



## **La restructuration, l'emploi et le dialogue social dans les entreprises des industries chimique et pharmaceutique**

**Rapport soumis aux fins de discussion  
à la Réunion tripartite sur la promotion  
du dialogue social sur la restructuration  
et ses effets sur l'emploi dans les industries  
chimique et pharmaceutique  
(24-27 octobre 2011)**

Genève, 2011



## **La restructuration, l'emploi et le dialogue social dans les entreprises des industries chimique et pharmaceutique**

**Rapport soumis aux fins de discussion  
à la Réunion tripartite sur la promotion  
du dialogue social sur la restructuration  
et ses effets sur l'emploi dans les industries  
chimique et pharmaceutique  
(24-27 octobre 2011)**

Genève, 2011

Copyright © Organisation internationale du Travail 2011  
*Première édition 2011*

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site [www.ifro.org](http://www.ifro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

ISBN 978-92-2-224711-0 (imprimé)  
ISBN 978-92-2-224712-7 (pdf Web)

Industrie chimique / industrie pharmaceutique / restructuration / modification structurelle de l'entreprise / emploi / dialogue social / relations professionnelles / relations entre les travailleurs et la direction / fusions et acquisitions / mégafusions / rémunération / salaires / conditions de travail / temps de travail

*Données de catalogage du BIT*

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Visitez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

Imprimé par le Bureau international du Travail, Genève, Suisse

---

## Table des matières

	<i>Page</i>
Remerciements .....	v
Abréviations et acronymes .....	vii
Introduction .....	1
Contexte et grandes lignes du rapport .....	1
Contexte de la réunion .....	2
1. Fusions et acquisitions récentes dans l'industrie chimique.....	3
1.1. Evolution des fusions et acquisitions dans l'industrie chimique .....	3
1.2. Des fusions et acquisitions transnationales aux mégafusions .....	7
1.3. Les nouveaux venus sur le marché des produits chimiques et pharmaceutiques.....	13
2. Facteurs favorisant la restructuration de l'industrie chimique .....	17
2.1. Evolution du contexte extérieur .....	19
2.1.1. Perte de pouvoir de fixation des prix .....	19
2.1.2. Législation concernant l'industrie chimique.....	20
2.1.3. Des sociétés financières de plus en plus présentes.....	21
2.2. Pourquoi des entreprises chimiques se restructurent-elles?.....	22
2.2.1. Optimiser la valeur.....	23
2.2.2. Synergies.....	24
2.2.3. S'orienter vers les marchés en expansion .....	25
2.2.4. Rapport coût-efficacité de la recherche-développement.....	26
3. Incidences de la restructuration sur l'emploi et sur les conditions de travail.....	28
3.1. Emploi.....	28
3.1.1. Tendances générales de l'emploi dans l'industrie chimique.....	28
3.1.2. L'emploi en Europe .....	34
3.1.3. L'emploi en Amérique latine .....	41
3.1.4. L'emploi aux Etats-Unis .....	41
3.1.5. L'emploi en Chine .....	44
3.1.6. L'emploi en Inde.....	45
3.1.7. L'emploi au Japon.....	47
3.1.8. Les travailleuses dans l'industrie chimique .....	48
3.1.9. Pénuries de travailleurs qualifiés .....	54
3.1.10. Pour une meilleure capacité d'insertion – le Pacte mondial pour l'emploi .....	57
3.2. Rémunération.....	59
3.2.1. Le système salarial.....	59
3.2.2. Niveaux de rémunération.....	60
3.2.3. Rémunération en fonction du sexe.....	65

---

3.3.	Durée hebdomadaire du travail.....	67
3.3.1.	Arrangements sociaux du temps de travail et initiatives favorables à la famille.....	74
4.	Les conséquences de la restructuration pour les relations professionnelles.....	75
4.1.	Surmonter les différences culturelles.....	75
4.2.	Travaux externalisés ou donnés en sous-traitance.....	76
4.3.	La négociation collective à l'heure de la restructuration.....	80
4.4.	Licenciement.....	82
5.	Le dialogue social en période de restructuration.....	85
5.1.	Le rôle du dialogue social.....	85
5.2.	De l'importance des consultations.....	87
5.3.	Quand et comment consulter.....	90
5.4.	Comment promouvoir le dialogue social.....	93
5.5.	Réactions face à la mondialisation.....	98
5.6.	Accords-cadres mondiaux.....	101
5.7.	Responsabilité sociale de l'entreprise.....	102
6.	Résumé et points suggérés pour la discussion.....	105
6.1.	Résumé.....	105
	Points suggérés pour la discussion.....	110

---

## Remerciements

Le présent rapport est publié sous la responsabilité du Bureau international du Travail. Il a été établi par Yasuhiko Kamakura, spécialiste des questions industrielles au Département des activités sectorielles. Etant donné que les questions débattues entre les employeurs et les salariés sont souvent confidentielles, les informations rendues publiques sur le dialogue social dans les entreprises de l'industrie chimique sont très limitées. Le BIT tient à remercier les organisations affiliées au Comité international des relations professionnelles des employeurs de l'industrie chimique relevant de l'Organisation internationale des employeurs (OIE), la Fédération internationale des syndicats des travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses (ICEM) et la Confédération syndicale internationale (CSI), qui ont communiqué des données et des informations précieuses. Des informations substantielles de caractère général et des études de cas ont été fournies par la bibliothèque du BIT.





---

## Abréviations et acronymes

ACI	Accord-cadre international
ACM	Accord-cadre mondial
AET	Accord d'entreprise transnational
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain
BAVC	Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (Fédération allemande des associations des employeurs du secteur de la chimie)
CEFIC	Conseil européen des fédérations de l'industrie chimique
ECEG	European Chemical Employers' Group
EMCEF	Fédération européenne des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie
ICEM	Fédération internationale des syndicats des travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (Syndicat des mines, de la chimie et de l'énergie)
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PE	polyéthylène
PET	polyéthylène téréphtalate
PP	polypropylène
R&D	recherche-développement
REACH	Enregistrement, évaluation, autorisation et restriction des substances chimiques



---

## Introduction

1. L'industrie chimique revêt une importance stratégique pour le développement durable des économies nationales. Quelques chiffres suffisent pour montrer l'étendue de ce secteur. En 2009, les ventes mondiales de produits chimiques étaient estimées à 1 871 milliards d'euros (2 700 milliards de dollars des Etats-Unis). Le montant total des ventes de produits chimiques dans les pays d'Asie et de l'Union européenne et les pays membres de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) représentait 89,7 pour cent du chiffre d'affaires réalisé dans le monde<sup>1</sup>. Le BIT estimait, en 1999, que l'industrie chimique dans le monde, sans les industries pharmaceutique, du caoutchouc et du pneumatique, employait plus de 16 millions de personnes<sup>2</sup>. Selon les estimations du BIT, près de 20 millions de personnes sont employées aujourd'hui dans les industries chimique, pharmaceutique, du caoutchouc et du pneumatique dans le monde entier. Le BIT a noté l'importance de ce secteur depuis le début des activités de l'Organisation, et encourage activement le dialogue social dans ce secteur depuis de nombreuses années.

## Contexte et grandes lignes du rapport

2. Le présent rapport examine la restructuration et analyse les méthodes du dialogue entre employeurs et salariés qui ont été les plus utiles pour améliorer les relations professionnelles dans l'industrie chimique. Il présente aux gouvernements, aux employeurs et aux travailleurs de l'industrie chimique des exemples de bonnes pratiques en matière de relations professionnelles dans le contexte de la restructuration et donne, en particulier, des avis sur la manière d'améliorer les relations entre employeurs et salariés. Etant donné que les partenaires sociaux du secteur de l'industrie chimique à l'OIT représentent aussi les industries du caoutchouc et du pneumatique, des informations provenant de ces secteurs sont aussi incluses dans le présent rapport.
3. Le contexte et les grandes lignes du rapport sont exposés ci-après:
  - Le chapitre 1 passe en revue les récentes fusions et acquisitions dans l'industrie chimique à l'échelon mondial, afin de déterminer leurs principales caractéristiques.
  - Le chapitre 2 examine quelques facteurs externes essentiels qui influent sur la restructuration dans l'industrie chimique et présente des modèles qui montrent la façon dont les entreprises chimiques mènent le processus de restructuration.
  - Le chapitre 3 se penche sur les effets de la restructuration sur les emplois et les conditions de travail dans l'industrie chimique, en particulier sur l'emploi, les salaires et la durée du travail.
  - Le chapitre 4 analyse les effets de la restructuration sur les travailleurs dans le contexte des relations professionnelles.
  - Le chapitre 5 examine le rôle du dialogue social dans les périodes de restructuration. Il examine les raisons pour lesquelles il est nécessaire et les modalités de sa mise en

<sup>1</sup> Conseil européen de l'industrie chimique (CEFIC): *Facts and figures 2010* (Bruxelles).

<sup>2</sup> BIT: *Rapport sur les activités sectorielles en 2002-03 et progrès réalisés dans la mise en œuvre du programme pour 2004-05*, document GB.289/STM/1 du Conseil d'administration, 289<sup>e</sup> session, mars 2004 (Genève), p. 23.

---

place, les questions qui doivent être abordées et les meilleures pratiques du dialogue social dans l'industrie chimique.

## Contexte de la réunion

4. La réunion fait partie du Programme des activités sectorielles du BIT, qui vise à faciliter l'échange d'informations entre les mandants sur les tendances observées dans le domaine social et du travail dans tel ou tel secteur économique en associant des travaux concrets de recherche portant sur des questions sectorielles d'actualité. Le moyen habituel de réaliser cet objectif est la tenue de réunions sectorielles tripartites internationales destinées à permettre les échanges de vues et de données d'expérience afin de favoriser une plus grande compréhension des questions et des problèmes relatifs à des secteurs déterminés, de promouvoir un consensus tripartite international sur les préoccupations sectorielles, de donner des orientations concernant les politiques et les mesures à adopter sur les plans national et international pour traiter les questions et problèmes qui y sont liés, de promouvoir l'harmonisation de toutes les activités sectorielles de l'OIT, de servir de point de convergence entre le Bureau et ses mandants et de fournir des avis techniques et une aide concrète aux mandants de l'OIT dans les efforts qu'ils déploient pour garantir le travail décent dans tous les secteurs concernés. (Pour de plus amples informations sur la réunion, voir le site [www.ilo.org/sector](http://www.ilo.org/sector).)
5. A la 304<sup>e</sup> session du Conseil d'administration (mars 2009), les mandants de l'OIT ont retenu comme sujet de cette réunion sectorielle tripartite la «promotion du dialogue social sur la restructuration et ses effets sur l'emploi dans les industries chimiques et pharmaceutiques». Il a aussi été décidé, à cette session, d'inviter dix représentants employeurs et dix représentants travailleurs, après consultation de leurs groupes respectifs au sein du Conseil d'administration, et d'inviter des représentants du gouvernement de tout Etat Membre de l'OIT qui souhaiterait être présent<sup>3</sup>. A la 310<sup>e</sup> session du Conseil d'administration (mars 2011), il a été décidé d'inviter à participer à la réunion cinq participants travailleurs et cinq participants employeurs supplémentaires, sélectionnés après consultation de leurs groupes respectifs<sup>4</sup>.
6. L'objet de la réunion, tel qu'il a été fixé par le Conseil d'administration, est d'examiner les meilleures pratiques du dialogue social qui peuvent faciliter l'instauration d'une ambiance constructive et positive pendant les changements structurels et en cas de fusion-acquisition; d'adopter des conclusions comprenant des propositions d'action par les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs et l'OIT; et d'adopter un rapport sur les débats.

<sup>3</sup> L'ouverture des réunions sectorielles aux représentants de tous les Etats Membres fait partie d'une série de mesures destinées à améliorer la pertinence et l'incidence des activités sectorielles de l'OIT. Les autres sont, notamment, la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations pertinentes sur les meilleures pratiques, notamment le présent rapport.

<sup>4</sup> Document GB.310/14(Rev.).

---

## 1. Fusions et acquisitions récentes dans l'industrie chimique

7. L'industrie chimique évolue pour ainsi dire au gré des fusions et acquisitions. Celles-ci ont en effet mis un terme à l'existence de nombreuses sociétés du secteur. Au cours de la dernière décennie, on a ainsi vu disparaître plusieurs enseignes qui comptaient parmi les plus respectables et les plus célèbres de l'industrie chimique. Ciba Specialty Chemicals, ICI, Rohm and Haas et Union Carbide sont quelques-uns de ces grands noms qui ont été éclipsés ou transformés en simple marque par leurs acquéreurs. On s'attachera dans le présent chapitre à faire le point sur les opérations de fusion et d'acquisition dans l'industrie chimique.

### 1.1. Evolution des fusions et acquisitions dans l'industrie chimique

8. Le nombre et la valeur nette des opérations de fusion et d'acquisition réalisées dans le secteur des industries chimique et pharmaceutique sont en progression. L'ensemble des données chiffrées relatives à ces opérations ne concerne que les transactions d'un montant supérieur à 25 millions de dollars E.-U. (fusions géantes), celles-ci faisant l'objet d'une annonce.

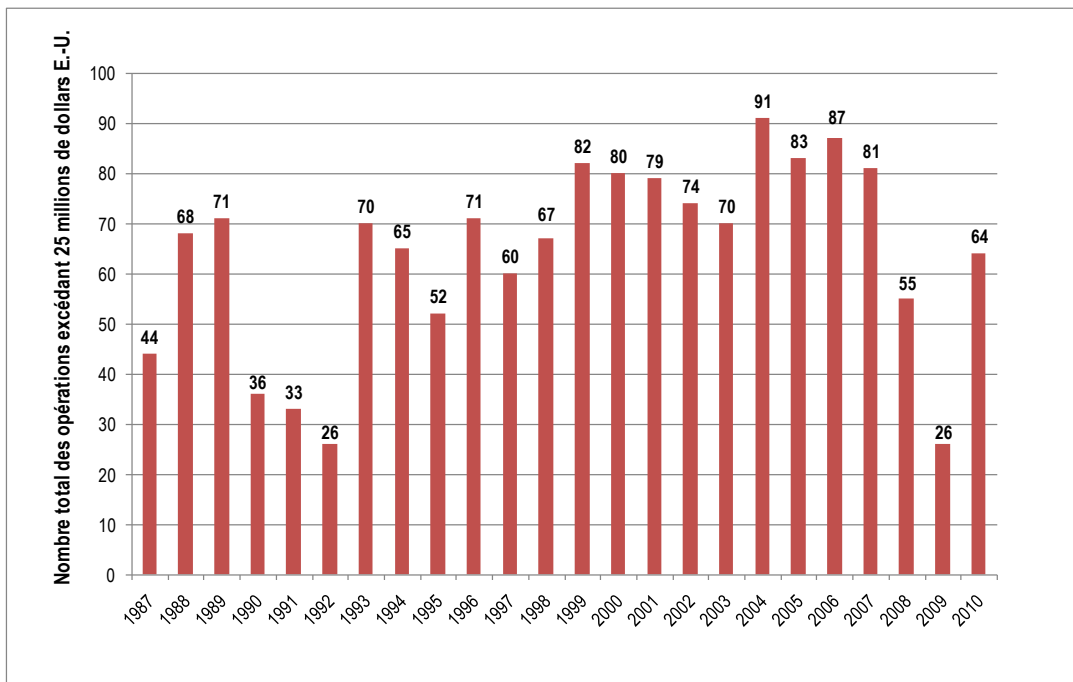
9. La figure 1.1 présente le nombre de fusions et d'acquisitions qui ont eu lieu dans l'industrie chimique, à l'échelle mondiale, entre 1987 et le troisième trimestre de 2009. De 1999 à 2007, le volume des opérations a connu une augmentation durable, avec en moyenne entre 70 et 80 mégafusions par an sur cette période. En 2008 et 2009 cependant, la crise économique mondiale a provoqué une diminution générale du nombre de fusions et d'acquisitions. La valeur nette totale des transactions s'était accrue avant le déclenchement de cette crise et atteignait un niveau record de 54 milliards de dollars E.-U. en 2007. Le nombre et la valeur des opérations ont reculé depuis (figure 1.2). La société Young & Partners, spécialisée dans les fusions-acquisitions dans l'industrie chimique, a indiqué que le nombre de fusions et d'acquisitions dans l'industrie chimique a progressivement augmenté depuis 2009. Durant la première moitié de 2011, la valeur nette des transactions réalisées était de 40 milliards de dollars E.-U., dépassant les 39 milliards de dollars E.-U. de transactions enregistrées pour toute l'année 2010<sup>1</sup>.

10. S'agissant de l'industrie pharmaceutique, le nombre de mégafusions à l'échelle mondiale a augmenté de façon régulière sur ces vingt dernières années. Après le pic historique de 2007 avec 46 opérations, on a pu constater un ralentissement mondial du rythme des fusions et acquisitions en 2008 et 2009 (figure 1.3). La valeur en dollars E.-U. des fusions et acquisitions a battu des records en 2000. Après cette date, aucune opération n'a dépassé les 100 milliards de dollars E.-U. (figure 1.4).

11. Depuis le début des années deux mille, le nombre de fusions et acquisitions réalisées au niveau mondial dans le secteur des biotechnologies augmente régulièrement lui aussi. Le maximum a été atteint en 2006, avec 25 mégafusions enregistrées (figure 1.5) pour une valeur de 10 milliards de dollars E.-U. environ. Depuis lors, le nombre d'opérations a fléchi et leur valeur reste relativement faible, mais stable, en comparaison (figure 1.6).

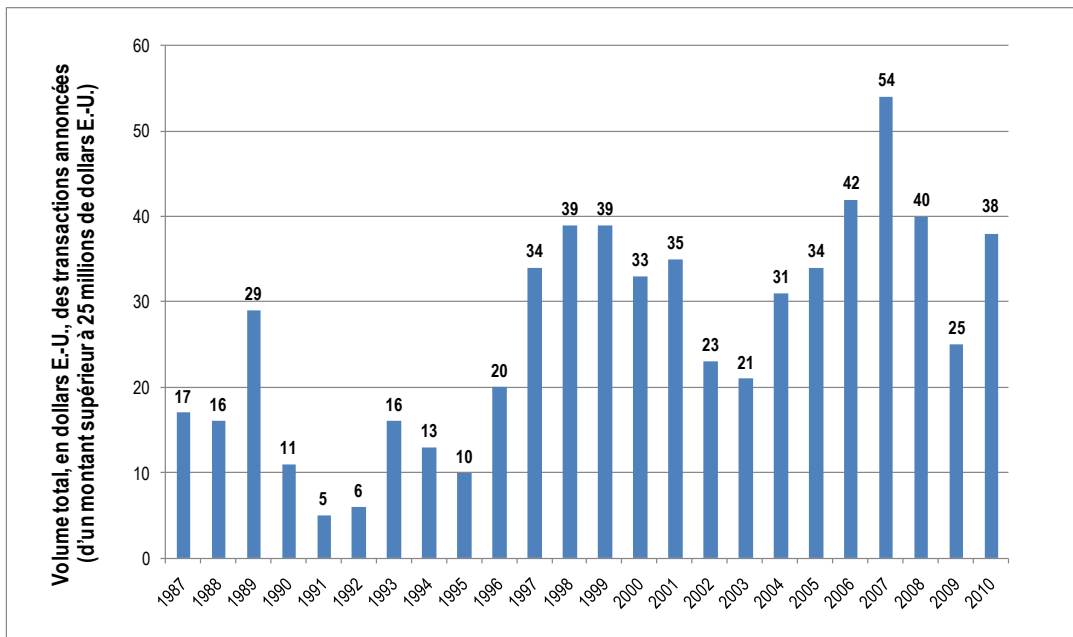
<sup>1</sup> «Mergers and acquisitions», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 15-28 août 2011, pp. 16-17.

**Figure 1.1. Nombre de fusions et d'acquisitions réalisées dans l'industrie chimique mondiale, 1987-2010**



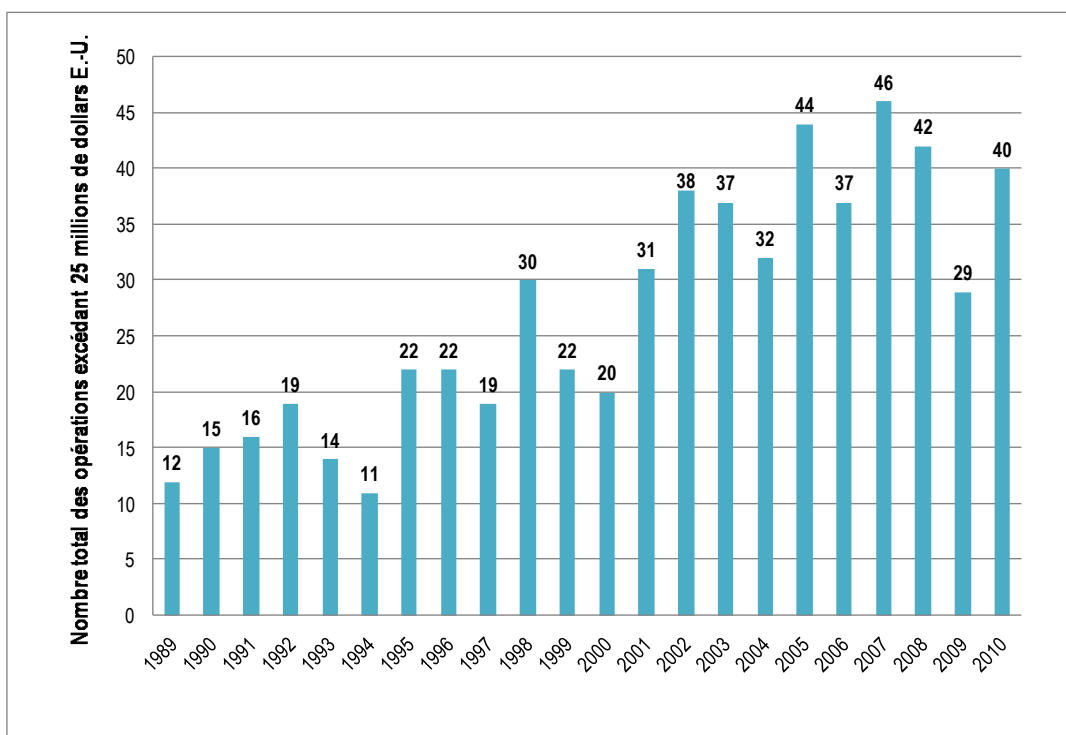
Source: Young & Partners LLC (New York, NY).

**Figure 1.2. Valeur nette des fusions et acquisitions réalisées dans l'industrie chimique mondiale, 1987-2010 (en milliards de dollars E.-U.)**



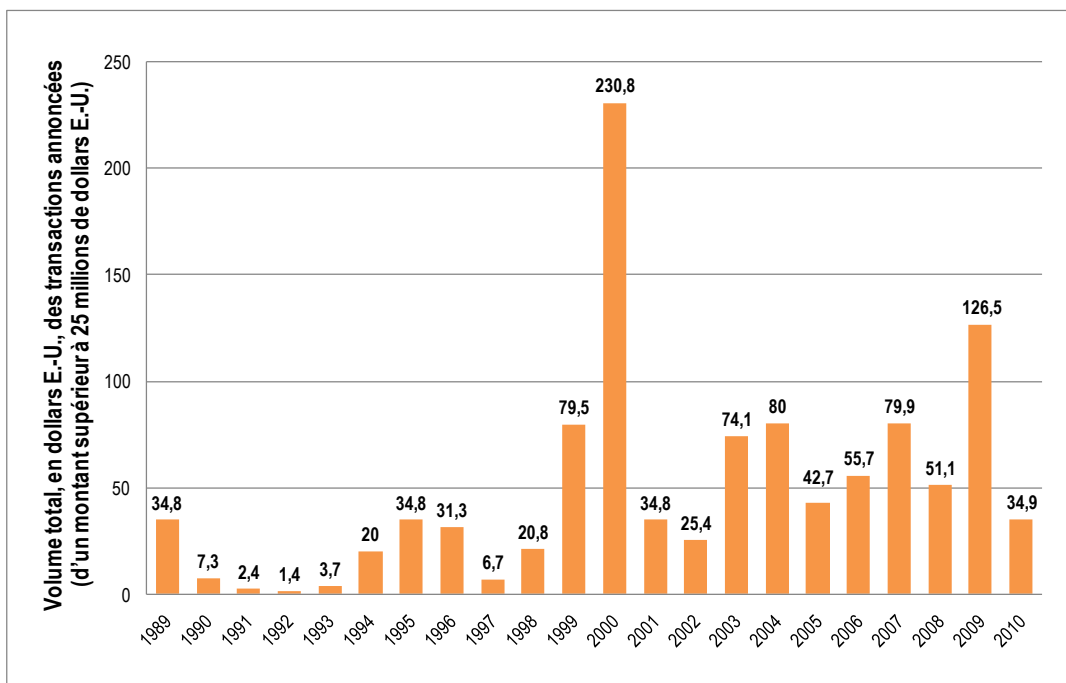
Source: Young & Partners LLC (New York, NY).

**Figure 1.3. Nombre de fusions et d'acquisitions réalisées dans l'industrie pharmaceutique mondiale, 1989-2010**



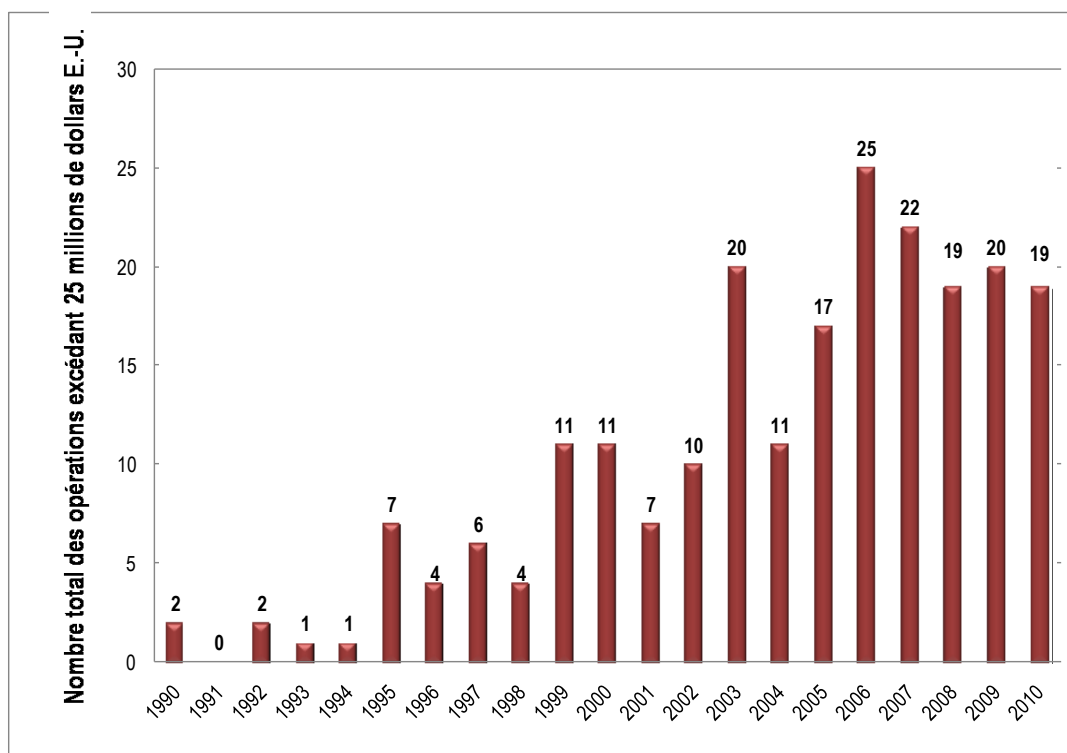
Source: Young & Partners LLC (New York, NY).

**Figure 1.4. Valeur nette des fusions et acquisitions réalisées dans l'industrie pharmaceutique mondiale, 1989-2010 (en milliards de dollars E.-U.)**



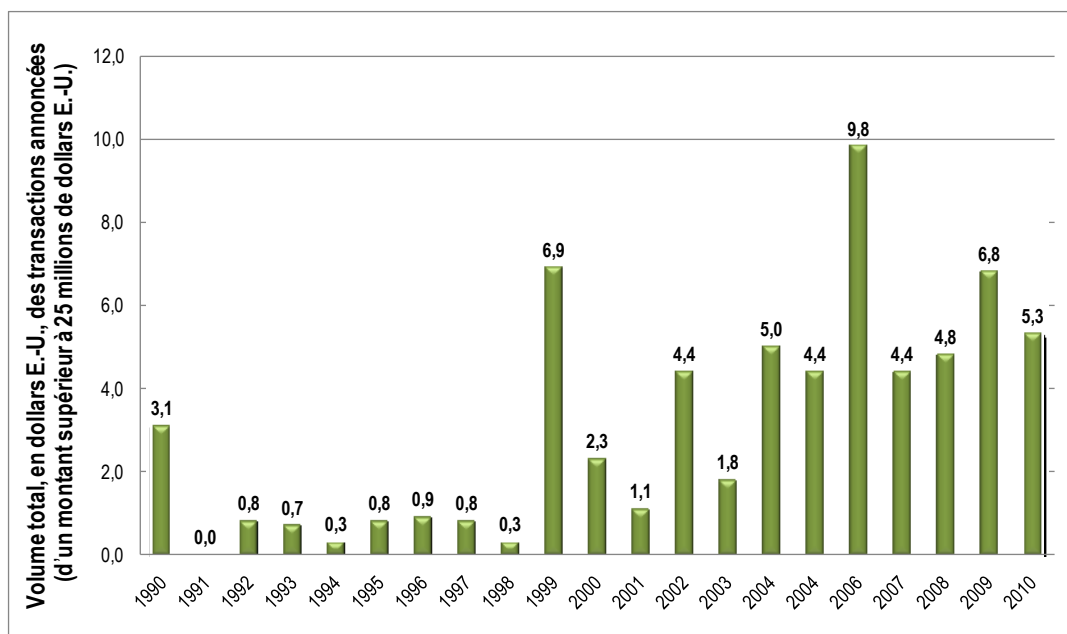
Source: Young & Partners LLC (New York, NY).

**Figure 1.5. Nombre de fusions et d'acquisitions réalisées dans l'industrie mondiale des biotechnologies, 1990-2010**



Source: Young & Partners LLC (New York, NY).

**Figure 1.6. Valeur nette des fusions et acquisitions réalisées dans l'industrie mondiale des biotechnologies, 1990-2010 (en milliards de dollars E.-U.)**



Source: Young & Partners LLC (New York, NY).

**12.** Conséquence des opérations de fusion et d'acquisition, le secteur de la chimie représente la plus grande part en pourcentage de la valeur ajoutée réelle produite par l'ensemble de l'industrie manufacturière. L'évolution, sur le long terme et à l'échelle mondiale, de la structure sectorielle de cette industrie est présentée dans le tableau 1.1. Les données,



exprimées en termes réels de la valeur ajoutée réelle, portent sur une sélection de 30 pays développés ou en développement. Dans ces pays, la structure de la production industrielle témoigne d'un fort accroissement de la part de valeur ajoutée de certains secteurs – produits chimiques, articles en caoutchouc et en matières plastiques, machines et matériel non classés ailleurs, machines et appareils électriques, instruments médicaux, de précision et d'optique aux dépens d'autres branches d'activité. La palme revient au secteur des produits chimiques, dont la part dans la valeur ajoutée réelle produite par toute l'industrie manufacturière est passée de 8,7 pour cent en 1970 à 12 pour cent en 2006.

**Tableau 1.1. Structure de l'industrie manufacturière dans 30 pays choisis, 1970-2006**

Code CITI	Branche d'activité	1970	1980	1990	2000	2006
15	Produits alimentaires et boissons	13,6	12,7	12,0	11,6	11,9
16	Produits à base de tabac	2,5	2,1	1,6	1,4	1,0
17	Textiles	5,0	4,1	3,4	2,5	1,9
18 + 19	Articles d'habillement, fourrures + cuirs, articles de maroquinerie, chaussures	3,9	3,5	3,0	2,0	1,3
20	Articles en bois (sauf meubles)	3,5	2,4	2,1	1,8	1,7
21	Papier et articles en papier	4,2	3,8	3,9	3,7	3,5
22	Edition et imprimerie	5,1	4,7	4,8	4,6	4,1
23	Coke, produits pétroliers raffinés, combustibles nucléaires	2,9	2,5	2,3	2,2	2,3
<b>24</b>	<b>Produits chimiques</b>	<b>8,7</b>	<b>9,5</b>	<b>10,3</b>	<b>11,0</b>	<b>12,0</b>
<b>25</b>	<b>Articles en caoutchouc et en matières plastiques</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>4,3</b>	<b>4,7</b>	<b>4,5</b>
26	Produits minéraux non métalliques	4,9	4,6	4,1	3,7	3,7
27	Produits métallurgiques de base	6,8	5,4	4,4	4,3	4,4
28	Ouvrages en métaux	9,6	8,4	7,4	7,0	6,6
29 + 30	Machines et matériel n.c.a. + machines de bureau, machines comptables et matériel de traitement de l'information	5,8	10,9	11,2	10,5	10,9
31 + 32	Machines et appareils électriques + équipements de radio, télévision et communication	4,6	8,3	9,8	11,6	11,2
33	Instruments médicaux, de précision et d'optique	1,8	2,2	3,1	3,5	4,0
34 + 35	Véhicules automobiles, remorques, semi-remorques + autres matériels de transport	10,0	8,0	8,9	10,7	11,6
36	Meubles, activités de fabrication n.c.a.	3,8	3,4	3,5	3,3	3,2
	Total – activités de fabrication	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Note: n.c.a. = non classé ailleurs.

Source: O. Memedovic, *Structural change in the world economy: Main features and trends*, document de travail n° 24/2009 (Vienne, ONUDI, 2010), p. 13.

## 1.2. Des fusions et acquisitions transnationales aux mégafusions

13. Les opérations de fusion et acquisition transnationales sont devenues des pratiques entrepreneuriales courantes dans l'industrie chimique. Une première vague de fusions et acquisitions transnationales est intervenue dans les années soixante-dix et quatre-vingt. Dans les années soixante-dix, l'économie mondiale a connu des bouleversements sans

---

précédent provoqués par les chocs pétroliers de 1973 et de 1978-79, qui ont fait décupler les cours du brut. La faible demande de biens durables et de biens de consommation a durement touché l'industrie chimique. Certaines entreprises ont réagi en procédant à des restructurations, d'autres en diversifiant leurs éventails de produits. En conséquence, la valeur des stocks a fortement augmenté et le prix des produits a flambé. Les prix élevés de l'énergie ont attisé l'inflation. Les entreprises chimiques ont commencé à évoluer dans une conjoncture incertaine accentuée par le comportement cyclique du secteur et l'émergence de nouveaux producteurs dans les économies en développement.

14. Dans les années quatre-vingt, l'industrie chimique a connu deux formes de restructuration. La première a consisté à regrouper les segments spécifiques de l'industrie en réduisant le nombre d'acteurs, en fermant les unités de production non concurrentielles et en augmentant le taux d'utilisation des capacités productives. La seconde a entraîné des changements de plus forte envergure dans la mesure où des acteurs depuis longtemps présents dans le secteur ont décidé de se séparer de certaines ou de la plupart de leurs activités pétrochimiques et de rechercher des activités plus rentables.
15. En Europe, la restructuration de l'industrie chimique s'est traduite par une réduction du nombre de concurrents dans un marché limité. Dans les années quatre-vingt, cette industrie était pénalisée par un certain nombre de handicaps structurels. Les entreprises pétrochimiques en Europe étaient en moyenne d'une taille beaucoup plus modeste que leurs homologues nord-américaines, ce qui entraînait pour elles des coûts fixes plus élevés par livre de production. Les politiques nationales mises en place par les pays européens ont conduit l'industrie pétrochimique à se placer en situation de surcapacité<sup>2</sup>. Au cours des années quatre-vingt, les fusions-acquisitions transnationales sont devenues la règle en matière de restructuration.
16. En revanche, en Amérique du Nord, il n'y a pas eu de fusions-acquisitions transnationales significatives jusqu'à une époque récente. Petro-Canada, l'entreprise canadienne d'énergie et de pétrochimie, a racheté à El Paso Corporation, une entreprise basée aux États-Unis, une participation d'environ 92 millions de dollars canadiens (58 millions d'euros) dans Coastal Petrochemicals, intégrant également le fonds de roulement et les ajustements postérieurs à la clôture. Coastal Petrochemicals, installée à Montréal (Canada), possède une unité de paraxylène qui fournit l'unité de production d'acide téréphtalique purifié d'Interquisa. Petro-Canada fournit pour sa part à Coastal du xylène mixte produit dans sa raffinerie de Montréal<sup>3</sup>.
17. Les entreprises les plus performantes d'Europe centrale et orientale tendent à être celles qui ont subi des restructurations majeures, comme la société pétrolière et gazière hongroise MOL. Ces entreprises ont acquis un savoir-faire considérable en matière de restructuration d'entreprises après la chute des régimes communistes. Le secteur de l'énergie a été marqué par d'importantes opérations de fusion et acquisition effectuées par les trois principaux acteurs régionaux: PKN Orlen en Pologne, OMV en Autriche et MOL en Hongrie. En 2002, PKN Orlen a acheté à BP 494 stations-service dans le nord de l'Allemagne et est aujourd'hui en train de finaliser l'acquisition de 63 pour cent des actifs de l'entreprise pétrochimique tchèque Unipetrol. OMV a acquis 51 pour cent des actifs de l'entreprise roumaine SNP Petrom en 2004. MOL, qui a pris une participation majoritaire dans

<sup>2</sup> P.H. Spitz (dir. de publication): *The chemical industry at the Millennium: Maturity, restructuring, and globalization* (Philadelphie, PA, Chemical Heritage Press, 2003), pp. 9-50.

<sup>3</sup> «Petro-Canada buys stake», dans *European Chemical News* (Wageningen), 4-10 avril 2005, p. 8.

---

l'entreprise slovaque Slovnaft, détient 25 pour cent du capital de l'entreprise croate INA ainsi que des actifs en amont dans la Fédération de Russie et au Kazakhstan <sup>4</sup>.

- 18.** Les entreprises hongroises de produits chimiques augmentent actuellement leur production dans le but d'acquérir une position dominante en Europe centrale et orientale. Les deux principales entreprises chimiques de Hongrie, BorsodChem et TVK, renforcent actuellement leur capacité de production et améliorent leur rentabilité afin de doper leur compétitivité. Les 80 milliards de forint hongrois (environ 423 millions de dollars E.-U.) investis en 2006 permettront à BorsodChem de porter sa capacité de production de polychlorure de vinyle (PVC) à 400 000 tonnes et de monomère de chlorure de vinyle (VCM) à 350 000 tonnes. BorsodChem prévoit également d'augmenter sa production de diisocyanate de diphenylméthylène (MDI) et de diisocyanate de toluène (TDI) à 140 000 et 80 000 tonnes, respectivement. TVK a dépensé 430 millions d'euros (476 millions de dollars E.-U.) dans la construction d'un nouveau craqueur d'éthylène d'une capacité de 250 000 tonnes et d'une unité de polyéthylène haute densité à même de produire 200 000 tonnes annuelles. Ces plans d'expansion étaient censés développer la capacité et la taille de TVK avant l'adhésion de la Hongrie à l'Union européenne <sup>5</sup>.
- 19.** Cependant, à l'heure actuelle, les transactions n'aboutissent pas forcément. Par exemple, la Pologne peine à mener à bien son plan de privatisation du secteur de la chimie à cause de la crise économique mondiale. En août 2009, PKN Orlen a différé la vente de sa filiale Anwil qui produit du PVC et de l'azote. L'entreprise avait prévu de tirer environ 2 milliards de dollars E.-U. de la vente d'Anwil et de les investir dans Orlen Transportation et dans l'acquisition de 25 pour cent de Polkomtel. Beaucoup d'économies d'Europe centrale et orientale souffrent de la crise économique mondiale. La crise profonde que traverse l'économie hongroise se reflète dans les résultats de l'entreprise chimique nationale TVK, filiale du géant de l'énergie MOL. Ses ventes ont chuté, passant de 2,3 milliards de dollars E.-U. en 2007 à 1,7 milliard de dollars E.-U. en 2008, et ses bénéfices d'exploitation sont passés pendant la même période de 236 à 24 millions de dollars E.-U. <sup>6</sup>. Bien que les informations relatives aux fusions et acquisitions dans la Fédération de Russie soient limitées, on rapporte que le Service fédéral de lutte contre les monopoles a approuvé la fusion de Soda Sterlitamak et de Caustic Sterlitamak en une seule entité: Sterlitamak <sup>7</sup>.
- 20.** Le Brésil et le Mexique dominent l'industrie chimique latino-américaine. Le géant brésilien Braskem prend actuellement des participations dans les secteurs chimiques brésilien et mexicain. En 2008, Braskem et Petróleos Mexicanos (PEMEX), lequel qui détient les activités pétrochimiques de PPQ (PEMEX Petroquímica), ont respectivement annoncé un chiffre d'affaires d'un montant de 7 milliards 670 millions de dollars E.-U. et de 5 milliards 870 millions de dollars E.-U. Le chiffre d'affaires réalisé par ces sociétés représentait environ la moitié de celui de l'ensemble des entreprises chimiques latino-américaines. Braskem cherche à acquérir Quattor, qui a été créée en juin 2008 après une

<sup>4</sup> «Eastern Europe: CEE firms target Balkans potential», dans *Oxford Analytica* (Oxford), 12 mai 2005.

<sup>5</sup> «Hungary: Chemical firms have ambitious expansion plans», dans *Oxford Analytica* (Oxford), 9 sept. 2003.

<sup>6</sup> W. Beacham: «Global impact», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 21-27 sept. 2009, pp. 18-20.

<sup>7</sup> «Russian caustic soda players to merge», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 28 fév. - 6 mars 2011, p. 9.

---

restructuration majeure du secteur pétrochimique brésilien, dans le but de figurer parmi les dix plus importantes sociétés pétrochimiques mondiales. Braskem prévoit également d'investir au Mexique où il est actuellement envisagé de réaliser un projet pétrochimique à grande échelle. Le groupe brésilien s'est allié aux sociétés mexicaines Alpek, Mexichem et IDESA pour former un consortium et répondre ainsi à un appel d'offres lancé par PEMEX portant sur un contrat de fourniture d'éthane. Au Mexique, Alpek, la filiale pétrochimique du groupe industriel ALFA, a créé une unité de production de polypropylène à Altamira au Mexique. Elle a également achevé l'intégration de deux usines de polyéthylène téréphtalate (PET) qu'elle a acquises en 2007 en Argentine et au Mexique. L'usine d'Altamira fait partie de la coentreprise associant LyondellBasell et Indelpro, la filiale d'Alpek. Les acquisitions opérées par Mexichem, notamment celle de Plastubos, producteur brésilien de tubes en PVC, lui ont permis en 2008 d'augmenter ses recettes<sup>8</sup>. En 2010, Braskem et la société pétrochimique nationale vénézuélienne Pequiven ont conclu un accord prévoyant la création d'un nouveau modèle de coentreprise associant deux unités de production de polypropylène (PP) et de polyéthylène (PE) en République bolivarienne du Venezuela<sup>9</sup>. Braskem est également en train d'investir 50 millions de dollars E.-U. dans des sites de production de polypropylène aux Etats-Unis<sup>10</sup>.

- 21.** En Asie également, les activités de fusion et acquisition sont en augmentation bien que les prises de participation ne dépassent pas encore les frontières nationales. Dans la République de Corée, LG Chem et Honam Petrochemical ont acheté Hyundai Petrochemical pour 1 milliard 740 millions de won sud-coréens (1 milliard 45 millions de dollars E.-U.) au début de 2003<sup>11</sup>. Hyundai Petrochemical a été divisée en trois sociétés et LG Chem et Honam Petrochemical, qui dirigent chacune un des deux complexes de la société situés dans la ville de Daesan, détiennent conjointement des actifs dans une entreprise séparée de distribution d'énergie. Honam, qui possède Lotte Daesan Petrochemical, a pris le contrôle du complexe n° 2 à Daesan qui comporte un craqueur d'une capacité de 600 000 tonnes par an. LG Chem détient LG Daesan Petrochemical et contrôle le complexe n° 1 qui comporte un craqueur d'une capacité de 450 000 tonnes par an, une unité de production d'oxyde d'éthylène et d'éthylène glycol, une unité de production de polypropylène, une unité de production de polyéthylène basse densité, une unité de production de polyéthylène basse densité à structure linéaire, une unité de production de polyéthylène haute densité et une unité de production de styrène<sup>12</sup>.
- 22.** Les récentes opérations de fusion et acquisition au Japon montrent que les entreprises de l'industrie chimique tirent parti des fusions et acquisitions pour acquérir des technologies et des productions clés des entreprises spécialisées du secteur. Elles peuvent ainsi élargir leur gamme de produits en se positionnant sur de nouveaux créneaux prometteurs. En 2001, Kuraray s'est emparé de la production allemande de polybutyral de vinyle (PVB) en acquérant les activités de Clariant. L'entreprise s'attache principalement à développer des activités de fabrication de matériaux de base comme les matériaux en acétate de vinyle, les

<sup>8</sup> A. Jagger: «Global impact», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 21-27 sept. 2009.

<sup>9</sup> K. Sissell: «Braskem and Pequiven scale back Venezuela projects», dans *Chemical Week* (Londres et New York, NY), 3 mai 2010, p. 10.

<sup>10</sup> A. Jagger: «Braskem invests in US polypropylene sites», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 4-10 oct. 2010, p. 26.

<sup>11</sup> «LG Chem and Honam take over Hyundai», dans *European Chemical News* (Wageningen), 3-9 fév. 2003, p. 7.

<sup>12</sup> «Hyundai Petrochemical splits», dans *European Chemical News* (Wageningen), 15-21 nov. 2004, p. 6.

produits chimiques à base d'isoprène et les cuirs artificiels pour créer et développer de nouvelles activités. Mitsui Chemicals et d'autres entreprises japonaises recourent aux fusions et acquisitions pour développer des activités spécialisées. En 2008, Mitsui Chemicals a acquis SDC Technologies (Etats-Unis), qui fabrique et vend des produits de revêtement hautement performants pour les matériaux en plastique et non ferreux <sup>13</sup>. En 2008, Mitsubishi Rayon a acheté Lucite International. Entre 2010 et 2011, Asahi Kasei et Mitsubishi Chemical ont créé une coentreprise qui, à partir du 1<sup>er</sup> avril 2011, leur permettra de procéder à leurs opérations de craquage sur le seul site de Mizushima. Mitsui Chemicals et l'entreprise de raffinage japonaise Idemitsu Kosan produisent conjointement leur éthylène dans l'unité de Chiba. Mitsui Chemicals et Teijin ont, quant à elles, fusionné leurs productions de PET. Si, par le passé – et pour des raisons culturelles –, le Japon n'était guère enclin à s'ouvrir aux opérations de fusion et acquisition, l'évolution de la culture d'entreprise du pays a progressivement permis d'aboutir à des accommodements plus raisonnables en la matière <sup>14</sup>.

23. Les années quatre-vingt-dix ont été la décennie des mégafusions. Par exemple, en 1997, la fusion entre Sandoz et Ciba a débouché sur la création de Novartis. Avec une valeur de marché de 80 milliards de dollars E.-U., cette fusion a été la plus importante du moment. Elle a eu des effets durables, notamment sur l'industrie chimique européenne. Plusieurs de ces mégafusions sont mentionnées dans le tableau 1.2.

**Tableau 1.2. Mégafusions dans l'industrie pharmaceutique, 1989-2009**

Année	Entreprises parties à l'opération	Volume de transaction (milliards de dollars E.-U.)
1989	Beecham – SmithKline	7,9
1994	Roche – Syntex	5,3
1995	Glaxo – Wellcome	14,2
1995	Upjohn – Pharmacia	13,0
1997	Sandoz – Ciba (Novartis)	30,1
1997	Roche – Boehringer Mannheim	11,0
1998	Sanofi – Synthelabo	11,1
1999	Astra – Zeneca	37,2
1999	Hoechst – Rhône-Poulenc (Aventis)	21,5
1999	Pharmacia Upjohn – Monsanto	27,0
2000	Glaxo – SmithKline Beecham	75,8
2000	Warner-Lambert – Pfizer	111,8
2004	Aventis – Sanofi-Synthelabo	71,3
2006	Schering (92,4 %) – Bayer	19,3
2007	Pharmacia Corporation – Pfizer	59,8
2009	Pfizer – Wyeth	68,0
2009	Genentech (44,1 %) – Roche	42,6

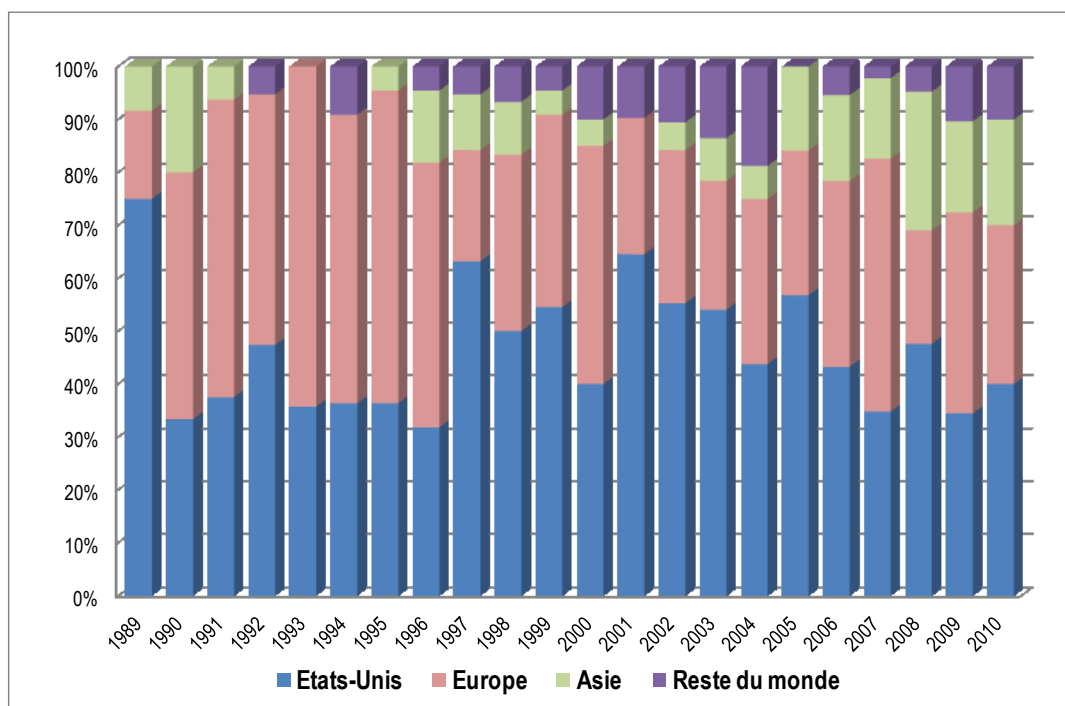
Sources: S. Schmidt et E. Rühl: «Prior strategy processes as a key to understanding mega-mergers: The Novartis case», dans *European Management Journal* (Amsterdam, Elsevier), vol. 20, n° 3, 2002, pp. 223-234, et A.R. Sorkin et D. Wilson: «Pfizer agrees to pay \$68 billion for rival drug maker Wyeth», dans *The New York Times* (New York, NY), 26 janv. 2009.

<sup>13</sup> R. Westervelt: «Japan: Sustaining recovery in chemicals», dans *Chemical Week* (Londres et New York, NY), 12-19 mai 2009, pp. 20-24.

<sup>14</sup> M. Hariharan: «Japanese chemical industry reinvents itself to counter pressures from the Middle East and China», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 18-24 oct. 2010, pp. 35-36.

24. Dans l'industrie chimique, les opérations de fusion et acquisition prennent de plus en plus la forme d'acquisitions transnationales ou transcontinentales. Cependant, dans l'industrie pharmaceutique, ces transactions ne concernent encore que deux continents: les Etats-Unis et l'Europe. Les acquisitions transnationales sont, quant à elles, de moins en moins nombreuses (figure 1.7)
25. La production de produits pharmaceutiques en Afrique est limitée. La production nationale ne couvre en moyenne que 10 pour cent de la demande en Afrique et les entreprises concernées sont relativement peu nombreuses: 15 au Kenya, 20 au Zimbabwe, neuf en Ouganda, quatre au Cameroun, quatre en Côte d'Ivoire et quatre au Sénégal. En Afrique du Sud et au Nigéria, les filiales de sociétés étrangères produisent des produits pharmaceutiques pour les marchés régionaux. Cependant, d'une manière générale, l'industrie pharmaceutique africaine n'entretient que des liens limités avec les entreprises étrangères. C'est pourquoi la création d'une industrie pharmaceutique nationale est une priorité fondamentale dans la plupart des pays d'Afrique. Malgré sa taille réduite, l'industrie pharmaceutique africaine n'a pas échappé aux restructurations. Depuis les années quatre-vingt-dix, l'industrie pharmaceutique ougandaise a été remodelée par les mesures de libéralisation et de privatisation. En Ouganda, les entreprises privées ne se sont lancées dans la fabrication de produits pharmaceutiques que dans les années quatre-vingt-dix. Auparavant, il n'existait que trois unités de production relevant du secteur public qui ont été par la suite vendues au secteur privé. L'industrie pharmaceutique s'est développée de façon spectaculaire dans les années quatre-vingt-dix, assurant une production équivalant à quatre fois le taux moyen de la production industrielle totale, mais sa taille reste encore relativement modeste. C'est après la privatisation des entreprises pharmaceutiques publiques qu'elle a enregistré sa plus forte croissance <sup>15</sup>.

Figure 1.7. Nombre d'opérations de fusion et acquisition dans l'industrie pharmaceutique, par région, 1989-2010



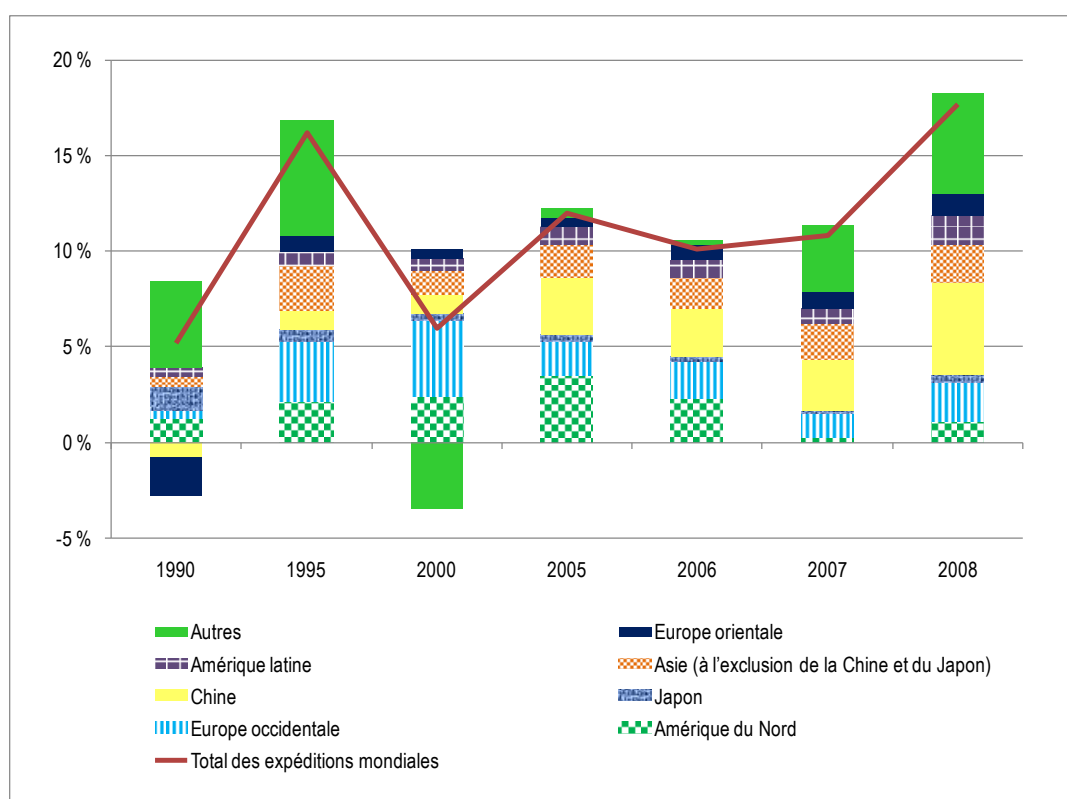
Source: Young & Partners LLC (New York, NY).

<sup>15</sup> S.J. Haakonsson: «“Learning by importing” in global value chains: Upgrading and South-South strategies in the Ugandan pharmaceutical industry», dans *Development Southern Africa* (Midrand, Afrique du Sud, Banque de développement de l'Afrique australe), vol. 26, n° 3, sept. 2009, pp. 500 et 504.

### 1.3. Les nouveaux venus sur le marché des produits chimiques et pharmaceutiques

26. La figure 1.8 indique la croissance, en volume et en valeur, des ventes mondiales de produits chimiques, par région. Barclays Capital estime qu'en 2000 et 2008, en moyenne, les économies développées ont été à l'origine d'un tiers environ de la croissance du volume total échangé et que l'augmentation de la demande a pu être attribuée, pour moitié environ, aux économies en développement comme la Chine, l'Asie (moins le Japon), l'Amérique latine et l'Europe de l'Est. Barclays Capital estime également que, au cours de la prochaine décennie <sup>16</sup>, plus de 50 pour cent de la croissance mondiale en volume du secteur de la chimie reviendront à l'Asie. Nous examinerons dans la présente section le cas de la Chine et de l'Inde qui, dans les économies émergentes, comptent parmi les premiers producteurs de produits chimiques.

Figure 1.8. Croissance des ventes mondiales de produits chimiques (volume et prix), par région, 1990-2008



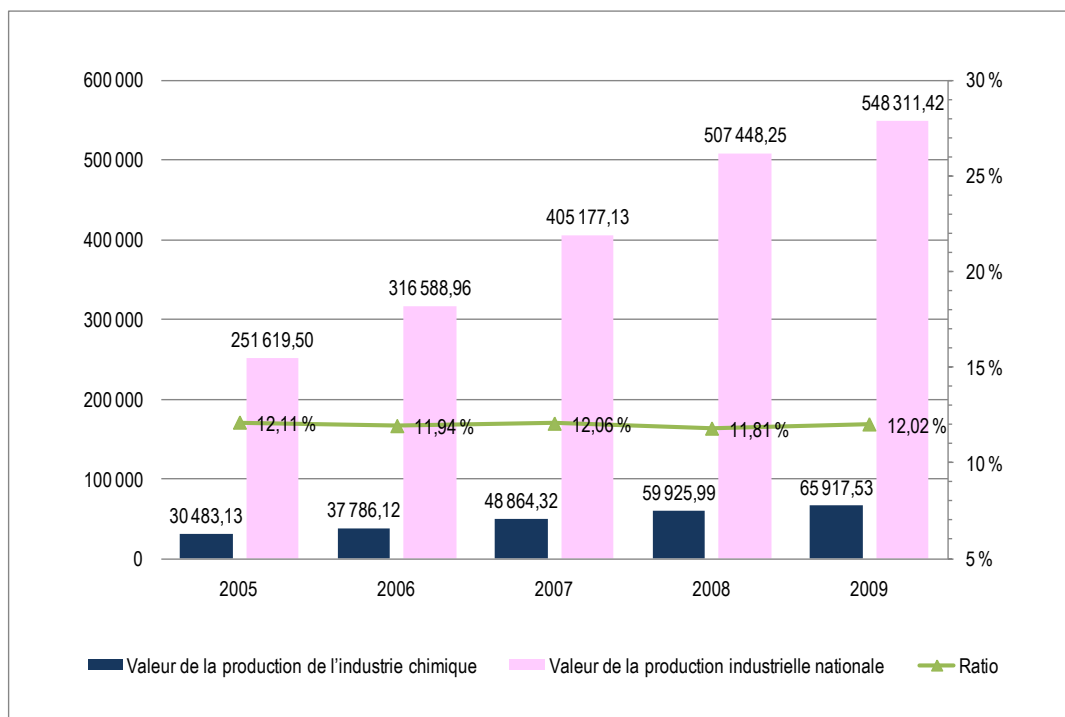
Source: Barclays Capital Estimates.

27. L'industrie chimique occupe la troisième place dans l'économie nationale chinoise, après les industries textiles et mécaniques, et représente aujourd'hui près de 10 pour cent du PIB du pays. L'industrie chimique chinoise n'a cessé de croître au fil des ans. La production de produits pétrochimiques a affiché en 2004 une croissance de 30 pour cent, ce secteur prenant ainsi la tête des industries nationales en termes de rapidité de croissance. Véritable pilier de l'économie nationale, l'industrie chimique se caractérise par sa forte dépendance vis-à-vis des ressources, son utilisation intensive du capital et des technologies, ses performances économiques remarquables, son lien étroit, en amont et en aval, avec de

<sup>16</sup> S. Vasnetsov: «Sailing through the storm», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 22-28 mars 2010, pp. 18-20.

multiples activités et, surtout, son rôle de moteur de la croissance économique. L'industrie chimique chinoise représente environ 12 pour cent de la production industrielle nationale (figure 1.9). La Chine est, après les Etats-Unis, le deuxième producteur et consommateur mondial de produits pétrochimiques. L'industrie pétrochimique chinoise est en constante progression, en raison du formidable essor de l'automobile, du textile et des matériaux de construction dans le pays. La figure 1.10 montre la valeur de la production, en 2009, dans les secteurs des produits chimiques, des produits pharmaceutiques, des matières plastiques et du caoutchouc. La création de valeur totale dans l'industrie chimique a été de 65 milliards 917 millions de yuan (environ 10 milliards 199 millions de dollars E.-U.).

**Figure 1.9. Valeur de la production de l'industrie chimique, en pourcentage du PIB chinois 2005-2009 (unité: 100 millions de yuan)**

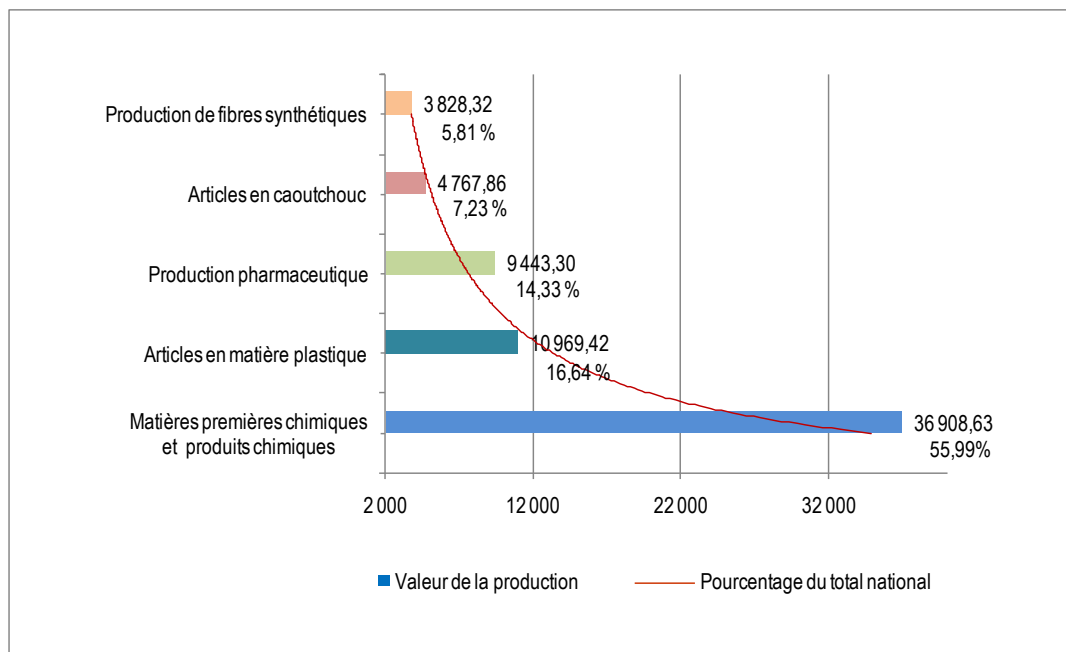


Note: Ces données ne concernent que les entreprises qui tirent de leur activité principale des recettes annuelles d'un montant supérieur à 5 millions de yuan.

Source: Bureau national des statistiques de Chine: *Annuaire statistique de la Chine*, 2006-2010.



Figure 1.10. Valeur de la production de l'industrie chimique en Chine en 2009 (unité: 100 millions de yuan)



Note: Ces données ne concernent que les entreprises qui tirent de leur activité principale des recettes annuelles d'un montant supérieur à 5 millions de yuan.

Source: Bureau national des statistiques de Chine: *Annuaire statistique de la Chine*, 2010.

28. En Chine, les fusions-acquisitions présentent trois caractéristiques. Tout d'abord, elles sont essentiellement intranationales. Ce fut le cas de 52 pour cent des opérations en 2005 et de 71 pour cent en 2007. Ensuite, leur principal objectif est la restructuration financière. La restructuration d'une entreprise est une opération qui consiste avant tout à réaménager son portefeuille d'activités, ainsi que ses structures financière et organisationnelle. En Chine, les restructurations opérées dans l'industrie chimique visent essentiellement à attirer les investissements. Enfin, les grandes entreprises d'Etat y jouent un rôle important, étant donné que, dans le secteur de la chimie, on a surtout affaire à des acquisitions de très grande ampleur. Le coût d'une transaction se situant normalement entre 20 et 50 millions de dollars E.-U., les entreprises d'Etat se trouvent naturellement en position de force. Certaines d'entre elles – China National Petroleum Corporation, China National Offshore Oil Corporation, China Petroleum & Chemical Corporation, et Sinochem Corporation – sont ainsi devenues des acteurs de premier plan dans les fusions-acquisitions mises en œuvre dans l'industrie chimique<sup>17</sup>.
29. En Inde, l'industrie chimique occupe également une place importante dans l'économie nationale. Elle «pèse» environ 35 milliards de dollars E.-U., soit à peu près 3 pour cent du PIB du pays. En volume, elle occupe le douzième rang mondial et le troisième en Asie. L'Inde connaît aujourd'hui une nouvelle vague de fusions-acquisitions, après le ralentissement observé au cours de la crise économique mondiale. Les opérations ont atteint des niveaux record au cours des périodes 2007-08 et 2008-09 pour connaître ensuite, sous l'effet de la crise, une courte période de repli. Les opérations ont repris en 2010. Au cours du seul mois d'octobre 2010, Fortis Healthcare a acheté Quality HealthCare pour 195 millions de dollars E.-U., Venkateshwara Hatcheries s'est emparée de Blackburn Rovers pour un montant de 68,09 millions de dollars E.-U. Les cinq opérations les plus importantes ont représenté 78 pour cent de la valeur totale des

<sup>17</sup> BIT: *Restructuring and social dialogue in the chemical industry in China*, Programme des activités sectorielles, document de travail (Genève, à paraître).

---

transactions. Une analyse sectorielle montre qu'une grande partie des opérations (cinq pour une valeur totale de 250 millions de dollars E.-U.) se sont déroulées dans les secteurs des produits pharmaceutiques, des soins de santé et des biotechnologies, suivis par ceux des services bancaires et financiers (68,39 millions de dollars E.-U.) et des technologies de l'information (56,22 millions de dollars E.-U.)<sup>18</sup>.

30. L'industrie pharmaceutique indienne occupe plusieurs niches sur les marchés étrangers, alors même que le marché intérieur se développe rapidement. Les entreprises les plus florissantes sont désormais autant de concurrents et de collaborateurs avec lesquelles les grandes firmes pharmaceutiques internationales doivent compter. Outre Ranbaxy, acquise en 2007 par l'entreprise japonaise Dai-ichi Sanyo, et Matrix Pharmaceuticals, autre leader du marché, l'industrie pharmaceutique indienne se signale par une volonté d'indépendance et des qualités offensives remarquables. Les entreprises indiennes aspirent en effet davantage à entrer en possession de celles de leurs homologues qui exercent leurs activités dans les niches les plus rentables qu'à être elles-mêmes les cibles d'éventuels acquéreurs.
31. L'une des grandes ambitions de la plupart des entreprises, moyennes ou grandes, est de s'assurer le contrôle d'une part du marché mondial des médicaments génériques, marché estimé à plus de 100 milliards de dollars E.-U. L'industrie pharmaceutique indienne est pleinement autonome et couvre de ce fait toute la gamme de produits et de services, depuis les produits chimiques de base et la recherche de nouveaux médicaments, jusqu'aux préparations et modes d'administration des médicaments, en passant par les produits intermédiaires. Elle doit son dynamisme à son vaste marché intérieur, resté jusque-là fortement à l'abri des convoitises étrangères. Le secteur est fort de la découverte d'un certain nombre de nouvelles molécules, et une douzaine environ de grandes compagnies disposent désormais dans les domaines requis – qualité, efficacité, réactivité sur le marché, compétences du service contentieux – d'une expérience suffisamment riche pour pouvoir prétendre opérer avec succès sur le marché mondial des brevets pharmaceutiques. La branche a également mis en place son propre secteur de sous-traitance de la recherche, celle-ci étant axée sur les essais cliniques. Il s'agit de l'un des secteurs qui croissent le plus rapidement. Les groupes chargés de l'externalisation des essais cliniques sont déjà bien implantés sur le marché mondial et sont tous en mesure d'offrir aux producteurs des services d'un niveau de précision, de fiabilité et d'efficacité toujours plus élevé. Le chiffre d'affaires du secteur, qui était de 400 millions de dollars E.-U. au cours de la période 2007-08, devrait atteindre les 3 milliards de dollars E.-U. en 2015.
32. Malgré sa croissance et les regroupements auxquels elle procède, l'industrie pharmaceutique indienne reste fragmentée, et de nombreuses sociétés sont sous-capitalisées. On trouve sur la quasi-totalité du territoire des milliers de petits laboratoires, tous attirés par les marges encore très élevées que peut offrir le secteur. Grâce à un vaste marché intérieur, encore en friche à bien des égards, à l'énorme potentiel de croissance des exportations de génériques et de l'externalisation de la recherche, l'industrie pharmaceutique indienne est promise à un grand développement au cours des années à venir<sup>19</sup>.

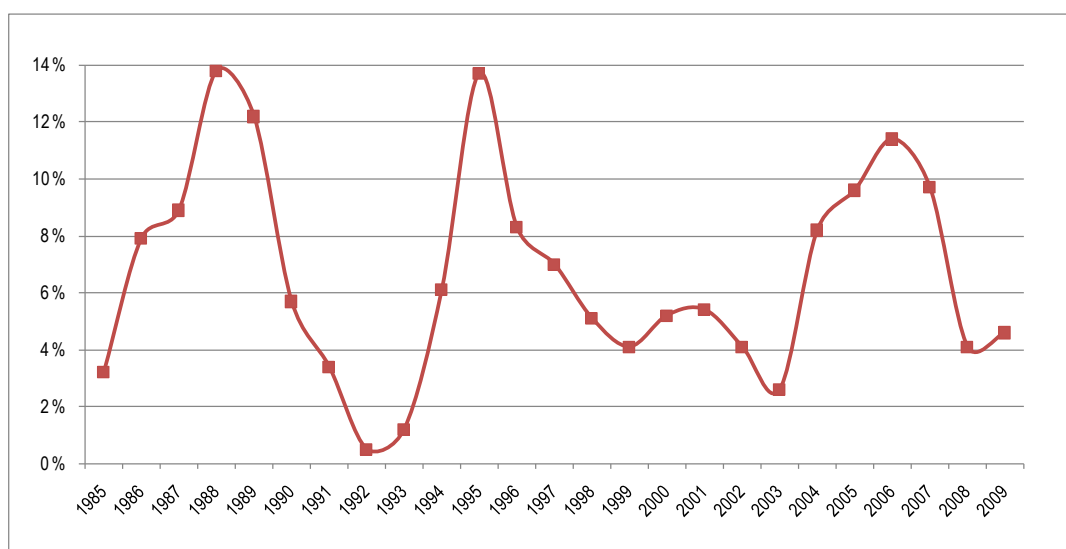
<sup>18</sup> National Safety Council of India (NSCI): *Restructuring and social dialogue in the chemical industry in India*, Programme des activités sectorielles, document de travail (Genève, BIT, à paraître).

<sup>19</sup> «India: Pharmaceutical industry is primed for growth», dans *Oxford Analytica* (Oxford), 24 avril 2009.

## 2. Facteurs favorisant la restructuration de l'industrie chimique

33. Le présent chapitre traite des facteurs qui interviennent dans la restructuration de l'industrie chimique. Dans ce secteur, les fusions et acquisitions jouent un certain nombre de rôles importants. Avant tout, elles se traduisent rapidement par des effets positifs. Selon une étude menée par AlixPartners, société de consultance spécialisée, la part de marché combinée de trois entreprises pétrochimiques européennes dans le secteur des monomères et des polymères est passée de 33 à 50 pour cent suite à la fusion de ces entreprises <sup>1</sup>.
34. L'industrie chimique dépend fortement des tendances macroéconomiques. Elle a connu une période exceptionnelle de croissance spectaculaire et de débouchés technologiques apparemment infinis entre 1945 et 1970. Après 1970, la croissance s'est ralentie, puis deux crises pétrolières et des réglementations de plus en plus strictes en matière d'environnement se sont lourdement répercutées dans cette branche d'activité. Sur le long terme, le secteur est revenu à sa normalité, les périodes de haute et de basse conjoncture se succédant régulièrement. La rentabilité de l'industrie chimique suit une tendance cyclique, comme on peut le constater à la figure 2.1. Depuis le milieu des années soixante-dix, la rentabilité a présenté trois crêtes. La première période crête-à-crête a duré environ neuf ans, de 1980 à 1989, la deuxième environ sept ans, de 1993 à 2000, et la troisième environ huit ans, de 2000 à 2009, soit peu avant l'impact de la crise économique mondiale.

Figure 2.1. Performances des entreprises chimiques, 1985-2009



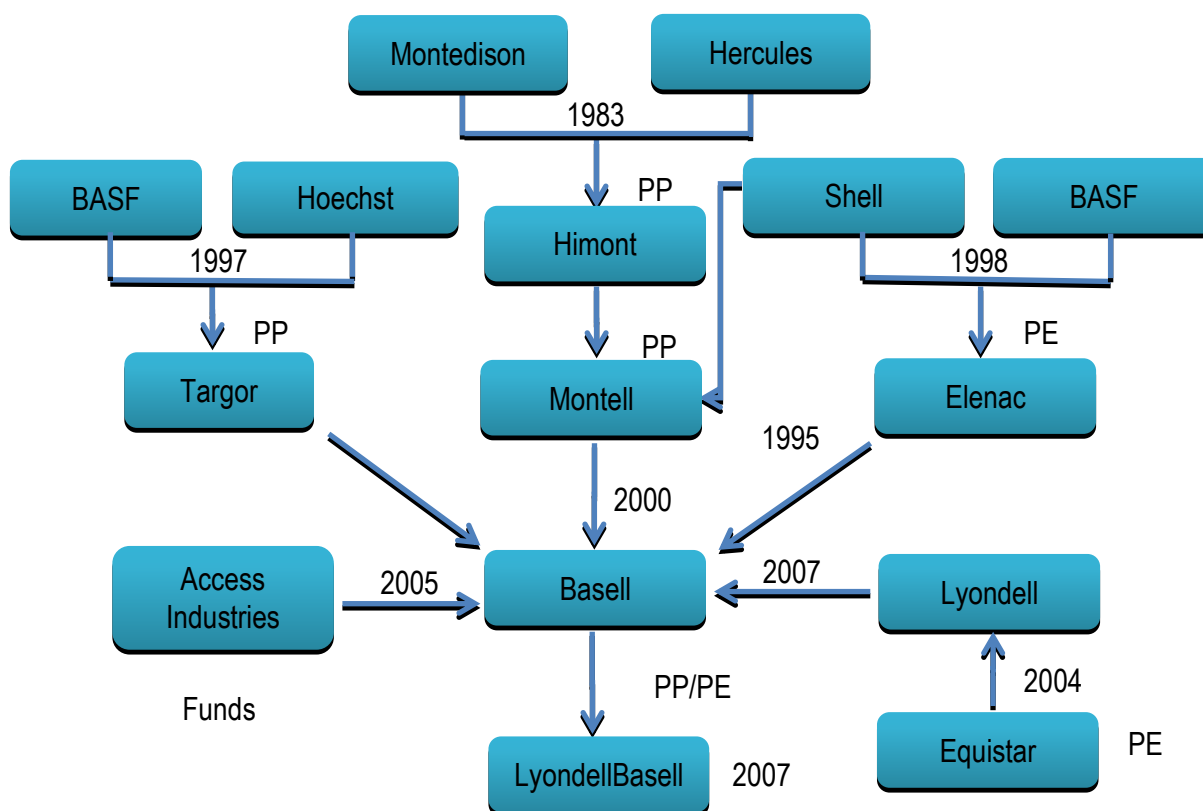
Source: *Petroleum Economist*.

35. La figure 2.2 illustre la restructuration qui s'est produite dans le secteur des polyéthylènes et celui des propylènes au cours de ces vingt dernières années. D'autres fusions et acquisitions sont prévues dans ces deux secteurs. En 2009, la consommation mondiale de polymères s'est chiffrée, selon estimation, à 176 millions de tonnes métriques, les polyéthylènes représentant 38 pour cent du total. La demande mondiale de polyéthylènes s'est élevée à près de 67 millions de tonnes métriques et devrait, selon les prévisions, s'accroître de plus de 5 pour cent par an. La demande globale de polymères a été forte,

<sup>1</sup> D. Hutchinson: *Restructuring: A survival guide for European petrochemicals?* (Michigan, MI, AlixPartners LLP, 2005).

particulièrement en Chine et au Moyen-Orient. Dans le secteur des polymères, les opérations mondiales de la SABIC ont augmenté de 8 pour cent en volume en 2009, se chiffrant à 8,7 millions de tonnes métriques. Toujours en 2009, la SABIC a renforcé la capacité de ses entreprises de Sharq et de Yansab en Arabie saoudite et de sa joint-venture Sinopec en Chine. En raison d'une demande faible dans le reste du monde, ses installations d'Amérique du Nord et d'Europe ont présenté des taux d'exploitation peu élevés; en 2011, la capacité excédentaire devrait s'accroître de près de 7 millions de tonnes métriques sur un marché mondial de 14 millions de tonnes. En conséquence, les taux d'exploitation devraient tomber au-dessous de 70 pour cent; on ne s'attend pas à ce qu'ils reprennent avant la fin de 2015. En Europe, les producteurs doivent mettre l'accent sur l'efficacité, le service à la clientèle et les produits spécialisés. Les capacités à coût élevé doivent être rationalisées. Pour cette raison, BASF a décidé de céder son activité «styrènes» en janvier 2011, la cession couvrant les monomères styréniques, les polystyrènes (PS), l'acrylonitrile-butadiène-styrène (ABS), les copolymères butadiène styrène (SBS) et d'autres copolymères à base de styrènes. L'entreprise cherche ainsi à stabiliser et améliorer ses activités internationales dans un contexte caractérisé par une demande volatile, d'importantes pressions sur les marges et une concurrence très vive<sup>2</sup>.

**Figure 2.2. Restructuration des entreprises dans le secteur des polyéthylènes et le secteur des polypropylènes, 1983-2007**



Source: Nexant Inc. (San Francisco, CA).

<sup>2</sup> L. Bewley *et al.*: «Plastics: Recovery replenishes outlook», dans *Chemical Week* (Londres et New York, NY), 18 oct. 2010, pp. 33-38.

---

## 2.1. Evolution du contexte extérieur

36. La flambée continue des prix de l'énergie et des produits de départ est source de préoccupations pour l'industrie pétrochimique. Les prix du pétrole brut et du gaz naturel sont des facteurs importants en matière de bénéfices. Les prix du pétrole brut ont été volatiles ces dernières années. Par exemple, en juin 2008, le prix du baril de brut West Texas Intermediate (WTI) a atteint le niveau record de 145 dollars E.-U. Au début de 2011, au milieu de la période de soulèvement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, les prix du baril de pétrole brut ont dépassé 100 dollars E.-U.<sup>3</sup> En 2011, selon Royal Dutch Shell, le monde va connaître une année de transitions volatiles et de cycles économiques de plus en plus intenses. La volatilité des prix sera vraisemblablement une tendance à long terme. L'industrie pétrolière redoute que l'envolée des prix du pétrole et des produits de base interrompue par la récession ne reprenne. Le développement des pays émergents est réellement intensif, et le resserrement du marché continuera d'exercer des pressions sur les prix et d'être source de volatilité<sup>4</sup>. Certains autres aspects importants de l'évolution du contexte extérieur concernant l'industrie chimique sont examinés ci-après.

### 2.1.1. Perte de pouvoir de fixation des prix

37. Les entreprises chimiques voient leurs bénéfices entamés par l'amputation des prix, lorsque les montants qu'elles facturent ne sont pas effectivement perçus. L'amputation peut résulter de rabais négociés, des coûts de fret, des coûts de transport ou encore d'une extension des délais de paiement. Les grandes entreprises chimiques qui vendent leurs produits en gros utilisent des outils informatisés d'extraction de données pour obtenir des informations sur les prix, lesquelles sont utilisées à des fins tactiques et stratégiques. Les entreprises chimiques ont entrepris de revoir leurs procédures de fixation des prix en réduisant la longueur des contrats, particulièrement sur les marchés de gros des produits pétrochimiques. Par exemple, depuis le début des années deux mille, les producteurs de phénol cherchent à remplacer les contrats trimestriels par des contrats mensuels, en raison de la volatilité des prix des produits de départ. Par la suite, les producteurs européens de benzène et de styrène ont adopté les contrats mensuels. Les entreprises chimiques s'efforcent d'obtenir davantage de souplesse dans les modalités des contrats<sup>5</sup>.

38. Une autre pression concernant le pouvoir de fixation des prix se manifeste en aval. La donne de l'offre et de la demande de produits chimiques a été sensiblement modifiée avec le pouvoir de négociation croissant des détaillants de produits chimiques par rapport aux fabricants. La présence de plus en plus marquée des détaillants de produits chimiques est un facteur important dans la restructuration des fournisseurs de ces produits. Les fournisseurs de tensioactifs ont été fortement touchés par l'évolution observée dans la chaîne de valeur des produits, les détergents dépassant les tensioactifs en importance relative. La figure 2.3 fait apparaître le potentiel d'adjonction de valeur et de répercussion des prix à chaque maillon de la chaîne de valeur. Toutefois, au cours de la décennie passée, les détaillants ont tellement gagné en envergure et en influence qu'ils sont désormais en mesure de dicter leurs conditions aux producteurs de détergents et de refuser les augmentations de coûts. Les producteurs d'agents tensioactifs sont alors pris en tenaille, lorsque les augmentations de prix des produits de départ ne peuvent pas être répercutées

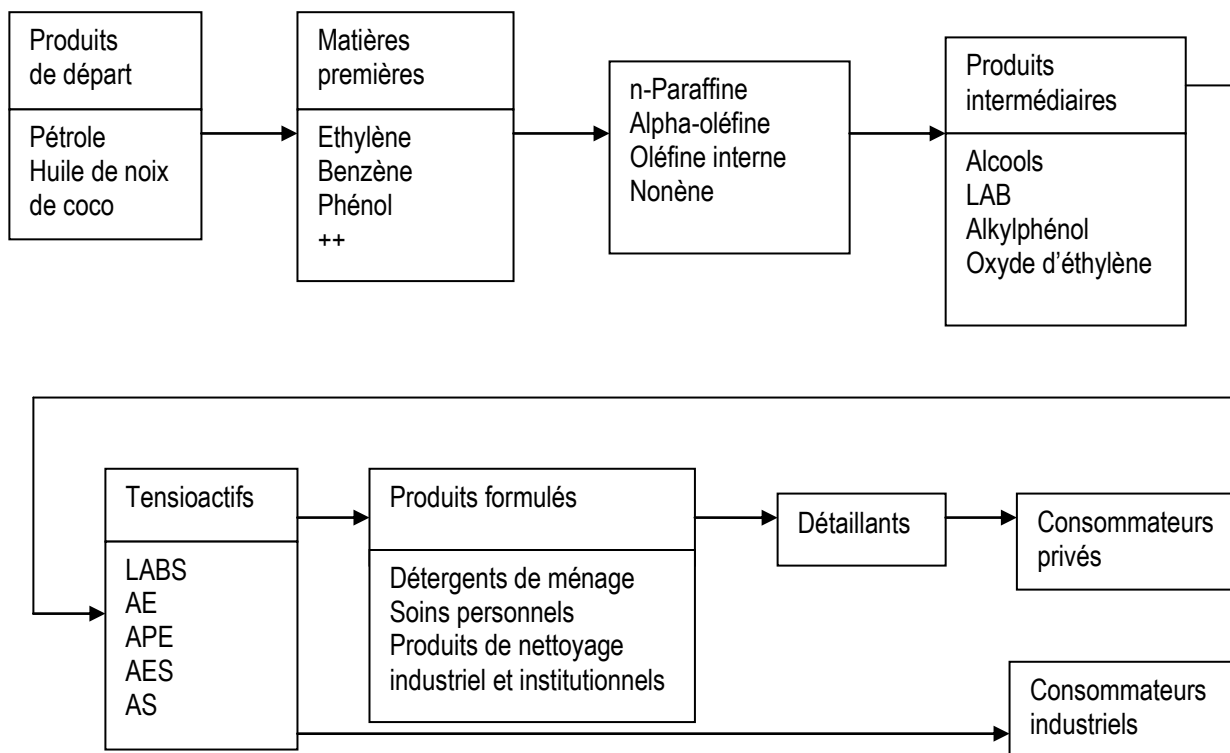
<sup>3</sup> *Energy Weekly*, Roubini Global Economics (New York, NY), 9 juin 2011.

<sup>4</sup> «Shell warns world energy demand will outpace supply», *PennEnergy Research*, 16 fév. 2011.

<sup>5</sup> «Dow Europe looks for PE hikes of €60/tonne», dans *European Chemical News* (Wageningen), 11-17 juillet 2005, p. 15.

sur les gros détaillants et, de plus en plus, sont contraints d'absorber les augmentations de prix qui interviennent tout au long de la chaîne.

**Figure 2.3. Structure de la chaîne de valeur des tensioactifs**



Source: Colin A. Houston & Associates.

### 2.1.2. Législation concernant l'industrie chimique

39. S'attacher à fournir des soins de santé abordables au monde en développement serait une excellente opération de relations publiques pour les grandes entreprises pharmaceutiques, et il pourrait en résulter divers avantages sur le plan économique et sur le plan du développement. Les entreprises pharmaceutiques limitent depuis longtemps leurs opérations sur les marchés en développement, où la protection des brevets est insuffisante, où les systèmes de soins de santé sont opaques et où ces opérations sont généralement peu rentables. En Inde, par exemple, la loi de 1970 sur les brevets ne couvrait plus les produits pharmaceutiques, les produits alimentaires et les produits de l'agrochimie, les brevets n'étant alors admis que pour les processus de production. La durée légale de validité a été ramenée à sept ans pour les produits pharmaceutiques et une procédure d'octroi automatique de licence a été mise en place. A commencé alors une période d'ingénierie inverse, les entreprises élaborant de nouveaux produits par modification des processus de production. A partir de 1970, les entreprises pharmaceutiques indiennes ont peu à peu gagné le premier rang sur le marché intérieur, réduisant ainsi la part des entreprises pharmaceutiques européennes et américaines. Les sociétés indiennes détiendraient désormais 70 pour cent du marché, contre 10 pour cent en 1970. La loi sur les brevets permettait aux sociétés indiennes d'adopter comme stratégies de développement des capacités techniques l'imitation simple et l'imitation créative. La loi a notamment pour

---

effet de promouvoir le développement de l'industrie pharmaceutique en Inde, et elle a de fait stimulé le secteur <sup>6</sup>.

40. De même, l'industrie chimique s'inquiète des implications économiques à long terme de la réglementation REACH concernant l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions des substances chimiques de l'Union européenne, réglementation ayant pour objet d'assurer un niveau élevé de protection de la santé humaine et de l'environnement contre les risques potentiellement associés aux produits chimiques en améliorant et en accélérant l'identification des propriétés intrinsèques des substances chimiques. En vertu de cette réglementation, les fabricants et les importateurs sont tenus de spécifier et de gérer les risques associés aux substances qu'ils produisent ou qu'ils importent, et ils doivent à cet effet avoir déposé auprès de l'Agence européenne des produits chimiques un dossier d'enregistrement pour chaque substance.
41. Mais la supervision de l'industrie chimique empiète sur de nombreux autres champs d'application de la gouvernance – produits pharmaceutiques, déchets, pollution, produits alimentaires, radioactivité – et sur des domaines tels que les soins de santé et la gestion de l'environnement. Les risques procédant de multiples facteurs d'agression sont évalués et doivent être considérés avec les risques liés aux substances chimiques. La transposition de la réglementation REACH et l'harmonisation de sa mise en application sont extrêmement difficiles pour l'industrie chimique. Les structures et fonctions législatives et institutionnelles évoluent constamment, et le Conseil européen des fédérations de l'industrie chimique (CEFIC) chiffre à environ 2-3 millions d'euros (3-4 millions de dollars E.-U.) le coût moyen d'établissement d'un dossier pour une substance produite à raison de plus de 1 000 tonnes par an, et ce coût peut dépasser 10 millions d'euros lorsqu'un complément de travail est nécessaire. Il s'agit du total des frais de constitution du dossier: tests, administration, rapports de sécurité, gestion du Forum d'échange d'informations sur les substances (SIEF) <sup>7</sup>. La réglementation REACH est un système moderne de supervision de l'industrie chimique; il sera revu en 2012. C'est cette réglementation qui retient le plus l'attention, mais d'autres pays ont également entrepris d'établir ou de renforcer leurs propres systèmes de réglementation du secteur des produits chimiques – ainsi du Canada, de la Chine, des Etats-Unis, du Japon, de la Suisse et de la Turquie.

### **2.1.3. Des sociétés financières de plus en plus présentes**

42. En raison de l'affaiblissement de la situation financière des entreprises du secteur de l'industrie chimique au début des années quatre-vingt-dix, les investisseurs financiers sont de plus en plus présents dans les activités fusion-acquisition de l'industrie. La prise de contrôle des entreprises chimiques par des groupes financiers est désormais un phénomène commun. La part des sociétés de capital privées dans le total des activités fusion-acquisition de l'industrie chimique est passée d'environ 5 à environ 29 pour cent du total des opérations entre 1997 et septembre 2004 <sup>8</sup>. Cette tendance s'est maintenue avant la crise économique mondiale et les sociétés de capital privées sont revenues sur la scène

<sup>6</sup> S. Athreye, D. Kale et S.V. Ramani: *Experimentation with strategy and the evolution of dynamic capability in the Indian pharmaceutical sector*, UNU-MERIT, document de travail n° 2008-041 (Maastricht, UNU-MERIT, 2008).

<sup>7</sup> «News Focus: New era of REACH begins», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 6-12 déc. 2010, p. 9.

<sup>8</sup> E. Burrige: «M&A takes centre stage», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 29 nov. - 5 déc. 2004, pp. 2-3.

---

après la crise, le financement étant de nouveau disponible. Au premier trimestre de 2010, les acheteurs de capitaux privés ont procédé à 12 transactions portant sur plus de 25 millions de dollars E.-U., soit 26 pour cent du total des transactions. En 2009, les acheteurs de capitaux privés n'ont réalisé que quatre transactions, représentant 14 pour cent du total. Les capitaux privés peuvent également devenir des participations majoritaires suite à une faillite. En 2010, un consortium Apollo Management – Access Industries a pris le contrôle de LyondellBasell dans le cadre de la procédure de déclaration de faillite des Etats-Unis <sup>9</sup>. En 2010, Apollo Management a annoncé une fusion (de Momentive Performance Materials et Hexion) dont l'objet devait être de créer l'une des plus importantes entreprises de produits chimiques et de produits de départ du monde, avec des activités étendues des Etats-Unis et de l'Europe à l'Asie et à l'Amérique latine <sup>10</sup>. Dans le modèle traditionnel, les sociétés de capital privées soit retranchent leurs coûts de leurs investissements, soit les regroupent avec ceux d'entreprises similaires ou complémentaires dont ils se dessaisissent ensuite. La durée de vie moyenne d'un investissement jusqu'au point de revente est de trois et demi à cinq ans. Mais les sociétés de capital privées ne se contentent pas d'acquérir des entreprises chimiques, puisqu'elles interviennent dans la gestion de ces entreprises afin d'améliorer la rentabilité de leurs investissements.

## 2.2. Pourquoi des entreprises chimiques se restructurent-elles?

43. Les entreprises chimiques se restructurent afin d'accroître leur avantage concurrentiel. Ainsi, BASF assure sa pérennité et sa compétitivité en recourant à la gestion de portefeuilles. Depuis 2006, elle a acquis des intérêts dans l'ancienne Engelhard et Degussa (2006), dans Ciba (2009) et dans Cognis (2010). Plusieurs mesures structurelles, telles que la scission d'unités de production et d'unités fonctionnelles, les regroupements d'entreprises, la réaffectation de ressources et les cessions opérées pour satisfaire aux obligations découlant de la législation antitrust, ont été mises en œuvre dans le cadre de ces acquisitions. En 2011, la société compte se désengager du secteur des styréniques, qui sera pris en charge par une coentreprise créée avec INEOS. Dans ses opérations de fusion-acquisition, BASF veille à : optimiser les processus, éviter les licenciements, améliorer la structure des coûts, pénétrer de nouveaux marchés, promouvoir les idées nouvelles et valoriser de nouveaux savoirs, concentrer la main-d'œuvre dans des secteurs d'avenir <sup>11</sup>. UBE Chemical Europe a annoncé son intention d'améliorer son efficacité sur le marché international, en misant sur les normes de qualité et l'amélioration de ses services <sup>12</sup>. Solvay Ibérica a indiqué que, pour mettre en œuvre les stratégies mondiales du groupe qui sont fondées sur l'innovation et une implantation géographique élargie, la société a axé ses efforts sur la promotion de la chimie et de l'énergie vertes et sur la conservation des ressources <sup>13</sup>. Les sections suivantes donnent quelques exemples de la manière dont les entreprises chimiques renforcent leurs avantages concurrentiels.

<sup>9</sup> J. Chang: «Chemical M&A to roar ahead in 2011», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 6-12 déc. 2010, pp. 26-30.

<sup>10</sup> R. Coons: «Apollo to merge Momentive and Hexion», dans *Chemical Week* (Londres et New York, NY), 20 sept. 2010, p. 6.

<sup>11</sup> Information fournie au BIT par BASF SE.

<sup>12</sup> Information fournie au BIT par UBE Chemical Europe SA.

<sup>13</sup> Information fournie au BIT par Solvay Ibérica SL.



### 2.2.1. Optimiser la valeur

44. Schmidt et Rühli (2002) ont examiné en quoi la fusion de Sandoz et de Ciba (qui a donné naissance à Novartis) a accru la valeur des deux sociétés qui ont fusionné. Comme le montre le tableau 2.1, lorsque la fusion a été annoncée en 1995, tant Sandoz que Ciba étaient déjà florissantes dans les secteurs pharmaceutique, agricole, chimique et alimentaire.

**Tableau 2.1. Profil de Sandoz et de Ciba avant fusion, 1995**

	Sandoz	Ciba
Recettes (en francs suisses)	15 milliards	20,5 milliards
Profits (en francs suisses)	2 milliards	2 milliards
Budget recherche-développement (en francs suisses)	1,5 milliard	2 milliards
Main-d'œuvre	50 000	84 000
Ventilation des recettes par division	Pharma (50 %) Alimentation (26 %) Agriculture et semences (16 %) Produits chimiques de la construction (8 %)	Soins de santé (39 %) Agriculture (23 %) Industrie (38 %)

Source: S. Schmidt et E. Rühli: «Prior strategy processes as a key to understanding mega-mergers: The Novartis case», dans *European Management Journal* (Amsterdam, Elsevier), vol. 20, n° 3, 2002, pp. 223-234.

45. Novartis est le fruit de la fusion de deux entreprises d'égale envergure, qui ont procédé par échange d'actions, de sorte qu'aucune prime de rachat n'a été nécessaire. Novartis est rapidement devenu le numéro un dans les secteurs pharmaceutique et agricole. Dans le même temps, les deux sociétés se sont désengagées de secteurs importants: produits chimiques spéciaux dans le cas de Ciba et produits chimiques pour la construction (MBT) dans le cas de Sandoz. Pour Ciba comme pour Sandoz, le secteur de la santé était le plus important en termes de stratégie comme en termes de ventes. Ce secteur est resté prioritaire pour Novartis. Le secteur de la santé comprend les divisions suivantes: produits pharmaceutiques, santé du consommateur, médicaments génériques et Ciba Vision. Comme le montre le tableau 2.2, chacune d'entre elles est devenue leader du marché mondial. La fusion Ciba-Sandoz garde toute sa pertinence.

**Tableau 2.2. Résultats des divisions santé avant et après la fusion Ciba-Sandoz**

	Avant		Après
	Ciba	Sandoz	Novartis
Produits pharmaceutiques	N° 10 mondial	N° 11 mondial	N° 2 mondial
Santé du consommateur	N° 5 européen N° 5 aux Etats-Unis	N° 10 européen N° 10 aux Etats-Unis	N° 5 européen N° 7 aux Etats-Unis
Médicaments génériques	N° 2 de la vente au détail dans le monde	N° 2 de la biochimie industrielle dans le monde	N° 1 mondial
Ciba Vision	N° 2 des soins oculaires N° 5 en ophtalmologie	Sans objet	N° 2 des soins oculaires N° 5 en ophtalmologie

Source: S. Schmidt et E. Rühli: «Prior strategy processes as a key to understanding mega-mergers: The Novartis case», dans *European Management Journal* (Amsterdam, Elsevier), vol. 20, n° 3, 2002, pp. 223-234.

46. Le tableau 2.3 compare la situation de Pfizer et celle de Wyeth, la première société ayant acquis la seconde en 2009. Comme cela s'est passé dans le cas de la fusion Ciba-Sandoz, Pfizer a optimisé sa valeur grâce à cette acquisition. Avant la fusion, 25 pour cent des recettes de Pfizer provenaient du Lipitor, médicament qui ne sera plus protégé par un brevet à partir de novembre 2011. La société avait besoin d'un portefeuille diversifié de nouveaux médicaments et n'était pas en mesure d'en créer suffisamment à elle seule. Wyeth se trouvait dans une situation analogue. Après la fusion, en 2009, la nouvelle société commercialisait au total 17 médicaments, dont chacun rapportait environ 1 milliard de dollars E.-U. ou davantage<sup>14</sup>.

**Tableau 2.3. Données d'entreprises de Pfizer et de Wyeth**

	<b>Pfizer</b>	<b>Wyeth</b>
Nombre de salariés	Environ 83 000	Environ 47 000
Estimation des recettes 2008	49 milliards de dollars E.-U.	23,5 milliards de dollars E.-U.
Valeur de marché	117 milliards de dollars E.-U.	58 milliards de dollars E.-U.
Principaux produits et ventes (en milliards de dollars E.-U.)	Lipitor: 13 (cholestérol)	Effexor: 4 (dépression)
	Lyrica: 2,6 (antidouleur)	Enbrel: 3,5 (arthrite)
	Novasc: 2,3 (hypertension)	Prevnar: 2,2 (vaccin)
	Viagra: 2 (impuissance)	Aliments pour enfants: 1,6
	Xalatan: 1,8 (glaucome)	Zosyn: 1,3 (antibiotique)
	Detrol: 1,2 (incontinence urinaire)	Premarin: 1,1 (ménopause)

Source: «Pfizer agrees to pay US\$68 billion for rival drug maker Wyeth», dans *The New York Times* (New York, NY), 26 janv. 2009.

### 2.2.2. Synergies

47. Tait *et al.* (2002) se sont penchés sur les critères selon lesquels les entreprises chimiques choisissent leurs partenaires, en général en fonction de leurs capacités d'innovation technique susceptibles de renforcer les synergies entre leurs produits. A la faveur de rachats et de fusions qui se sont produits dans les années soixante-dix, les entreprises multinationales agrochimiques ont cherché à se doter de nouvelles capacités de recherche-développement pour ne plus être que de simples fabricants de produits chimiques. Elles pensaient que la biotechnologie offrirait la solution. Le secteur agrochimique était devenu relativement compact à la fin des années quatre-vingt-dix. Le chiffre d'affaires des neuf premières sociétés agrochimiques mondiales dépassait les 2 milliards de dollars E.-U. A elles seules, les dix premières sociétés représentaient plus de 75 pour cent du marché mondial. A la fin des années quatre-vingt-dix, suite aux fusions, seulement sept sociétés se partageaient le marché. AgroEvo et Rhône-Poulenc ont fusionné pour former Aventis Crop Science; BASF a acquis American Cyanamid; et les divisions agrochimiques de Novartis et de Zeneca se sont associées pour constituer Syngenta. La tendance consistant à scinder les opérations agrochimiques des divisions pharmaceutiques, qui a commencé avec Syngenta, a gagné la plupart des entreprises multinationales chimiques. Dans le domaine de la biotechnologie, les financements publics et privés ont donné naissance à une dynamique technologique qui se poursuit encore aujourd'hui.

<sup>14</sup> «Pfizer CEO: Wyeth takeover will be different», dans *Bloomberg Businessweek* (New York, NY), 26 janv. 2009.

---

48. L'importance des sciences de la vie s'est affirmée tout au long des années quatre-vingt-dix, sous la poussée des synergies entre l'agro-biotechnologie et l'innovation pharmaceutique, qui sont devenues les principaux moteurs des entreprises chimiques. Dans le même temps, les synergies entre biotechnologie pharmaceutique et biotechnologie agricole ont perdu de leur importance. Les synergies entre les secteurs pharmaceutique et agro-biotechnologique sont une bonne source d'innovation sur le plan chimique, mais non sur le plan génétique. Le génie génétique peut aider les deux secteurs à inventer de nouveaux produits chimiques rentables, mais les perspectives commerciales offertes par la création d'organismes génétiquement modifiés n'ont pas leur pendant dans le secteur pharmaceutique. Les entreprises chimiques n'établissent pas le lien entre les divisions agrochimiques et pharmaceutiques. Les responsables du secteur agricole des entreprises de biotechnologie cherchent à s'associer avec d'autres entreprises spécialisées dans l'agriculture, avec lesquelles elles sont en concurrence pour les investissements. Les changements intervenus dans les liens entre les secteurs agro-biotechnologique et pharmaceutique des entreprises se font sentir dans l'évolution des fusions et des scissions opérées au sein des entreprises spécialisées dans les sciences de la vie. Ainsi, Novartis et Zeneca ont retiré les produits pharmaceutiques de leurs divisions agrochimie et semences pour en confier la responsabilité à Syngenta. Dans le cadre de la fusion entre Zeneca et Astra en 1999, Zeneca a défendu l'idée d'un modèle qui engloberait le secteur agrochimique, mais il n'existe apparemment pas d'unité agrochimique dans la société qui résulte de la fusion. Pour sa part, Novartis a indiqué qu'en 1999 elle avait pris des mesures supplémentaires pour que, d'entreprise spécialisée dans les sciences de la vie qu'elle était, elle devienne une entreprise consacrée exclusivement aux soins de santé. L'abandon du lien entre produits pharmaceutiques et produits agrochimiques et le recentrage sur la synergie entre produits chimiques et biotechnologies donnent naissance à de nouveaux modèles d'alliance entre les entreprises spécialisées dans les sciences de la vie <sup>15</sup>.

### **2.2.3. S'orienter vers les marchés en expansion**

49. La production de substances chimiques se rapproche des principaux consommateurs. Les entreprises chimiques mettent en œuvre des programmes de restructuration visant à recentrer leurs activités sur les marchés en expansion, c'est-à-dire en Chine et dans d'autres économies émergentes. Ainsi, en 1980, le nylon représentait plus de 10 pour cent de la production globale de fibres, tandis qu'en 2000 cette part était tombée à 7,4 pour cent et en 2009 à 5,4 pour cent. Coûtant la moitié du nylon, le polyester domine actuellement le marché des fibres synthétiques. La demande s'étant accrue rapidement au cours de la même période, le nylon n'a pas perdu de terrain en valeur absolue. De 3 millions de tonnes en 1980, la production mondiale de fibre de nylon est passée à 3,7 millions de tonnes en 2009, et elle pourrait bien continuer d'augmenter à raison de près de 2 pour cent par an jusqu'à atteindre 4,4 millions de tonnes en 2020. Il est fort probable que la poussée exercée par le polyester sur le nylon ne se fera plus sentir encore très longtemps. Il reste que la répartition géographique de la demande comme de la production a beaucoup changé, et cette tendance pourrait se poursuivre. Depuis 2005, la production de fibre de nylon a baissé en moyenne de 5,2 pour cent par an en Amérique du Nord et de 2,5 pour cent par an en Europe. Cette baisse a été compensée par la Chine. En 2009, ce pays a produit 1,4 million de tonnes de fibre de nylon. La croissance de la demande est de plus en plus alimentée par la Chine. On s'attend à ce que la demande de nylon en Chine suive la courbe du PIB, à

<sup>15</sup> J. Tait *et al.* : «The life science industry sector: Evolution of agro-biotechnology in Europe», dans *Science and Public Policy* (Guildford, Surrey, Beech Tree Publishing), vol. 29, n° 4, août 2002, pp. 253-258.

---

savoir une croissance de plus de 10 pour cent par an au cours des deux à trois prochaines années <sup>16</sup>.

#### **2.2.4. Rapport coût-efficacité de la recherche-développement**

- 50.** Le secteur pharmaceutique est fortement tributaire de la recherche-développement, tant pour assurer sa productivité que pour financer la recherche future. Il existe une corrélation positive entre la diversification des savoirs et les résultats. Actuellement, la mise au point de médicaments est un processus interactif. La commercialisation de tel ou tel médicament, son timing et son impact sont gérés grâce à des mécanismes internes s'inscrivant dans le cadre de la recherche-développement. Une des principales raisons d'être des fusions-acquisitions est de réduire les coûts, notamment en matière de recherche-développement. Heracleous et Murray (2001) ont indiqué, à propos de la fusion intervenue en 2002 entre Glaxo Wellcome et SmithKline Beecham, qui a donné naissance à GlaxoSmithKline (GSK), qu'une part croissante du chiffre d'affaires à la suite de la fusion a été consacrée à la recherche-développement, dont le coût était passé de 20 milliards de dollars E.-U. par an au début des années quatre-vingt-dix à environ 35 milliards de dollars E.-U. en 1999. En 1998, AstraZeneca a consacré 19,8 pour cent de son chiffre d'affaires à la recherche-développement; Hoffmann-LaRoche 19,1 pour cent et Eli Lilly 18,8 pour cent <sup>17</sup>.
- 51.** Face à la crise économique mondiale, les compagnies pharmaceutiques s'emploient à améliorer leur productivité et à minimiser l'impact de la concurrence des médicaments génériques, ce qui les pousse à réduire leurs budgets de recherche-développement. Par exemple, GSK a annoncé qu'elle comptait réduire ses coûts de 800 millions de dollars E.-U. entre 2010 et 2012, dont la moitié concernant le budget de la recherche-développement. AstraZeneca a supprimé plus de 23 000 postes depuis 2007. L'entreprise a également renoncé à développer 20 composés et a constitué un conseil d'investissement qui décidera du financement de tous les projets de recherche-développement. Pfizer dépensera beaucoup moins en matière de recherche dans les années qui viennent. En 2009, son budget de recherche-développement, d'un montant de 10,6 milliards de dollars E.-U., est demeuré pratiquement inchangé par rapport à 2008; en 2010, il ne compte consacrer à la recherche-développement qu'entre 9,1 et 9,6 milliards de dollars E.-U., et seulement 8 milliards de dollars E.-U. en 2012 <sup>18</sup>.
- 52.** Une réduction trop forte de l'investissement dans la recherche-développement risque de nuire aux perspectives à long terme du secteur chimique. L'entreprise chimique néerlandaise DSM est parvenue à survivre pendant plus d'un siècle en se transformant continuellement: entreprise d'extraction de charbon au départ, elle est passée à la production d'engrais, avant de se diversifier et produire des substances chimiques en gros, puis de se consacrer à la chimie fine et aux matériaux hautement performants. L'histoire de DSM montre que les services internes de recherche-développement ont joué un rôle crucial dans le développement de l'entreprise, en contribuant à sa diversification et en améliorant les processus et les produits existants, même si le succès ou l'échec de l'innovation ne dépend pas uniquement de la recherche-développement. Il s'agit d'une source potentielle

<sup>16</sup> J. Lin: «Nylon shifts toward Asia», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 30 août - 5 sept. 2010, pp. 32-33.

<sup>17</sup> L. Heracleous et J. Murray: «The urge to merge in the pharmaceutical industry», dans *European Management Journal* (Amsterdam, Elsevier), vol. 19, n° 4, août 2001, pp. 430-437.

<sup>18</sup> L. Jarvis: «More R&D cuts from big pharma», dans *C&EN* (Washington, DC, American Chemical Society), 4 fév. 2010.

---

d'innovations productives. A long terme, il est clair que la recherche-développement doit se préoccuper de sa propre productivité et de ses liens avec les résultats commerciaux. Les défis que doivent relever les entreprises dans l'organisation de la recherche-développement n'ont pas changé: elles doivent veiller à ce que les recherches demeurent axées sur des produits qui intéressent les marchés dans lesquels elles sont implantées et sur les technologies qu'elles utilisent. Dans le même temps, elles doivent trouver les moyens d'innover dans des domaines parfois éloignés des préoccupations immédiates de l'entreprise, n'ayant de l'intérêt qu'à long terme ou risquant même d'être improductifs, mais qui offrent aussi des perspectives de rentabilité et de succès<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> A. van Rooij: «How R&D helped transform DSM», dans *Research-Technology Management* (Arlington, VA, Industrial Research Institute Inc.), vol. 51, n° 1, janv.-fév. 2008, pp. 43-48.

---

### **3. Incidences de la restructuration sur l'emploi et sur les conditions de travail**

53. Dans les deux premiers chapitres, nous nous sommes intéressés à l'évolution de la restructuration dans l'industrie chimique. Nous allons maintenant considérer les diverses conséquences de la restructuration pour les travailleurs employés dans ce secteur, les mandants de l'OIT commentant les effets de la restructuration sur les conditions de travail. Par exemple, en Turquie, la KIPLAS (Association des employeurs des secteurs de la chimie, du pétrole, du caoutchouc et des plastiques) a fait savoir que la restructuration avait entraîné des améliorations sensibles des conditions de travail et des incitations financières, aussi bien pour les travailleurs que pour les entreprises elles-mêmes. Cette association a aussi noté une évolution dans la rémunération des travailleurs, les incitations collectives faisant place à des incitations individuelles. La KIPLAS a fait observer qu'en Turquie les entreprises du secteur, tout comme les travailleurs, accordent la priorité à la souplesse au niveau du travail et à la sécurité de l'emploi<sup>1</sup>. De même, en Autriche, Boehringer Ingelheim a annoncé l'introduction du travail en équipes dans ses installations, avec par ailleurs un nouveau plan de restauration adapté au nouveau système des «3/8»<sup>2</sup>. Cette évolution est commentée dans le présent chapitre.

#### **3.1. Emploi**

##### **3.1.1. Tendances générales de l'emploi dans l'industrie chimique**

54. Selon la base de données statistiques industrielles de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'industrie chimique emploie actuellement plus de 11,5 millions de travailleurs dans le monde, industrie pharmaceutique et industries du caoutchouc et des matières plastiques incluses. Comme nous l'avons relevé dans l'introduction, l'OIT estime qu'environ 20 millions de personnes sont employées dans l'industrie chimique et pharmaceutique et dans l'industrie du caoutchouc et des pneumatiques dans le monde. Le tableau 3.1 présente une ventilation de l'emploi dans ces deux secteurs pour la période 2000-2006. S'agissant de l'emploi dans l'industrie chimique à l'échelle du monde, les tendances suivantes peuvent être observées.

55. Tout d'abord, le total mondial des travailleurs employés dans l'industrie chimique diminue progressivement et constamment au fil des années. En 2000, ce total dépassait 13 millions de personnes mais, entre 2000 et 2006, l'industrie chimique mondiale a perdu plus de 1,5 million d'emplois.

56. Deuxièmement, la part occupée par l'industrie chimique dans le total mondial des emplois des diverses industries manufacturières régresse régulièrement. Au début des années deux mille, la part relative de l'industrie chimique dépassait légèrement 10 pour cent mais, en 2006, elle ne représentait plus qu'environ 7 pour cent du total.

57. Troisièmement, le total des travailleurs employés dans le sous-secteur des produits chimiques de base et les autres secteurs de l'industrie chimique a régressé, tandis que, dans le secteur des produits du caoutchouc, l'emploi est demeuré relativement stable. Il faut voir

<sup>1</sup> Informations communiquées au BIT par la KIPLAS.

<sup>2</sup> Informations communiquées au BIT par Boehringer Ingelheim (Autriche).

---

dans cette évolution, en partie, l'effet de la rationalisation de l'emploi, particulièrement dans les secteurs de la pétrochimie et des produits chimiques industriels, bien que, en raison du fait que les processus de production des produits du caoutchouc présentent une composante main-d'œuvre plus importante que les processus de production dans la pétrochimie, l'emploi dans le secteur des produits du caoutchouc soit demeuré stable (figure 3.1).

- 58.** Enfin, l'emploi dans les sous-secteurs de l'industrie chimique fait apparaître certaines évolutions dans le temps. Les nombres précis d'emplois créés ou perdus apparaissent dans le tableau 3.1; les figures 3.2 *a*) et 3.2 *b*) offrent quant à elles une comparaison de l'évolution générale de l'emploi dans le secteur de la chimie, ventilée par sous-secteur en 2000 et en 2006. On constate que des emplois ont été créés dans sept sous-secteurs – produits chimiques de base, à l'exception des engrais; engrais et composés azotés; matières plastiques sous forme primaire et caoutchouc synthétique; produits pharmaceutiques et médicaux; savons; produits de nettoyage et préparations cosmétiques; autres produits en caoutchouc; enfin, produits du secteur des matières plastiques. Des emplois ont été perdus dans deux secteurs – pesticides et autres produits de l'agrochimie; autres produits chimiques non classés ailleurs. L'emploi n'a pas varié dans les trois secteurs restants – peintures, vernis, encres pour imprimantes et mastics; fibres artificielles; pneus et chambres à air en caoutchouc (figures 3.2 *a*) et 3.2 *b*)).

**Tableau 3.1. L'emploi dans l'industrie chimique et l'industrie des produits pharmaceutiques, dans le monde, 2000-2006**

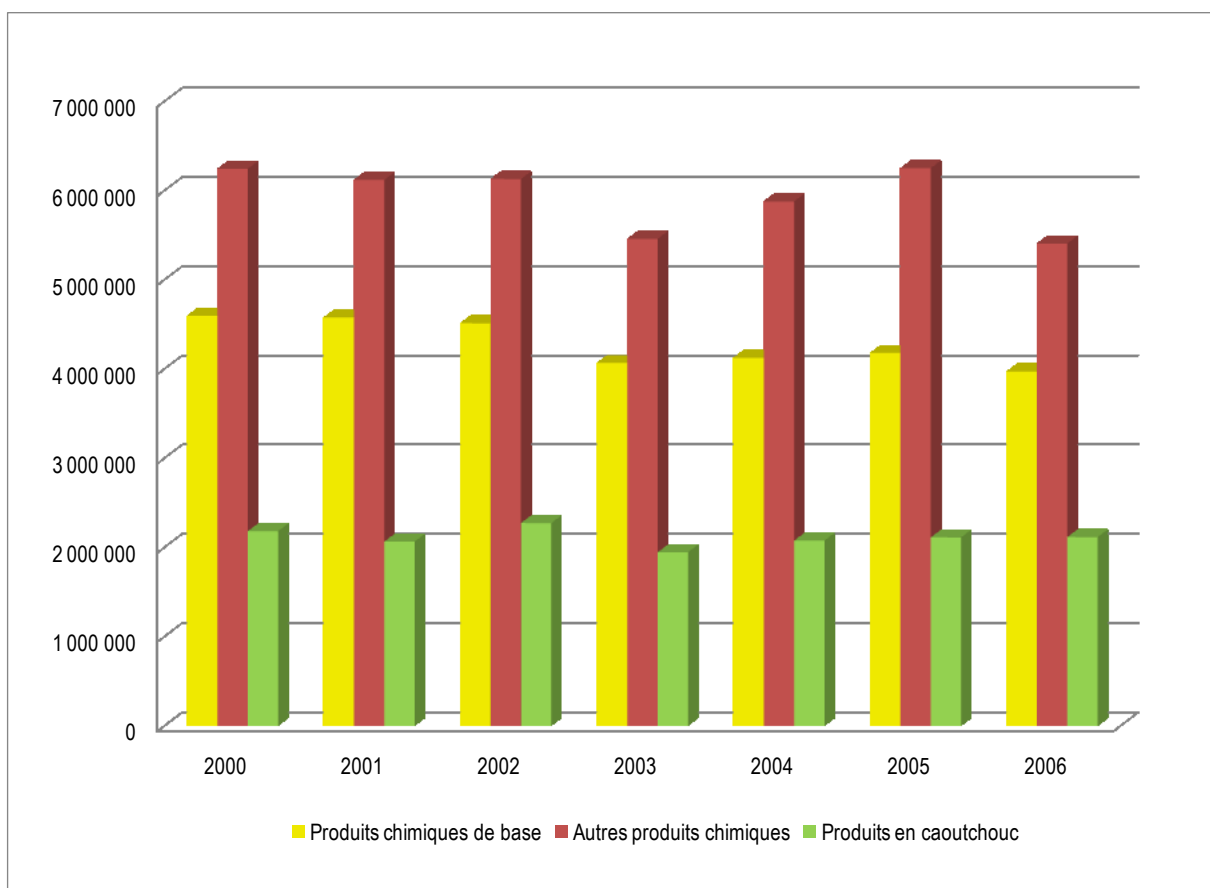
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Produits chimiques de base	4 595 717	4 577 608	4 512 740	4 067 439	4 126 065	4 180 410	3 971 679
Produits chimiques de base, à l'exception des engrais	1 833 897	1 740 174	1 740 174	1 557 738	1 724 716	1 745 871	1 573 796
Engrais et composés azotés	1 005 026	968 124	956 129	962 646	914 996	944 588	868 448
Matières plastiques sous forme primaire; caoutchouc synthétique	664 149	653 576	612 161	552 713	620 562	629 979	575 858
Autres produits chimiques	6 244 390	6 121 304	6 130 417	5 458 780	5 878 578	6 252 026	5 406 303
Pesticides et autres produits de l'agrochimie	319 622	263 712	339 401	243 921	235 769	266 355	211 436
Peintures, vernis, encres pour imprimantes et mastics	722 166	715 268	726 393	619 306	668 082	661 526	568 331
Produits pharmaceutiques, composés médicaux, etc.	2 626 640	2 589 459	2 764 649	2 536 367	2 652 063	2 748 413	2 381 740
Savons, produits de nettoyage et préparations cosmétiques	863 462	1 604 352	1 634 941	1 190 713	1 318 398	872 427	745 650
Autres produits chimiques n.c.a.	3 259 690	3 245 367	3 288 212	1 211 846	1 342 220	1 425 961	1 295 796
Fibres artificielles	653 740	640 531	606 899	499 601	541 570	571 231	516 033
Produits en caoutchouc	2 182 676	2 066 873	2 273 414	1 945 027	2 077 253	2 112 541	2 116 199
Pneus et chambres à air en caoutchouc	800 911	691 083	769 484	598 365	678 374	695 861	626 204
Autres produits en caoutchouc	978 498	952 017	939 921	787 300	936 498	954 908	892 413
Matières plastiques	5 787 488	5 684 511	5 738 083	4 717 527	5 540 417	5 777 091	5 223 171
Total industrie chimique	13 022 783	12 765 785	12 916 571	11 471 246	12 081 896	12 544 977	11 494 181
Total industries manufacturières	119 614 074	116 806 255	117 723 785	153 551 803	169 578 219	169 946 393	159 525 445
Dont pourcentage de l'industrie chimique	10,89	10,93	10,97	7,47	7,12	7,38	7,21

Note: n.c.a. = non classé ailleurs.

Sources: ONUDI: INDSTAT4, 2010 ISIC Rev.3, et BIT.

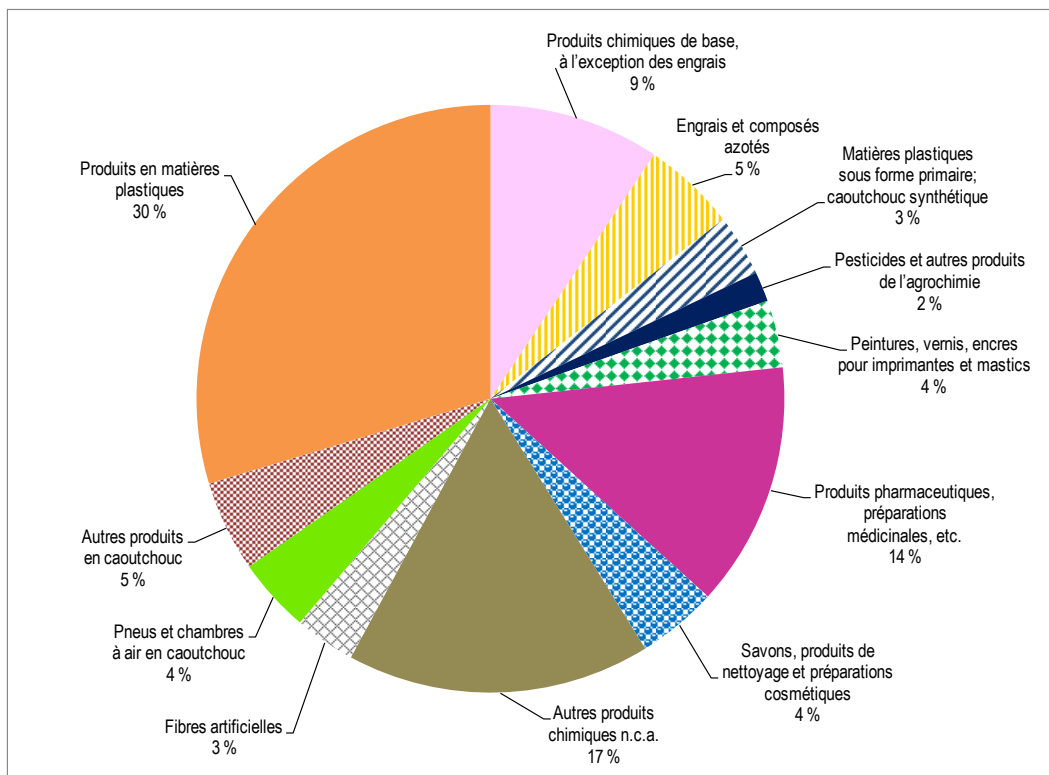


Figure 3.1. L'emploi dans l'industrie chimique, dans le monde, 2000-2006



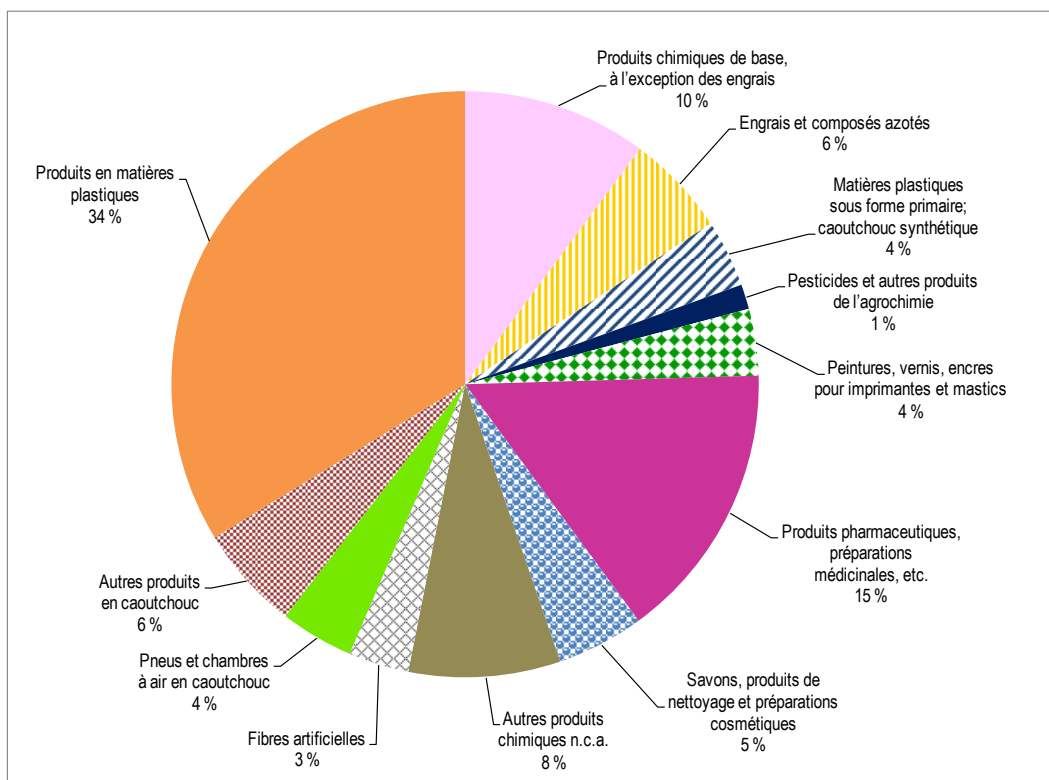
Sources: ONUDI: INDSTAT4, 2010 ISIC Rev.3, et BIT.

**Figure 3.2 a) L'emploi dans l'industrie chimique, par sous-secteur, dans le monde, 2000**



Sources: ONUDI: INDSTAT4, 2010 ISIC Rev.3, et BIT.

**Figure 3.2 b) L'emploi dans l'industrie chimique, par sous-secteur, dans le monde, 2006**

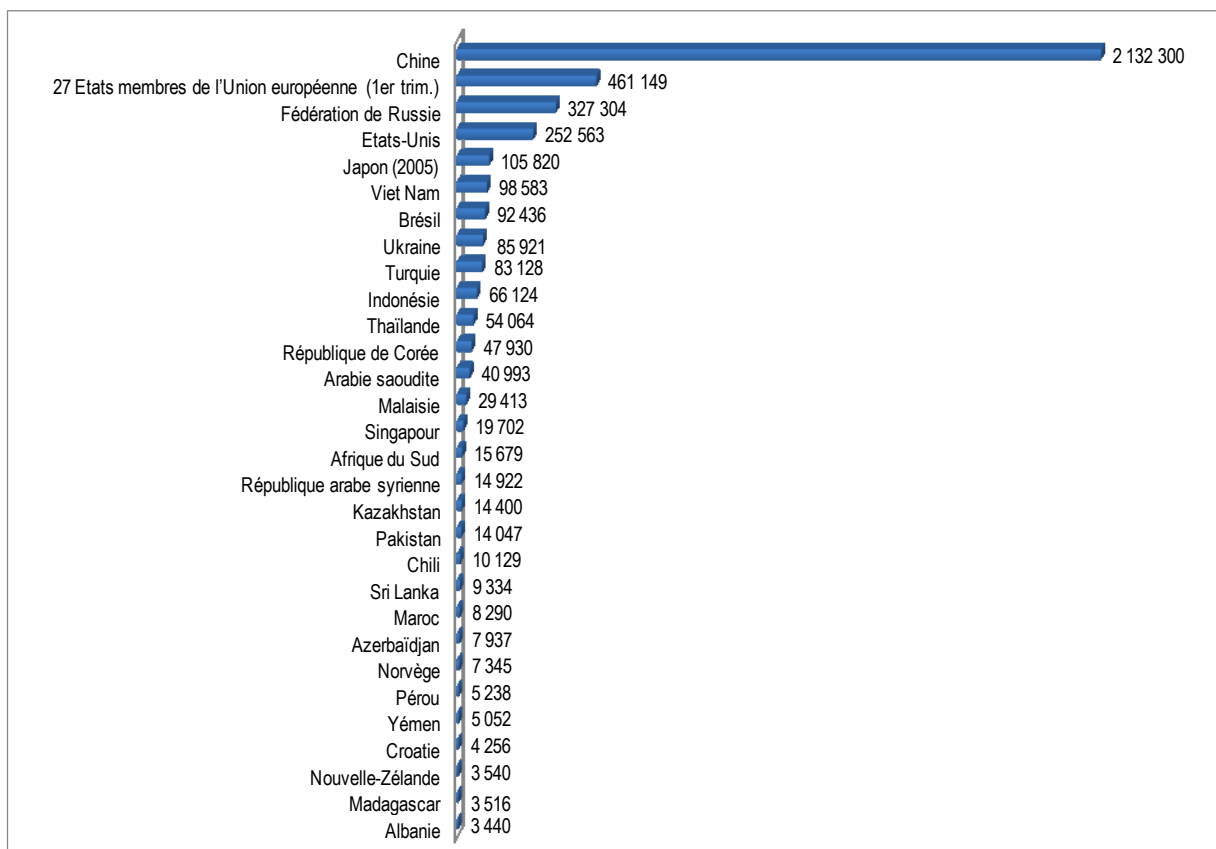


Note: n.c.a. = non classé ailleurs.

Sources: ONUDI: INDSTAT4, 2010 ISIC Rev.3, et BIT.

59. La figure 3.3 indique le «top 30» de l'emploi, parmi 77 Etats Membres de l'OIT, dans le secteur des produits chimiques de base en 2006. Les données statistiques les plus récentes sont extraites de la base de données statistiques industrielles de l'ONUDI. A l'échelle du monde, l'emploi, dans le secteur des produits chimiques de base, est concentré en Chine, dans les 27 Etats membres de l'Union européenne, dans la Fédération de Russie et aux Etats-Unis (par ordre décroissant). Les 30 premiers employeurs du monde, dans ce secteur, comptaient pour 4 millions de travailleurs du secteur des produits chimiques de base en 2006. Neuf de ces 30 pays étaient des pays d'Asie, qui représentaient environ 65 pour cent du total. La Chine comptait pour plus de la moitié du total de l'emploi.

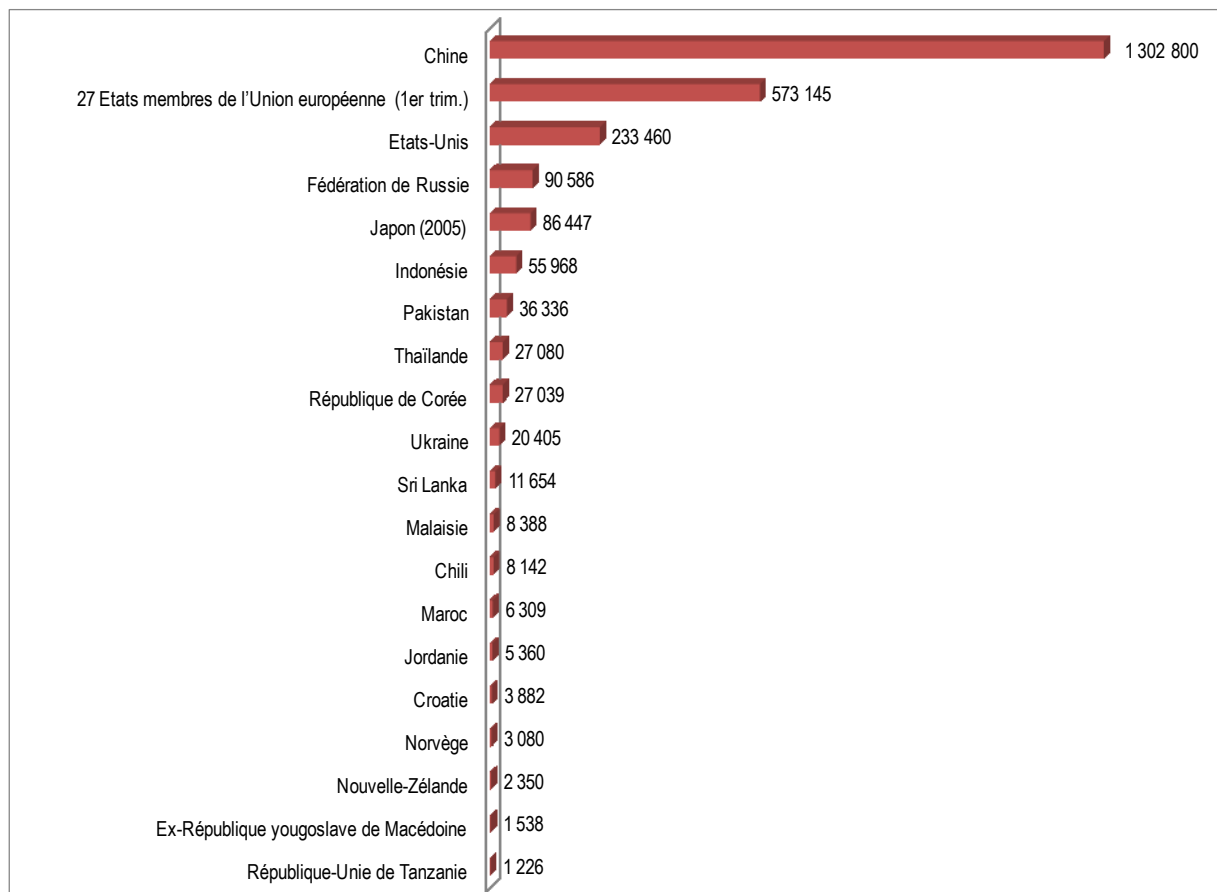
Figure 3.3. L'emploi dans le secteur des produits chimiques de base: 30 premiers pays du monde, 2006



Source: ONUDI: INDSTAT4, 2010 ISIC Rev.3.

60. La figure 3.4 fait apparaître le classement, par ordre décroissant, des 20 pays du monde, sur 52 Etats Membres de l'OIT, qui étaient les principaux fournisseurs d'emplois dans le secteur pharmaceutique en 2006. Les données les plus récentes sont celles de la base de données statistiques industrielles de l'ONUDI. A l'instar de ce que l'on peut constater dans le secteur des produits chimiques de base, la plus forte concentration d'emplois dans le secteur des produits pharmaceutiques s'observe en Chine, dans les 27 Etats membres de l'Union européenne, aux Etats-Unis et dans la Fédération de Russie (en volumes). Huit des 20 pays étaient des pays d'Asie, lesquels «pesaient» 62 pour cent du total. La Chine comptait pour environ la moitié du total (les statistiques concernant l'Inde ne figuraient pas dans la base de données statistiques industrielles pour 2006).

**Figure 3.4. L'emploi dans le secteur des produits pharmaceutiques: 20 premiers pays du monde, 2006**



Source: ONUDI: INDSTAT4, 2010 ISIC Rev.3.

### 3.1.2. L'emploi en Europe

61. Selon estimation, l'industrie chimique européenne, y compris l'industrie pharmaceutique et l'industrie des produits en caoutchouc et en plastique, emploie actuellement plus de 3 millions de travailleurs. Les tableaux 3.2 et 3.3 font apparaître l'évolution de l'emploi, à l'échelle nationale, dans certains pays d'Europe dans le secteur de l'industrie chimique et des produits chimiques ainsi que le secteur des produits en caoutchouc et en plastique, respectivement en 2000 et 2010. Ces chiffres illustrent trois grandes tendances de l'emploi dans l'industrie chimique en Europe.
62. Tout d'abord, entre 2000 et 2008, le secteur de la chimie et des produits chimiques, dans les 27 Etats membres de l'Union européenne, a perdu près de 140 000 emplois; toutefois, le secteur des produits en caoutchouc et en plastique n'a perdu que 1 600 postes de travail sur la même période. On estime que le secteur de la chimie et des produits chimiques, dans ces pays d'Europe, emploie actuellement environ 2 millions de personnes, alors que le secteur des produits en caoutchouc et en plastique emploie environ 1,3 million de travailleurs. Les pertes d'emplois dans le secteur des produits en caoutchouc et en plastique ont été limitées du fait que les pertes observées dans les pays de l'Europe de l'Ouest ont été compensées par les nouveaux emplois créés dans les pays de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est. Le total des emplois perdus dans dix pays d'Europe de l'Ouest – Allemagne, Danemark, Finlande, France, Irlande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni et Suède – serait supérieur à 116 000 emplois, mais les nouveaux emplois créés dans certains pays de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est – Estonie, Hongrie, Pologne, Slovaquie, Slovénie et République tchèque – ont compensé, pour l'essentiel, les pertes observées dans les pays de l'Europe de l'Ouest. Le secteur des produits en

---

caoutchouc et en plastique, dans les pays de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est, a créé près de 100 000 nouveaux emplois, pour l'essentiel en Pologne et en République tchèque. Ces deux derniers pays ont en effet créé près de 60 000 nouveaux emplois.

- 63.** Deuxièmement, de nouveaux emplois ont récemment été créés dans le secteur de l'industrie chimique de certains pays de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est. La crise économique mondiale a affecté l'emploi dans les pays de l'Europe de l'Ouest, mais l'industrie chimique des pays de l'Europe centrale et des pays de l'Europe de l'Est a été moins touchée, quand elle n'a pas au contraire progressé pendant la crise. En une seule année, entre 2007 et 2008, plus de 16 000 emplois ont été perdus dans les pays de l'Europe de l'Ouest – Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Royaume-Uni et Suède –, le tiers de ces pertes concernant le seul Royaume-Uni. Et pourtant, sur la même période, environ 39 000 nouveaux emplois ont été créés dans certains pays de l'Europe de l'Ouest, de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est – Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Estonie, Finlande, France, Portugal, Slovénie et République tchèque –, bien qu'une importante partie de ces nouveaux emplois ait été observée essentiellement dans les pays de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est.
- 64.** Une tendance analogue s'observe dans le secteur des produits en caoutchouc et plastiques, qui a perdu plus de 12 000 emplois en 2007 et en 2008, dont plus de la moitié au Royaume-Uni. En revanche, plus de 22 000 emplois ont été créés dans les pays de l'Europe centrale et les pays de l'Europe de l'Est, dont la majorité en Pologne.
- 65.** Il convient de noter ici que les travailleurs des petites et moyennes entreprises chimiques ont été les plus touchés par la crise économique mondiale. En ce qui concerne l'Union européenne, les données disponibles donnent à penser que le nombre des travailleurs employés dans les petites et moyennes entreprises de moins de 250 employés dans le secteur de la chimie et des produits chimiques est retombé de 19 000 à 18 607 entre 2006 et 2007, pour ne se chiffrer qu'à 10 500 en 2008<sup>3</sup>. Les pertes d'emplois réelles pourraient même être plus importantes.

<sup>3</sup> Commission européenne: Eurostat.

Tableau 3.2. L'emploi dans le secteur de la chimie et des produits chimiques dans certains pays d'Europe, 2000-2010

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (premier trimestre)	Evolution de l'emploi	
												Entre 2007 et 2008	Entre 2000 et 2008 ou la dernière année pour laquelle les données étaient disponibles
27 Etats membres de l'Union européenne	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1 655 964 <sup>b</sup>	1 672 505 <sup>b</sup>	1 707 455 <sup>b</sup>	1 559 529 <sup>b</sup>	1 747 624 <sup>b</sup>	1 761 746 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.
Allemagne	943 000 <sup>a</sup>	948 000 <sup>a</sup>	923 000 <sup>a</sup>	912 000 <sup>a</sup>	881 000 <sup>a</sup>	861 000 <sup>a</sup>	856 000 <sup>a</sup>	868 000 <sup>a</sup>	565 754 <sup>b</sup>	567 287 <sup>b</sup>	561 978 <sup>b</sup>	n.d.	-75 000
Autriche	57 205 <sup>a</sup>	57 101 <sup>a</sup>	56 525 <sup>a</sup>	56 435 <sup>a</sup>	55 209 <sup>a</sup>	55 022 <sup>a</sup>	56 288 <sup>a</sup>	58 171 <sup>a</sup>	59 614 <sup>a</sup>	31 237 <sup>b</sup>	32 188 <sup>b</sup>	1 443	2 409
Belgique	103 507 <sup>a</sup>	105 210 <sup>a</sup>	103 104 <sup>a</sup>	101 922 <sup>a</sup>	101 166 <sup>a</sup>	101 166 <sup>a</sup>	100 719 <sup>a</sup>	100 532 <sup>a</sup>	100 681 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	149	-2 826
Danemark	47 087 <sup>a</sup>	49 493 <sup>a</sup>	48 577 <sup>a</sup>	50 419 <sup>a</sup>	49 440 <sup>a</sup>	48 901 <sup>a</sup>	48 050 <sup>a</sup>	50 551 <sup>a</sup>	50 976 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	425	3 889
Espagne	270 300 <sup>a</sup>	276 500 <sup>a</sup>	285 700 <sup>a</sup>	292 400 <sup>a</sup>	295 400 <sup>a</sup>	297 700 <sup>a</sup>	294 200 <sup>a</sup>	297 700 <sup>a</sup>	300 200 <sup>a</sup>	171 907 <sup>b</sup>	176 490 <sup>b</sup>	2 500	29 900
Estonie	5 700 <sup>a</sup>	6 600 <sup>a</sup>	4 000 <sup>a</sup>	4 800 <sup>a</sup>	7 000 <sup>a</sup>	7 000 <sup>a</sup>	8 100 <sup>a</sup>	8 300 <sup>a</sup>	10 200 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	1 900	4 500
Finlande	40 900 <sup>a</sup>	40 600 <sup>a</sup>	40 300 <sup>a</sup>	38 500 <sup>a</sup>	38 100 <sup>a</sup>	37 000 <sup>a</sup>	36 300 <sup>a</sup>	36 500 <sup>a</sup>	36 700 <sup>a</sup>	17 126 <sup>b</sup>	17 073 <sup>b</sup>	200	-4 200
France	388 036 <sup>a</sup>	386 700 <sup>a</sup>	385 046 <sup>a</sup>	383 955 <sup>a</sup>	380 180 <sup>a</sup>	378 517 <sup>a</sup>	369 482 <sup>a</sup>	363 407 <sup>a</sup>	282 246 <sup>b</sup>	290 384 <sup>b</sup>	310 853 <sup>b</sup>	n.d.	-24 629
Grèce	38 416 <sup>a</sup>	46 458 <sup>a</sup>	47 887 <sup>a</sup>	42 204 <sup>a</sup>	49 832 <sup>a</sup>	46 314 <sup>a</sup>	47 012 <sup>a</sup>	47 199 <sup>a</sup>	45 523 <sup>a</sup>	27 101 <sup>b</sup>	28 367 <sup>b</sup>	-1 676	7 107
Hongrie	97 455 <sup>a</sup>	89 623 <sup>a</sup>	92 845 <sup>a</sup>	87 885 <sup>a</sup>	87 799 <sup>a</sup>	87 990 <sup>a</sup>	87 793 <sup>a</sup>	86 326 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-11 129
Irlande	36 703 <sup>a</sup>	37 868 <sup>a</sup>	38 404 <sup>a</sup>	37 768 <sup>a</sup>	37 878 <sup>a</sup>	37 709 <sup>a</sup>	38 322 <sup>a</sup>	38 312 <sup>a</sup>	36 872 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	-1 440	169
Italie	430 900 <sup>a</sup>	428 300 <sup>a</sup>	433 300 <sup>a</sup>	425 100 <sup>a</sup>	418 800 <sup>a</sup>	418 900 <sup>a</sup>	414 100 <sup>a</sup>	415 000 <sup>a</sup>	408 700 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	-6 300	-22 200
Lituanie	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6 830 <sup>b</sup>	7 270 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.	n.d.
Luxembourg	5 600 <sup>a</sup>	5 500 <sup>a</sup>	5 200 <sup>a</sup>	6 000 <sup>a</sup>	5 900 <sup>a</sup>	5 700 <sup>a</sup>	5 400 <sup>a</sup>	5 100 <sup>a</sup>	5 100 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	0	-500
Malte	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	610 <sup>b</sup>	938 <sup>b</sup>	1 212 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.
Norvège	22 400 <sup>a</sup>	21 200 <sup>a</sup>	20 500 <sup>a</sup>	20 800 <sup>a</sup>	20 700 <sup>a</sup>	21 500 <sup>a</sup>	22 100 <sup>a</sup>	22 000 <sup>a</sup>	15 124 <sup>b</sup>	12 458 <sup>b</sup>	11 814 <sup>b</sup>	n.d.	-400
Pays-Bas	114 574 <sup>a</sup>	115 228 <sup>a</sup>	115 184 <sup>a</sup>	112 378 <sup>a</sup>	109 940 <sup>a</sup>	108 043 <sup>a</sup>	107 478 <sup>a</sup>	107 165 <sup>a</sup>	107 113 <sup>a</sup>	64 464 <sup>b</sup>	68 912 <sup>b</sup>	-52	-7 461
Pologne	285 166 <sup>a</sup>	270 500 <sup>a</sup>	244 900 <sup>a</sup>	229 100 <sup>a</sup>	252 400 <sup>a</sup>	257 000 <sup>a</sup>	270 900 <sup>a</sup>	287 300 <sup>a</sup>	312 800 <sup>a</sup>	125 419 <sup>b</sup>	134 042 <sup>b</sup>	25 500	27 634
Portugal	23 173 <sup>a</sup>	22 128 <sup>a</sup>	23 058 <sup>a</sup>	22 567 <sup>a</sup>	21 960 <sup>a</sup>	21 780 <sup>a</sup>	21 166 <sup>a</sup>	n.d.	28 078 <sup>b</sup>	26 631 <sup>b</sup>	21 374 <sup>b</sup>	n.d.	-2 007

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (premier trimestre)	Evolution de l'emploi	
												Entre 2007 et 2008	Entre 2000 et 2008 ou la dernière année pour laquelle les données étaient disponibles
Roumanie	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	48 212 <sup>b</sup>	46 383 <sup>b</sup>	49 020 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.
Royaume-Uni	237 075 <sup>a</sup>	232 325 <sup>a</sup>	232 775 <sup>a</sup>	223 600 <sup>a</sup>	208 100 <sup>a</sup>	197 600 <sup>a</sup>	192 025 <sup>a</sup>	184 850 <sup>a</sup>	179 725 <sup>a</sup>	222 649 <sup>b</sup>	213 434 <sup>b</sup>	-5 125	-57 350
Slovaquie	42 385 <sup>a</sup>	42 054 <sup>a</sup>	41 894 <sup>a</sup>	41 829 <sup>a</sup>	38 774 <sup>a</sup>	37 151 <sup>a</sup>	38 532 <sup>a</sup>	40 788 <sup>a</sup>	44 698 <sup>a</sup>	14 521 <sup>b</sup>	11 439 <sup>b</sup>	3 910	2 313
Slovénie	13 843 <sup>a</sup>	13 788 <sup>a</sup>	13 750 <sup>a</sup>	13 965 <sup>a</sup>	13 919 <sup>a</sup>	13 763 <sup>a</sup>	13 630 <sup>a</sup>	13 585 <sup>a</sup>	13 550 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	-35	-293
Suède	41 600 <sup>a</sup>	42 500 <sup>a</sup>	43 400 <sup>a</sup>	41 500 <sup>a</sup>	38 700 <sup>a</sup>	38 000 <sup>a</sup>	37 900 <sup>a</sup>	37 600 <sup>a</sup>	35 900 <sup>a</sup>	27 599 <sup>b</sup>	24 744 <sup>b</sup>	-1 700	-5 700
Suisse	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	13 465 <sup>b</sup>	12 844 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.	n.d.
République tchèque	43 032 <sup>a</sup>	43 074 <sup>a</sup>	41 536 <sup>a</sup>	41 908 <sup>a</sup>	41 119 <sup>a</sup>	42 660 <sup>a</sup>	41 049 <sup>a</sup>	39 899 <sup>a</sup>	49 966 <sup>b</sup>	50 310 <sup>b</sup>	51 053 <sup>b</sup>	10 067	6 934

Notes: Les données antérieures à 2007 (cette année comprise) s'entendent de la classification NACE Rev.1. Les données postérieures à 2009 (cette année comprise) s'entendent de la classification NACE Rev.2.

n.d.: Données non disponibles.

Sources: <sup>a</sup> OCDE: Base de données STAN pour l'analyse structurelle. <sup>b</sup> Commission européenne: Eurostat.

Tableau 3.3. L'emploi dans le secteur des produits en caoutchouc et en plastique dans certains pays d'Europe, 2000-2010

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (premier trimestre)	Evolution de l'emploi	
												Entre 2007 et 2008	Entre 2000 et 2008 ou la dernière année pour laquelle les données étaient disponibles
27 Etats membres de l'Union européenne	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1 365 710 <sup>b</sup>	1 371 390 <sup>b</sup>	1 415 647 <sup>b</sup>	1 242 243 <sup>b</sup>	1 296 383 <sup>b</sup>	1 307 055 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.
Allemagne	413 000 <sup>a</sup>	418 000 <sup>a</sup>	406 000 <sup>a</sup>	397 000 <sup>a</sup>	399 000 <sup>a</sup>	390 000 <sup>a</sup>	386 000 <sup>a</sup>	394 000 <sup>a</sup>	n.d.	328 133 <sup>b</sup>	332 650 <sup>b</sup>	n.d.	-19 000
Autriche	n.d.	24 107 <sup>b</sup>	24 200 <sup>b</sup>	22 587 <sup>b</sup>	19 200 <sup>b</sup>	20 187 <sup>b</sup>	23 950 <sup>b</sup>	26 800 <sup>b</sup>	26 349 <sup>b</sup>	22 288 <sup>b</sup>	26 238 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.
Belgique	25 245 <sup>a</sup>	27 092 <sup>a</sup>	26 215 <sup>a</sup>	25 367 <sup>a</sup>	25 457 <sup>a</sup>	25 568 <sup>a</sup>	24 827 <sup>a</sup>	25 305 <sup>a</sup>	25 391 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	86	146
Danemark	21 363 <sup>a</sup>	21 472 <sup>a</sup>	20 884 <sup>a</sup>	21 067 <sup>a</sup>	20 353 <sup>a</sup>	19 687 <sup>a</sup>	19 550 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-1 813
Espagne	115 800 <sup>a</sup>	119 500 <sup>a</sup>	124 600 <sup>a</sup>	126 500 <sup>a</sup>	126 800 <sup>a</sup>	126 800 <sup>a</sup>	124 500 <sup>a</sup>	125 700 <sup>a</sup>	128 200 <sup>a</sup>	100 514 <sup>b</sup>	96 706 <sup>b</sup>	2 500	12 400
Estonie	2 300 <sup>a</sup>	1 900 <sup>a</sup>	1 200 <sup>a</sup>	2 400 <sup>a</sup>	3 600 <sup>a</sup>	2 900 <sup>a</sup>	4 700 <sup>a</sup>	5 400 <sup>a</sup>	5 600 <sup>a</sup>	3 584 <sup>b</sup>	3 798 <sup>b</sup>	200	3 300
Finlande	18 600 <sup>a</sup>	18 000 <sup>a</sup>	18 000 <sup>a</sup>	16 600 <sup>a</sup>	16 500 <sup>a</sup>	16 400 <sup>a</sup>	15 900 <sup>a</sup>	15 800 <sup>a</sup>	15 900 <sup>a</sup>	14 822 <sup>b</sup>	13 033 <sup>b</sup>	100	-2 700
France	207 877 <sup>a</sup>	214 035 <sup>a</sup>	212 900 <sup>a</sup>	211 126 <sup>a</sup>	212 620 <sup>a</sup>	209 066 <sup>a</sup>	203 503 <sup>a</sup>	199 436 <sup>a</sup>	n.d.	200 100 <sup>b</sup>	214 221 <sup>b</sup>	n.d.	-8 441
Grèce	12 916 <sup>a</sup>	17 629 <sup>a</sup>	17 534 <sup>a</sup>	16 120 <sup>a</sup>	18 219 <sup>a</sup>	14 614 <sup>a</sup>	15 950 <sup>a</sup>	13 859 <sup>a</sup>	15 064 <sup>a</sup>	13 928 <sup>b</sup>	13 087 <sup>b</sup>	1 205	2 148
Hongrie	40 799 <sup>a</sup>	37 660 <sup>a</sup>	41 949 <sup>a</sup>	36 780 <sup>a</sup>	36 981 <sup>a</sup>	36 195 <sup>a</sup>	40 150 <sup>a</sup>	41 168 <sup>a</sup>	48 845 <sup>b</sup>	43 308 <sup>b</sup>	43 595 <sup>b</sup>	n.d.	369
Irlande	11 693 <sup>a</sup>	10 607 <sup>a</sup>	10 383 <sup>a</sup>	10 846 <sup>a</sup>	11 002 <sup>a</sup>	11 170 <sup>a</sup>	10 913 <sup>a</sup>	10 911 <sup>a</sup>	10 501 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	-410	-1 192
Italie	200 300 <sup>a</sup>	200 200 <sup>a</sup>	202 200 <sup>a</sup>	200 300 <sup>a</sup>	195 600 <sup>a</sup>	191 000 <sup>a</sup>	184 900 <sup>a</sup>	184 800 <sup>a</sup>	181 900 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	-2 900	-18 400
Lituanie	n.d.	2 971 <sup>b</sup>	5 692 <sup>b</sup>	5 833 <sup>b</sup>	8 425 <sup>b</sup>	10 535 <sup>b</sup>	10 661 <sup>b</sup>	9 834 <sup>b</sup>	8 355 <sup>b</sup>	8 520 <sup>b</sup>	7 313 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.
Luxembourg	4 100 <sup>a</sup>	4 000 <sup>a</sup>	3 800 <sup>a</sup>	4 500 <sup>a</sup>	4 400 <sup>a</sup>	4 300 <sup>a</sup>	4 300 <sup>a</sup>	4 300 <sup>a</sup>	4 300 <sup>a</sup>	2 547 <sup>b</sup>	2 618 <sup>b</sup>	0	200
Malte	n.d.	n.d.	1 798 <sup>b</sup>	1 857 <sup>b</sup>	1 403 <sup>b</sup>	1 686 <sup>b</sup>	1 568 <sup>b</sup>	1 600 <sup>b</sup>	1 458 <sup>b</sup>	1 477 <sup>b</sup>	1 286 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.
Norvège	6 000 <sup>a</sup>	5 500 <sup>a</sup>	5 000 <sup>a</sup>	5 000 <sup>a</sup>	4 700 <sup>a</sup>	4 700 <sup>a</sup>	4 700 <sup>a</sup>	5 000 <sup>a</sup>	4 966 <sup>b</sup>	4 800 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.	-1 000
Pays-Bas	36 070 <sup>a</sup>	36 632 <sup>a</sup>	35 654 <sup>a</sup>	34 430 <sup>a</sup>	34 105 <sup>a</sup>	33 748 <sup>a</sup>	33 472 <sup>a</sup>	33 868 <sup>a</sup>	34 228 <sup>a</sup>	30 277 <sup>b</sup>	29 505 <sup>b</sup>	360	-1 842
Pologne	121 073 <sup>a</sup>	122 900 <sup>a</sup>	106 600 <sup>a</sup>	105 800 <sup>a</sup>	121 800 <sup>a</sup>	129 100 <sup>a</sup>	141 400 <sup>a</sup>	153 200 <sup>a</sup>	167 500 <sup>a</sup>	154 110 <sup>b</sup>	152 072 <sup>b</sup>	14 300	46 427
Portugal	24 548 <sup>a</sup>	25 111 <sup>a</sup>	26 268 <sup>a</sup>	26 332 <sup>a</sup>	26 385 <sup>a</sup>	26 302 <sup>a</sup>	27 109 <sup>a</sup>	n.d.	23 825 <sup>b</sup>	24 364 <sup>b</sup>	24 516 <sup>b</sup>	n.d.	2 561
Roumanie	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	46 040 <sup>b</sup>	48 527 <sup>b</sup>	51 976 <sup>b</sup>	51 420 <sup>b</sup>	56 188 <sup>b</sup>	53 774 <sup>b</sup>	50 195 <sup>b</sup>	n.d.	n.d.



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (premier trimestre)	Evolution de l'emploi	
												Entre 2007 et 2008	Entre 2000 et 2008 ou la dernière année pour laquelle les données étaient disponibles
Royaume-Uni	235 150 <sup>a</sup>	228 050 <sup>a</sup>	221 050 <sup>a</sup>	213 425 <sup>a</sup>	210 275 <sup>a</sup>	200 525 <sup>a</sup>	195 075 <sup>a</sup>	185 800 <sup>a</sup>	178 475 <sup>a</sup>	164 007 <sup>a</sup>	169 889 <sup>b</sup>	-7 325	-56 675
Slovaquie	16 596 <sup>a</sup>	16 302 <sup>a</sup>	17 915 <sup>a</sup>	20 786 <sup>a</sup>	20 744 <sup>a</sup>	20 730 <sup>a</sup>	22 336 <sup>a</sup>	25 078 <sup>a</sup>	28 514 <sup>a</sup>	31 925 <sup>b</sup>	34 911 <sup>b</sup>	3 436	11 918
Slovénie	11 648 <sup>a</sup>	11 935 <sup>a</sup>	12 230 <sup>a</sup>	12 571 <sup>a</sup>	12 848 <sup>a</sup>	13 101 <sup>a</sup>	13 368 <sup>a</sup>	13 452 <sup>a</sup>	13 709 <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	257	2 061
Suède	26 900 <sup>a</sup>	26 800 <sup>a</sup>	26 100 <sup>a</sup>	26 400 <sup>a</sup>	23 900 <sup>a</sup>	23 100 <sup>a</sup>	23 400 <sup>a</sup>	23 300 <sup>a</sup>	22 300 <sup>a</sup>	21 249 <sup>b</sup>	20 249 <sup>b</sup>	-1 000	-4 600
Suisse	n.d.	5 464 <sup>b</sup>	4 160 <sup>b</sup>	4 570 <sup>b</sup>	4 957 <sup>b</sup>	5 441 <sup>b</sup>	4 829 <sup>b</sup>	4 576 <sup>b</sup>	5 138 <sup>b</sup>	4 400 <sup>b</sup>	n.d.	562	n.d.
République tchèque	53 543 <sup>a</sup>	59 339 <sup>a</sup>	60 198 <sup>a</sup>	63 058 <sup>a</sup>	66 771 <sup>a</sup>	71 471 <sup>a</sup>	80 481 <sup>a</sup>	86 545 <sup>a</sup>	86 030 <sup>a</sup>	76 316 <sup>b</sup>	69 990 <sup>b</sup>	-515	32 487

Notes: Les données antérieures à 2007 (cette année comprise) s'entendent de la classification NACE Rev.1. Les données postérieures à 2009 (cette année comprise) s'entendent de la classification NACE Rev.2.

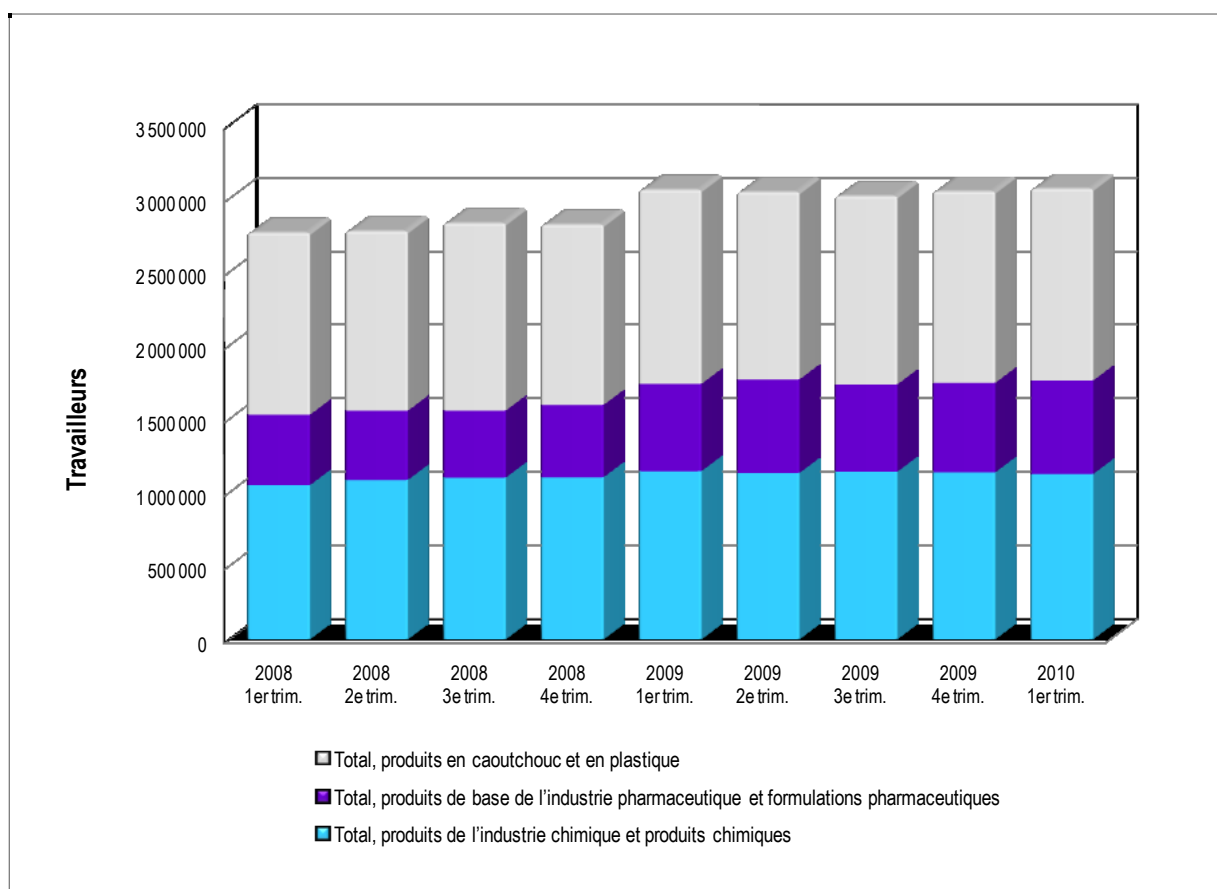
n.d.: Données non disponibles.

Sources: <sup>a</sup> OCDE: Base de données STAN pour l'analyse structurelle. <sup>b</sup> Commission européenne: Eurostat.

66. Troisièmement, l'industrie chimique européenne semble reprendre après la crise économique mondiale. Les statistiques relatives à l'emploi, notamment dans le secteur de la chimie et des produits chimiques et le secteur des produits en caoutchouc et en plastique dans les 27 Etats membres de l'Union européenne font apparaître une progression de 100 000 postes de travail (de 3 021 674 à 3 123 102 entre 2005 et 2007). Mais la crise économique mondiale s'est répercutée sur les statistiques récentes de l'emploi, avec une régression à 2 801 772 en 2008. La situation s'est améliorée en 2009, avec 3 044 007 emplois, et près de 3,1 millions au premier trimestre de 2010.

67. La figure 3.5 représente l'évolution de l'emploi dans l'industrie chimique des 27 Etats membres de l'Union européenne entre 2008 et le premier trimestre de 2010. Dans cette région, l'industrie chimique a progressé d'environ 37 000 nouveaux emplois par trimestre. Ainsi, dans les 27 Etats membres de l'Union européenne, alors que l'emploi se chiffrait à environ 2,77 millions de postes de travail au premier trimestre de 2008, le total dépassait légèrement la barre des 3 millions au premier trimestre de 2010. Cette avancée a caractérisé tous les secteurs. Le secteur de la chimie et des produits chimiques a marqué une augmentation d'environ 75 000 postes – passant de 1,05 à 1,12 million entre le premier trimestre de 2008 et le premier trimestre de 2010. Le secteur des produits pharmaceutiques de base et des formulations pharmaceutiques a présenté une progression d'environ 158 000 emplois – passant de 479 000 à 637 000 entre le premier trimestre de 2008 et le premier trimestre de 2010. Le secteur des produits en caoutchouc et en plastique a gagné environ 67 000 postes – évoluant de 1,24 à 1,31 million entre le premier trimestre de 2008 et le premier trimestre de 2010.

Figure 3.5. L'emploi dans l'industrie chimique – 27 Etats membres de l'Union européenne, 2008-2010



Source: Commission européenne.

### 3.1.3. L'emploi en Amérique latine

68. Le tableau 3.4 donne une image de l'emploi dans le secteur de la chimie et des produits chimiques de neuf pays d'Amérique latine pour la période 2000-2008. Dans tous ces pays, on observe une progression constante de l'emploi sur la période considérée. Entre 2000 et 2006, l'industrie chimique, dans ces pays, a créé près de 350 000 nouveaux emplois. L'industrie chimique de l'Amérique latine connaît sa plus longue période de croissance soutenue depuis plus d'une génération. Bon nombre d'entreprises, dans cette région, ont bénéficié de la situation positive du secteur du pétrole brut et des charges d'alimentation. Le Brésil, par exemple, est autonome en ce qui concerne le pétrole brut et dispose en amont de moyens de production hautement intégrés dans le secteur du pétrole, du gaz et des produits pétrochimiques, ce qui améliore la disponibilité en stocks d'alimentation et confère à ce pays un avantage sur le plan de la concurrence.

**Tableau 3.4. L'emploi dans le secteur de la chimie et des produits chimiques, dans certains pays d'Amérique latine, 2000-2008**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Argentine	87 340	92 523	83 000	98 206	95 245	87 985	96 994	n.d.	n.d.
Brésil	n.d.	n.d.	506 000	619 000	685 000	619 000	678 000	788 350	n.d.
Colombie	38 887	41 611	39 909	39 726	40 736	55 947	n.d.	n.d.	n.d.
Costa Rica	9 500	8 332	n.d.	10 846	11 081	15 660	11 999	12 100	12 740
République dominicaine	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	21 935	19 222	22 614	23 612	n.d.
El Salvador	12 525	14 028	16 068	12 980	15 642	14 726	11 701	13 065	n.d.
Equateur	n.d.	n.d.	10 039	14 986	18 424	23 183	15 255	n.d.	n.d.
Mexique	250 959	253 035	242 557	215 096	252 420	248 720	226 753	239 052	267 493
Pérou	17 390	31 131	31 034	15 070	28 011	18 190	36 465	34 100	28 248

n.d.: Données non disponibles.  
Source: BIT: Laborsta.

### 3.1.4. L'emploi aux Etats-Unis

69. Aux Etats-Unis, c'est peut-être l'industrie chimique qui a le plus souffert de la crise économique mondiale, parmi les pays pour lesquels on dispose de données fiables. Plus de 66 000 emplois y ont été perdus entre 2008 et 2009, soit environ 5,1 pour cent du total des travailleurs de ce secteur de l'économie américaine. Le sous-secteur le plus affecté a été celui de la production de matières plastiques, avec une perte de 74 000 emplois, soit 19 pour cent du total. Le sous-secteur des produits en caoutchouc a été la deuxième branche d'activité touchée, par ordre d'importance décroissante, avec une perte de 24 000 emplois, soit près de 30 pour cent du total. Enfin, le sous-secteur de la fabrication de résines, de caoutchouc synthétique et de fibres et filaments artificiels et synthétiques a perdu environ 21 000 postes de travail, soit quelque 30 pour cent du total. Ces sous-secteurs sont de très importants fournisseurs de l'industrie automobile et de l'industrie du bâtiment, lesquelles ont été directement affectées par la crise économique mondiale. Avant la crise, l'emploi y avait régulièrement progressé. En fait, le sous-secteur de la fabrication de résines, de caoutchouc synthétique et de fibres et de filaments artificiels et synthétiques était, depuis quelques années, le sous-secteur de l'industrie chimique qui présentait l'un des taux de croissance les plus élevés, suivi par les produits pharmaceutiques et les médicaments, comptant pour près de 40 pour cent du total général de l'emploi dans l'industrie chimique du pays (tableau 3.5 et figure 3.6).

70. Aux Etats-Unis, l'emploi dans l'industrie chimique a progressé en 2010. Tout d'abord, les petites entreprises ont commencé à accroître leurs effectifs, sans doute motivées en ce sens par la loi de 2010 sur l'emploi dans les petites entreprises qui leur conférait des abattements fiscaux, un meilleur accès au crédit et d'autres éléments d'incitation. En deuxième lieu, les «emplois verts» se sont multipliés dans le secteur. Divers systèmes de financement d'incitation facilitent le développement d'un grand nombre d'entreprises chimiques écologiques, ce qui entraîne la création de nouveaux emplois. Par exemple, Dow Chemical a reçu 20 millions de dollars E.-U. du Département de l'énergie pour la mise au point de son système de bardeaux ou tuiles solaires. Au total, cette entreprise cherchait à créer plus de 1 200 nouveaux emplois à l'horizon 2014 pour développer la production de matériaux de toiture écologiques. Troisièmement, le nombre des travailleurs affectés à la production avait été fortement réduit suite à la crise économique mondiale, et certaines entreprises ont commencé de recruter pour pourvoir les postes devenus vacants. Ainsi, en 2010, le total des travailleurs recrutés par Air Products a dépassé d'environ 40 pour cent les chiffres de 2009. Les nouveaux recrutements concernent les opérateurs, les techniciens, les superviseurs et les ingénieurs chimiques ayant des connaissances spécialisées en matière d'efficacité des processus de production<sup>4</sup>.

**Tableau 3.5. L'emploi dans l'industrie chimique aux Etats-Unis, 2003-2009**

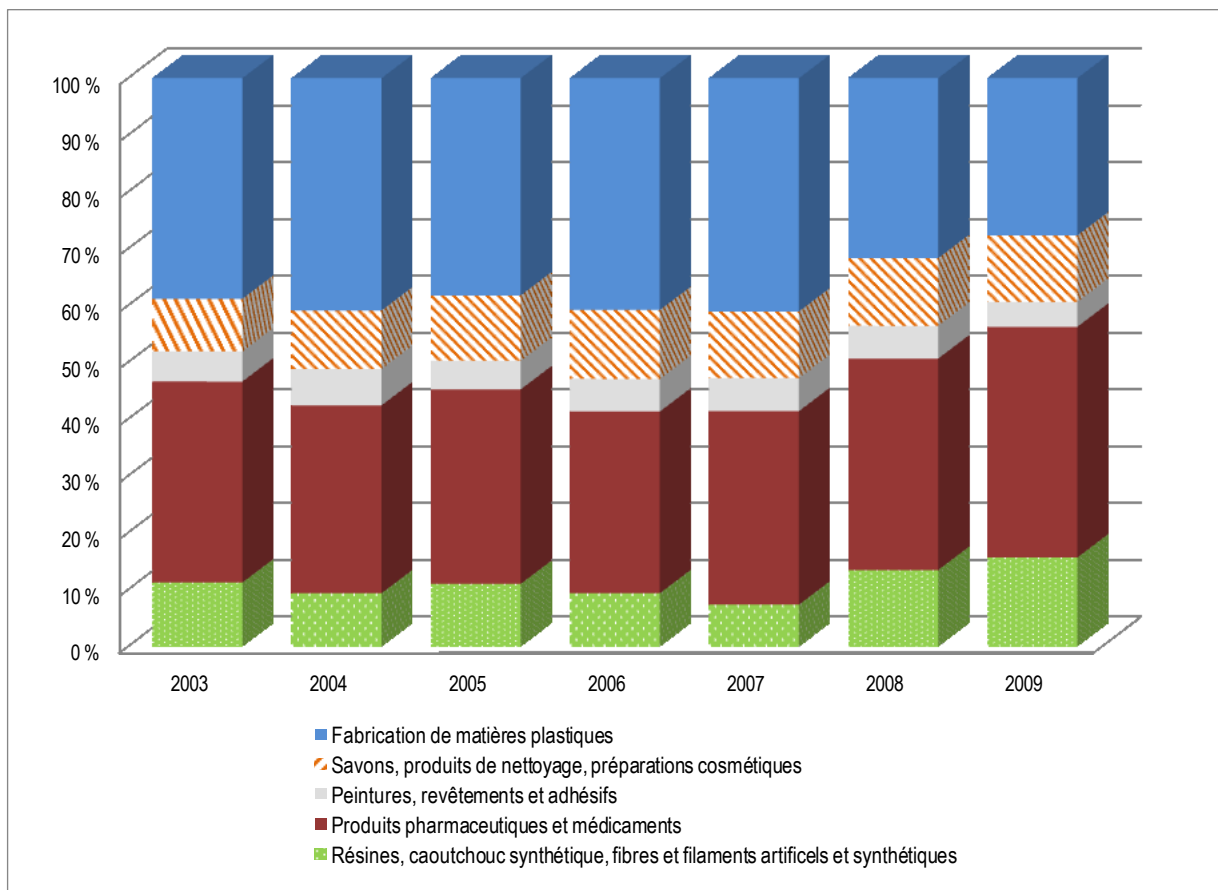
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Produits chimiques	1 302 000	1 216 000	1 208 000	1 237 000	1 229 000	1 293 000	1 227 000
Résines, caoutchouc synthétique et filaments artificiels et synthétiques	153 000	121 000	135 000	122 000	101 000	165 000	178 000
Produits de l'agrochimie	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	35 000	28 000	30 000
Produits pharmaceutiques et médicaments	481 000	428 000	420 000	417 000	468 000	457 000	462 000
Peintures, revêtements et adhésifs	72 000	83 000	62 000	75 000	80 000	71 000	50 000
Savons, produits de nettoyage et préparations cosmétiques	126 000	133 000	141 000	158 000	161 000	146 000	133 000
Produits chimiques industriels et divers	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	383 000	425 000	375 000
Produits en caoutchouc et matières plastiques	705 000	714 000	652 000	715 000	725 000	550 000	448 000
Fabrication de matières plastiques	528 000	529 000	469 000	532 000	564 000	389 000	315 000
Fabrication de pneus	85 000	86 000	84 000	102 000	84 000	70 000	65 000
Produits en caoutchouc, à l'exception de la fabrication de pneumatiques	92 000	100 000	99 000	81 000	77 000	92 000	68 000

n.d.: Données non disponibles.

Source: United States Bureau of Labor Statistics: Données sur les ménages – Moyennes annuelles.

<sup>4</sup> S. Ainsworth: «Cautiously optimistic», dans *C&EN* (Washington, DC, American Chemical Society), 1<sup>er</sup> nov. 2010, pp. 38-42.

**Figure 3.6. L'emploi dans l'industrie chimique aux Etats-Unis, par secteur, 2003-2009**



Source: United States Bureau of Labor Statistics: Données sur les ménages – Moyennes annuelles.

71. Le tableau 3.6 présente une ventilation des emplois (chiffres estimatifs), par sous-secteur, dans le secteur de la fabrication de produits chimiques de base aux Etats-Unis pour les années 2003, 2006 et 2009. Si l'emploi a régressé entre 2003 et 2009 pour toutes les catégories, exception faite des praticiens de soins de santé et des métiers techniques, ainsi que des services de protection et de sécurité, qui ont marqué une légère progression, le nombre des travailleurs des entreprises, des services financiers et des installations de production n'a guère varié, tandis que, en ce qui concerne les métiers d'installation, de maintenance et de réparation ainsi que les transports et les services de manutention, la baisse a été générale, et particulièrement marquée dans les métiers des sciences informatiques et des sciences mathématiques, dans ceux de l'architecture et de l'ingénierie, ainsi que dans les emplois de bureau et d'appui administratif. En pourcentage du total de l'emploi, sur le court terme, entre 2006 et 2009, les secteurs suivants ont tous présenté une progression: gestion, activités économiques et opérations financières, sciences de la vie, sciences physiques et sciences sociales, soins de santé (praticiens et personnel technique), services de protection et de sécurité. Les autres sous-secteurs ont légèrement fléchi. Parmi les métiers les plus sévèrement touchés, citons les activités de production, les transports et la manutention, enfin la gestion des entreprises et les activités financières. A long terme, entre 2003 et 2009, les activités des entreprises et les opérations financières, les métiers des sciences de la vie, des sciences physiques et des sciences sociales, les praticiens et les agents techniques des soins de santé, les services de protection et de sécurité et les activités de production ont relativement bien évolué, tandis que les métiers de gestion, de construction et d'extraction, ainsi que les activités d'installation, de maintenance et de réparation, ont reculé.

**Tableau 3.6. Statistiques estimatives de l'emploi, par branche d'activité, dans le secteur de la fabrication de produits chimiques de base aux Etats-Unis, 2003, 2006 et 2009**

Activité	2003		2006		2009	
	Nombre de travailleurs	Pourcentage du total	Nombre de travailleurs	Pourcentage du total	Nombre de travailleurs	Pourcentage du total
Gestion	11 860	7,17	9 090	6,21	9 880	6,61
Entreprises et opérations financières	5 810	3,51	4 170	2,85	5 560	3,72
Informatique et sciences mathématiques	2 290	1,38	2 040	1,39	1 800	1,20
Architecture et ingénierie	12 580	7,61	8 530	5,82	11 200	7,49
Sciences de la vie, sciences physiques et sciences sociales	13 050	7,89	11 600	7,92	12 120	8,11
Domaine juridique	210	0,13	100	0,07	50	0,03
Art, design, spectacle, sports et médias	160	0,10	150	0,10	120	0,08
Soins de santé, praticiens et personnel technique	620	0,37	370	0,25	770	0,52
Service de protection et de sécurité	440	0,27	350	0,24	550	0,37
Nettoyage et maintenance des bâtiments et des terrains	640	0,39	630	0,43	500	0,33
Ventes et activités assimilées	3 500	2,12	3 070	2,10	3 130	2,09
Bureaux et appui administratif	15 920	9,63	12 910	8,81	13 120	8,78
Construction et extraction	3 330	2,01	2 920	1,99	1 910	1,28
Installation, maintenance et réparation	18 180	10,99	16 050	10,96	15 260	10,21
Production	63 400	38,33	62 670	42,78	62 720	41,96
Transports et manutention	13 370	8,08	11 850	8,09	10 730	7,18

Note: En mai de chaque année.

Source: United States Bureau of Labor Statistics: Statistiques de l'emploi par branche d'activité, 2004-2010.

### 3.1.5. L'emploi en Chine

72. En Chine, l'emploi dans le secteur de l'industrie chimique a progressé de façon impressionnante ces dernières années (tableau 3.7). Entre 2005 et 2008, ce secteur a créé 333 609 nouveaux emplois: ainsi, le nombre total de travailleurs employés dans ce secteur se chiffrait à 4 553 904 personnes à la fin de 2008. La crise économique mondiale a eu des conséquences relativement limitées sur l'emploi dans ce secteur de l'économie chinoise, qui n'a perdu qu'environ 5 000 emplois en 2008.

73. Caractéristique unique de l'industrie chimique chinoise, près de la moitié des emplois (soit environ 2,2 millions) sont concentrés dans la fabrication de matières premières brutes et de produits. Il faut y voir le résultat de la rapide expansion de l'industrie pétrochimique que l'on a pu observer ces dernières années. Cette seule branche d'activité a en effet créé 92 438 nouveaux emplois entre 2005 et 2008. Le secteur pharmaceutique (fabrication de médicaments) s'est classé au deuxième rang, avec près de 1 million de travailleurs à la fin de 2008. Entre 2005 et 2008, le secteur pharmaceutique a créé 67 076 emplois. La croissance de la production de biens de consommation durables en Chine a entraîné une forte création d'emplois dans le secteur des matières plastiques et du caoutchouc: entre 2005 et 2008, 1 million de nouveaux emplois ont été créés dans le sous-secteur de la fabrication de matières plastiques et 70 299 dans celui du caoutchouc.

74. L'industrie chimique chinoise est par ailleurs bien familiarisée avec la restructuration; ces dernières années, on a pu constater un important flux d'emplois ayant pour origine les

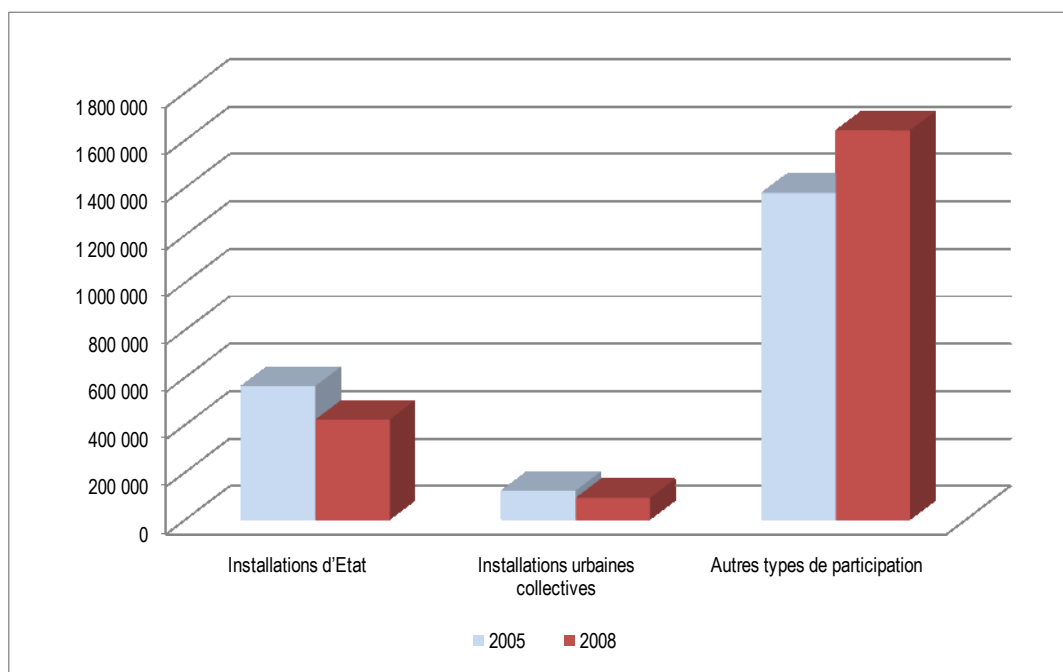
entreprises d'Etat et pour aboutissement de nouveaux types de structures d'activité, par exemple des entreprises privées et des coentreprises à participation étrangère. Ces nouveaux types d'entreprise économique dans l'industrie chimique ont généré davantage d'emplois que les entreprises d'Etat elles-mêmes, et cette tendance semble se poursuivre. Par exemple, à considérer les statistiques de l'emploi par type de structuration du capital en 2005 et 2008, les entreprises d'Etat et les collectivités urbaines, combinées, ont perdu 171 451 emplois, alors que les autres types d'entreprises en gagnaient 263 889, chiffre largement supérieur au nombre d'emplois perdus dans les entreprises d'Etat et les collectivités urbaines (figure 3.7).

**Tableau 3.7. L'emploi dans l'industrie chimique en Chine, 2005-2008**

	2005	2006	2007	2008
Production de matières premières et de produits chimiques	2 062 680	2 130 000	2 159 162	2 155 118
Production de médicaments	892 789	927 000	925 652	959 865
Production de fibres	202 381	213 000	222 331	211 078
Production de caoutchouc	368 109	401 000	431 887	438 408
Production de matières plastiques	694 336	777 000	819 606	789 435
Total	4 220 295	4 448 000	4 558 638	4 553 904

Source: Bureau national des statistiques de Chine: *Annuaire statistique de la Chine*, 2005, 2006, 2007 et 2008.

**Figure 3.7. L'emploi dans l'industrie chimique en Chine, par type de structuration du capital des entreprises, 2005 et 2008**



Source: Bureau national des statistiques de Chine: *Annuaire statistique de la Chine*, 2005 et 2008.

### 3.1.6. L'emploi en Inde

75. Avant la crise économique mondiale, bon nombre de pays producteurs de substances chimiques avaient déjà connu des années difficiles, le secteur de la chimie, dans ces pays, ne dégagant que des marges bénéficiaires relativement faibles entre la fin des années quatre-vingt-dix et le début des années deux mille. Ce secteur a donc été contraint d'adopter de rigoureuses mesures de rationalisation, notamment sous forme de licenciements économiques, de limitation des volumes de production, et même des

mesures de compression des coûts plus radicales comprenant par exemple la vente d'une partie ou de la totalité de certains actifs. L'Inde est un exemple de cette catégorie de pays. Entre 2002 et 2003, l'industrie chimique de ce pays a supprimé 176 059 emplois; toutefois, avec le retour des marges bénéficiaires, le secteur a rapidement entrepris de recruter davantage de travailleurs pour répondre à la vive augmentation de la demande sur les marchés. Depuis 2003, l'industrie chimique indienne recrute de plus en plus: entre 2005 et 2006, 302 438 nouveaux travailleurs ont été engagés puis, entre 2007 et 2008, 107 654 nouveaux recrutements ont eu lieu. En conséquence, selon estimation, ce secteur employait près de 2,2 millions de travailleurs en 2008, si l'on y inclut la main-d'œuvre affectée à la fabrication des produits en caoutchouc et des matières plastiques (tableau 3.8). Le total réel de l'emploi est peut-être encore plus important, du fait qu'un nombre considérable de travailleurs sont absorbés dans le secteur informel de l'économie. On distingue en Inde deux types d'entreprises, à savoir les entreprises du secteur structuré et celles du secteur informel. On estime que le nombre des travailleurs employés dans l'industrie pharmaceutique informelle en Inde avoisine 24 millions de personnes <sup>5</sup>.

**Tableau 3.8. L'emploi dans l'industrie chimique en Inde, 2001-2009**

		2001-02	2002-03	2004-05	2005-06	2006-07	2007-08	2008-09
Fabrication de substances et de produits chimiques	Travailleurs <sup>a</sup>	509 812	497 586	536 050	560 863	593 264	611 022	420 646
	Employés <sup>b</sup>	761 244	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Nombre total de personnes sous contrat <sup>c</sup>	755 113	740 441	784 907	825 435	877 082	892 944	581 053
	a + c	1 264 925	1 238 027	1 320 957	1 386 298	1 470 346	1 503 966	1 001 699
Fabrication de caoutchouc et de matières plastiques	Travailleurs <sup>a</sup>	201 185	210 534	228 747	243 160	343 001	275 871	331 837
	Employés <sup>b</sup>	269 292	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	Nombre total de personnes sous contrat <sup>c</sup>	261 691	103 181	304 476	317 414	148 487	360 285	430 981
	a + c	462 876	313 715	533 223	560 574	491 488	636 156	762 818
Fabrication de produits pharmaceutiques et de remèdes à base de substances chimiques ou de plantes	Travailleurs <sup>a</sup>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	237 966
	Nombre total de personnes sous contrat <sup>c</sup>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	379 083
	a + c	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	617 049
<b>Total</b>		<b>1 727 801</b>	<b>1 551 742</b>	<b>1 854 180</b>	<b>1 946 872</b>	<b>1 961 834</b>	<b>2 140 122</b>	<b>2 381 566</b>

<sup>a</sup> Par travailleurs, on entend toute personne employée directement ou par l'intermédiaire d'une quelconque instance, contre rémunération ou sans rémunération, et affectée à un processus de fabrication ou au nettoyage d'éléments d'équipement ou de locaux utilisés dans un processus de manufacture ou affectée à tout autre type de travail associé ou lié à un processus de manufacture ou faisant l'objet de ce processus. La main-d'œuvre affectée à la réparation et à la maintenance ou à la production d'actifs fixes destinés à l'utilisation propre de l'usine ou employée à la production d'électricité ou de charbon, de gaz, etc., est couverte par cette définition. <sup>b</sup> Les employés s'entendent de tous les travailleurs définis ci-dessus et des personnes percevant une rémunération et investies de fonctions d'administration, de supervision ou de direction, recrutés dans un bureau administratif, un service de tenue de stock ou une section sociale ou encore un département de vente, ainsi que des personnes chargées de l'achat des matières premières, etc., ou de l'achat d'actifs fixes pour l'usine, ainsi que des employés des services de surveillance et de sécurité et des services d'entretien. <sup>c</sup> Le total des personnes recrutées s'entend des employés définis ci-dessus et de tous les membres de la famille du propriétaire qui travaillent effectivement dans l'installation, même sans rémunération, ainsi que des membres non rémunérés des sociétés coopératives travaillant dans l'usine ou pour l'usine, à titre direct et productif. Le nombre des travailleurs ou des employés est un nombre moyen, obtenu par division du nombre d'hommes-jours travaillés par le nombre de jours d'activité de l'installation de production pendant l'année de référence.

n.d.: Données non disponibles.

Source: Gouvernement de l'Inde, ministère de la Statistique et de la Mise en œuvre des programmes: *Annual survey of industries (ASI)*, 2001-2009.

<sup>5</sup> S. Athreye, D. Kale et S.V. Ramani: *Experimentation with strategy and the evolution of dynamic capability in the Indian pharmaceutical sector*, document de travail UNU-MERIT n° 2008-041 (Maastricht, UNU-MERIT, 2008).



### 3.1.7. L'emploi au Japon

76. L'industrie chimique japonaise, secteur pharmaceutique compris, employait près de 1,1 million de travailleurs à sa période culminante de 1993. De 1993 à 2006, on a pu observer une perte progressive d'emplois. En 2009, l'emploi se chiffrait à environ 950 000 personnes. Entre 1990 et 2009, l'industrie chimique a perdu au total près de 80 000 emplois. La plupart des licenciements économiques en grand nombre ont eu lieu entre 1994 et 2005, soit la fameuse «décennie perdue». Cette période a été caractérisée par une croissance économique nulle après l'éclatement des bulles spéculatives. L'emploi, dans l'industrie chimique japonaise, est retombé à un minimum en 2006, mais il a par la suite présenté une période de croissance, qui s'est maintenue en dépit de la crise économique mondiale. Les grandes tendances du secteur de l'industrie chimique japonaise peuvent être résumées en trois phases (tableau 3.9 et figure 3.8).
77. La première phase s'est caractérisée par une concentration de la plupart des pertes d'emplois dans les petites entreprises. Le tableau 3.9 montre que près de 80 000 emplois ont été perdus entre 1990 et 2009, dont 51 000, soit 64 pour cent, dans des entreprises de moins de 29 employés. Par contraste, les moyennes et grandes entreprises, de plus de 500 employés, ont gagné environ 113 000 emplois pendant la même période.
78. Deuxième phase, à l'image de ce que l'on a pu observer en Inde et en Chine, l'emploi, dans l'industrie chimique japonaise, a été relativement peu affecté par la crise économique mondiale, puisque de nombreux postes avaient été supprimés avant la crise. Le tableau 3.9 montre que l'industrie chimique japonaise a en fait gagné plus de 65 000 emplois entre 2008 et 2009.
79. Troisième phase, entre 1990 et 2009, le pourcentage des travailleurs employés dans les petites entreprises chimiques de moins de cinq employés a constamment représenté environ 50 pour cent du total de l'emploi dans le secteur de la chimie. Ce ratio n'a même pas varié pendant la décennie perdue, ce qui montre que la structure de l'offre de l'industrie chimique japonaise est pyramidale (la production industrielle dépend d'un grand nombre de petites entreprises).

**Tableau 3.9. L'emploi dans le secteur de l'industrie chimique au Japon, 1990-2009**

Année	Plus de 500 employés	100-500 employés	30-99 employés	5-29 employés	Moins de cinq employés	Total	Variation
1990	185 930	174 048	93 345	59 879	513 201	1 026 403	n.d.
1991	190 694	177 508	92 867	60 352	521 420	1 042 841	16 438
1992	193 734	178 308	94 031	62 164	528 236	1 056 473	13 632
1993	193 180	191 675	96 919	56 209	537 983	1 075 966	19 493
1994	188 483	187 909	101 906	57 362	535 659	1 071 319	-4 647
1995	183 466	187 270	97 843	58 165	526 744	1 053 488	-17 831
1996	180 646	179 393	99 580	58 473	518 093	1 036 185	-17 303
1997	174 463	179 450	97 513	58 542	509 967	1 019 935	-16 250
1998	169 436	174 635	97 891	56 710	498 670	997 342	-22 593
1999	147 816	174 793	95 594	49 707	467 910	935 820	-61 522
2000	143 304	177 293	88 114	50 385	459 096	918 192	-17 628
2001	140 283	176 942	82 597	51 664	451 485	902 971	-15 221
2002	135 676	170 599	82 216	50 539	439 032	878 062	-24 909

Année	Plus de 500 employés	100-500 employés	30-99 employés	5-29 employés	Moins de cinq employés	Total	Variation
2003	128 995	169 909	82 179	50 154	431 236	862 473	-15 589
2004	116 322	177 195	97 519	48 445	439 479	878 960	16 487
2005	114 927	171 107	98 069	49 426	433 529	867 058	-11 902
2006	113 835	168 215	99 664	49 330	431 044	862 088	-4 970
2007	113 627	169 942	100 605	49 178	433 353	866 705	4 617
2008	115 685	176 134	101 927	47 458	441 203	882 407	15 702
2009	119 904	206 702	99 871	47 582	474 060	948 119	65 712

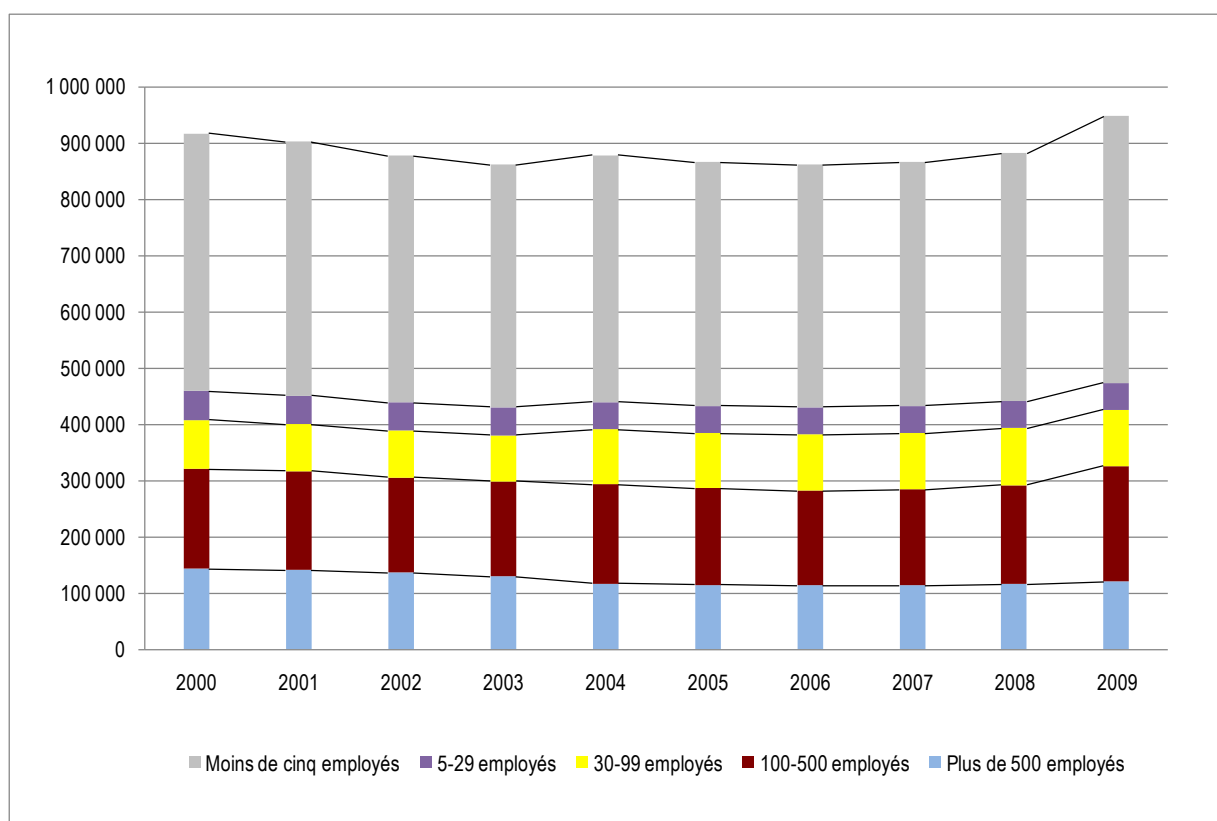
**Perte totale d'emplois entre 1990 et 2009**

**-78 284**

n.d.: Données non disponibles.

Source: Gouvernement du Japon, ministère de la Santé, du Travail et de la Protection sociale: Etudes mensuelles sur l'emploi.

**Figure 3.8. L'emploi dans le secteur de l'industrie chimique au Japon, par taille d'entreprise, 2000-2009**



Source: Gouvernement du Japon, ministère de la Santé, du Travail et de la Protection sociale: Etudes mensuelles sur l'emploi.

### 3.1.8. Les travailleuses dans l'industrie chimique

**80.** Le tableau 3.10 fait apparaître la part relative des femmes dans le total des travailleurs du secteur de l'industrie chimique, sur la base des données obtenues auprès d'environ 23 Etats Membres de l'OIT. Si l'on ne dispose pas d'un grand nombre de données sur le nombre des travailleuses employées dans le monde, les statistiques limitées qui sont disponibles donnent à penser que les femmes sont relativement peu représentées dans le total des travailleurs de l'industrie chimique. Les entreprises de ce secteur s'efforcent d'accroître la

---

représentation des femmes dans leur personnel. Chez BASF, on a pu observer par exemple un accroissement de 17,4 à 19,3 pour cent entre 2005 et 2010<sup>6</sup>. Chez Univar, en 2010, environ 40 pour cent du total des employés étaient des femmes<sup>7</sup>. Atanor a indiqué que le nombre des femmes occupant des postes de technicienne ou d'analyste au siège de cette entreprise a augmenté ces dernières années<sup>8</sup>. Borealis a fait savoir que toute mesure de réduction des effectifs adoptée était mise en œuvre sur la base du principe de l'égalité entre les sexes<sup>9</sup>. UBE Chemical Europe a affirmé qu'il n'y avait pas de discrimination de sexe dans les profils de carrière des employés de cette entreprise<sup>10</sup>. Solvay Ibérica a déclaré avoir mis en œuvre une politique d'action positive à l'effet d'employer davantage de travailleuses<sup>11</sup>.

- 81.** La représentation actuellement limitée des femmes dans l'industrie chimique signifie qu'il faudra attendre de nombreuses années le franchissement, par les femmes, du fameux plafond de verre dans ce secteur d'activité. Le tableau 3.11 montre que 13,4 pour cent des 396 directeurs d'entreprises de fabrication de produits chimiques aux Etats-Unis en 2009 étaient des femmes. Ce chiffre traduisait certes une légère progression par rapport à l'année précédente (13,2 pour cent en 2008), mais le pourcentage de femmes occupant des fonctions exécutives atteignait à peine 9,6 pour cent dans l'industrie chimique, chiffre à comparer aux 13,5 pour cent de femmes occupant des responsabilités exécutives dans les entreprises du classement «Fortune 500»<sup>12</sup>. En Allemagne, une grande entreprise pharmaceutique accordait aux femmes ayant des enfants des horaires de travail souples et réduits, ce qui leur permettait de poursuivre leur carrière. Toutefois, les femmes ne peuvent que difficilement occuper des postes de gestion faute d'un système d'équilibrage des contraintes résultant du travail et des nécessités de la vie personnelle tenant compte de leurs divers besoins<sup>13</sup>.

<sup>6</sup> Informations communiquées au BIT par BASF SE.

<sup>7</sup> D. Prangenberg: «Chemical sector becoming more appealing to women», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 18 mai 2010, p. 31.

<sup>8</sup> Informations communiquées au BIT par Atanor SCA.

<sup>9</sup> Informations communiquées au BIT par Borealis AG.

<sup>10</sup> Informations communiquées au BIT par UBE Chemical Europe SA.

<sup>11</sup> Informations communiquées au BIT par Solvay Ibérica SL.

<sup>12</sup> A.H. Tullo: «Women in industry», dans *C&EN* (Washington, DC, American Chemical Society), 9 août 2010, pp. 16-17.

<sup>13</sup> S. Plass: «Wage gaps for women frustrating Germany», dans *The New York Times* (New York, NY), 3 sept. 2008.

**Tableau 3.10. Pourcentage de femmes employées dans le secteur des produits chimiques de base, dans certains pays, 2000-2007**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Albanie	14,97	28,93	46,48	22,07	42,05	33,83	28,66	n.d.
Azerbaïdjan	39,03	36,06	37,52	36,67	37,77	38,11	36,24	36,36
Botswana	34,72	22,12	39,43	27,03	25,29	26,44	30,94	n.d.
Bulgarie	31,17	28,46	28,00	28,91	29,66	30,06	30,53	30,54
Chili	n.d.	8,14	9,35	8,85	8,67	8,71	9,84	n.d.
Croatie	18,98	18,60	18,31	17,62	17,88	18,08	17,76	18,09
Equateur	n.d.	n.d.	14,09	15,01	13,11	15,39	n.d.	n.d.
Ethiopie	10,18	9,16	8,43	8,92	10,76	12,11	12,29	13,54
Inde	0,78	0,56	0,50	0,69	0,82	0,77	n.d.	n.d.
Indonésie	11,28	12,80	13,52	12,01	12,59	11,98	13,39	n.d.
Iran, République islamique d'	3,56	5,02	4,91	4,99	6,18	5,74	n.d.	n.d.
Jordanie	2,22	16,38	20,25	2,43	3,03	2,80	2,54	2,25
Kazakhstan	36,06	37,30	33,16	35,09	38,24	36,30	37,50	37,24
Kirghizistan	10,23	7,14	22,54	24,40	24,76	29,01	28,41	24,35
Lituanie	n.d.	n.d.	n.d.	28,91	28,93	28,80	28,63	28,19
Madagascar	n.d.	11,15	11,15	11,17	11,17	11,16	11,18	n.d.
Malaisie	19,04	19,75	17,73	18,55	18,06	18,72	17,53	n.d.
Maroc	6,32	5,17	13,33	5,23	4,46	5,42	5,46	5,56
Oman	1,13	0,66	0,79	1,11	4,53	2,40	n.d.	n.d.
Qatar	1,22	0,89	1,32	0,83	2,64	2,94	3,14	n.d.
République-Unie de Tanzanie	n.d.	n.d.	n.d.	42,24	22,85	23,01	22,95	23,05
Thaïlande	34,66	n.d.	32,05	n.d.	n.d.	n.d.	34,22	n.d.
Viet Nam	n.d.	44,15	41,96	41,25	39,95	39,39	39,48	38,60

n.d.: Données non disponibles.

Source: ONUDI: INDSTAT4, 2010 ISIC Rev.3.

**Tableau 3.11. Représentation des femmes dans les postes à hautes responsabilités, dans les secteurs du pétrole, du gaz et de l'industrie chimique aux Etats-Unis, 2009**

Entreprise	Conseil d'administration				Femmes occupant des postes de gestion					
	Femmes		Total		PDG	DG	Fonctions exécutives			
	A l'intérieur <sup>a</sup>	A l'extérieur	Femmes	Conseil d'administration			Femmes	Total	Fonction	
Air Products & Chemicals	0	2	2	11	0	0	1	9	Premier vice-président, ressources humaines et communication	
Albemarle	0	2	2	10	0	0	0	14		
Arch Chemicals	0	1	1	7	0	0	2	9	Premier vice-président, développement stratégique et conseiller juridique principal; inspecteur principal	
Ashland	0	2	2	11	0	0	2	12	Vice-président, ressources humaines et communication; vice-président, responsable des services d'information et des services administratifs	
Cabot	0	1	1	13	0	0	0	5		
Cambrex	0	2	2	9	0	0	0	5		
Celanese	0	1	1	9	0	0	2	9	Vice-président exécutif; premier vice-président, ressources humaines	
CF Industries	0	0	0	8	0	0	1	9	Vice-président, ressources humaines	
Chemtura	0	0	0	8	0	0	2	8	Premier vice-président, conseiller principal et secrétaire; vice-président et trésorier	
Cytec Industries	0	2	2	11	0	0	1	7	Vice-président, ressources humaines	
Dow Chemical	0	3	3	12	0	0	1	14	Premier vice-président, produits chimiques de base	
DuPont	1	2	3	12	1	0	1	8	PDG	
Eastman Chemical	0	1	1	12	0	0	1	10	Premier vice-président, directeur des services juridiques et secrétaire de direction	
ExxonMobil	0	2	2	10	0	0	0	19		
Ferro	0	2	2	12	0	1	2	6	Vice-président et directeur des services financiers; vice-président, ressources humaines	
FMC	0	1	1	11	0	0	1	8	Vice-président, conseiller général et secrétaire de direction	
H.B. Fuller	0	1	1	7	0	0	1	10	Vice-président, ressources humaines	

Entreprise	Conseil d'administration				Femmes occupant des postes de gestion					
	Femmes		Total	Conseil d'administration	PDG	DG	Fonctions exécutives			
	A l'intérieur <sup>a</sup>	A l'extérieur	Femmes		Femmes	Total	Fonction			
Georgia Gulf	0	0	0	8	0	0	0	9		
Goodyear	0	3	3	12	0	0	2	20	Vice-président, relations avec l'administration centrale; vice-président, développement de l'entreprise	
W.R. Grace	0	1	1	9	0	0	1	8	Vice-président, directeur des ressources humaines	
Honeywell	0	1	1	10	0	0	1	9	Premier vice-président, conseiller général	
Huntsman Corp.	0	1	1	10	0	0	1	20	Vice-président et directeur des services d'information	
Innophos	0	2	2	7	0	0	1	13	Vice-président, ressources humaines	
Koppers	0	2	2	8	0	0	2	12	Vice-président, sécurité et environnement; trésorier	
Kronos Worldwide	0	0	0	7	0	0	1	11	Vice-président et directeur du service fiscal	
Lubrizol	0	1	1	10	0	0	1	16	Secrétaire de direction et conseiller de direction	
Monsanto	0	2	2	11	0	0	4	15	Premier vice-président, chef du personnel et des relations communautaires; vice-président, relations avec les investisseurs; vice-président, agriculture; vice-président, finances, semences et obtentions végétales	
Mosaic	0	1	1	13	0	0	2	10	Vice-président, relations publiques; vice-président, ressources humaines	
Nalco	0	1	1	8	0	0	1	8	Directeur marketing et vice-président de groupe, opérations commerciales eau et processus, Amériques	
NewMarket	0	1	1	7	0	0	0	8		
Occidental Petroleum	0	1	1	13	0	0	0	10		
Omnova	0	0	0	8	0	0	0	6		
PPG Industries	0	2	2	10	0	0	1	9	Premier vice-président, verres et fibres de verre	
Praxair	0	2	2	10	0	0	0	9		
Rockwood Specialties	0	1	1	7	0	0	0	3	Vice-président, stratégie et développement de l'entreprise	
Sigma-Aldrich	0	1	1	11	0	0	1	14		

Entreprise	Conseil d'administration				Femmes occupant des postes de gestion				
	Femmes		Total	Conseil d'administration	PDG	DG	Fonctions exécutives		
	A l'intérieur <sup>a</sup>	A l'extérieur	Femmes		Femmes	Total	Fonction		
Solutia	0	0	0	8	0	0	0	7	
Stepan	0	0	0	7	0	0	0	8	
Sterling Chemicals	0	0	0	7	0	0	1	6	Vice-président et inspecteur principal
Sunoco	1	2	3	8	1	0	2	11	PDG; premier vice-président, raffinerie
Tronox	0	0	0	7	0	0	0	4	
Westlake Chemical	0	1	1	7	0	0	0	10	
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>396</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>418</b>	

<sup>a</sup> Directeur également chargé de fonctions exécutives; CEO = Chief Executive Officer; CFO = Chief Financial Officer; VP = Vice-President.

Source: A.H. Tullo: «Women in industry», dans *C&EN* (Washington, DC, American Chemical Society), 9 août 2010, p. 17.

---

### 3.1.9. Pénuries de travailleurs qualifiés

- 82.** A l'échelle mondiale, dans le secteur de l'industrie chimique, on observe encore certaines pénuries dans deux catégories d'employés, à savoir les chercheurs et les travailleurs qualifiés. Selon une société de consultance en formation spécialisée dans l'industrie chimique, les entreprises du secteur de la chimie cherchent à attirer une main-d'œuvre relativement jeune en offrant des conditions d'emploi intéressantes. L'accent est mis, en l'occurrence, sur une culture d'entreprise orientée vers la responsabilité sociale et la diversité. Il s'agit en quelque sorte de faire la différence dans le monde, de reconnaître le travail bien fait, de pouvoir apprendre et progresser dans le cadre d'une carrière évolutive et enrichissante, de disposer d'horaires de travail modulables ou autorisant le télétravail et, pour tout dire, d'offrir aux jeunes recrutés la possibilité de travailler avec plaisir dans le cadre de projets novateurs. La rétention des travailleurs particulièrement talentueux et la fidélisation des travailleurs jeunes font partie des grandes questions de l'heure. Dans l'industrie chimique, les entreprises accordent la priorité, dans leurs stratégies, aux aspects humains. La compétitivité des rémunérations et des avantages est particulièrement importante. Certaines entreprises offrent par ailleurs de plus grandes périodes de congé, des programmes de formation interne améliorés, des prestations plus généreuses et enfin une formation en cours d'emploi renforcée. De surcroît, lorsqu'il s'agit de fidéliser les éléments les plus prometteurs, l'essentiel est de créer un environnement de travail dans lequel les employés puissent être productifs, heureux dans leur travail et enclins à continuer. De nombreuses entreprises du secteur ont par ailleurs entrepris d'offrir à leurs directeurs et à leurs cadres supérieurs un complément de formation à l'effet de leur permettre de mieux repérer les talents de la nouvelle génération de travailleurs, plus sensibles à la situation dans le monde et plus larges d'esprit, et déjà spécialisés sur le plan technique.
- 83.** Depuis quelques années, dans plusieurs pays, on observe une certaine croissance du nombre de diplômés en sciences chimiques. Par exemple, aux Etats-Unis, selon les enquêtes effectuées par la Commission de la formation professionnelle de l'American Chemical Society, le nombre de licenciés et de docteurs en sciences chimiques augmente régulièrement; toutefois, le nombre de titulaires de maîtrise ne confirme pas cette tendance. Deux mille cinq cent quarante-trois nouveaux doctorats en sciences chimiques ont été décernés par les universités des Etats-Unis en 2009, ce qui représentait une augmentation de 7,7 pour cent par rapport à la période 2007-08. Mais le nombre de diplômes de maîtrise accordés a régressé de 3,2 pour cent, retombant à 1 986 soit, pour ainsi dire, le résultat observé il y a plus d'une décennie <sup>14</sup>.
- 84.** Dans les économies émergentes, l'industrie chimique connaît également une grave pénurie de chercheurs, consécutive à la demande croissante de spécialistes en recherche-développement. En Inde, quatre grands laboratoires pharmaceutiques – Ranbaxy Laboratories Ltd, Dr. Reddy's Laboratories, Nicholas Piramal India Ltd et Lupin Laboratories Ltd – ont développé leur budget de recherche-développement depuis 2000 et affecté de nouveaux laboratoires à la mise au point de nouveaux médicaments. Le tableau 3.12 offre une comparaison des investissements en recherche-développement relativement au chiffre d'affaires sur la période 2000-2006 dans ces nouvelles entreprises. Les laboratoires Ranbaxy ont été en l'occurrence les premiers investisseurs en recherche-développement (144,40 millions de dollars E.-U. en 2006), tandis que les laboratoires Dr. Reddy's ont régulièrement développé leurs activités de recherche-développement,

<sup>14</sup> D.J. Hanson: «Gains continue for chemistry grads: Strong growth in bachelor's degrees spills into doctorates», dans *C&EN* (Washington, DC, American Chemical Society), 23 août 2010, pp. 44-47.



particulièrement sur la période 2000-2006, avec un pic de 17,12 pour cent en 2004. Le nombre de chercheurs employés par ces entreprises s'est accru parallèlement cette dernière décennie. Ces entreprises ont massivement recruté des chercheurs et des ingénieurs, dans le souci de parvenir à une «masse critique» de chercheurs spécialisés dans les activités de recherche-développement les plus innovantes. Ainsi, le pourcentage des employés affectés aux activités de recherche-développement a progressé régulièrement (tableau 3.13).

**Tableau 3.12. Volume des activités de recherche-développement (R&D), en pourcentage des investissements R&D par rapport au chiffre d'affaires des grandes entreprises pharmaceutiques en Inde, 2000-2006**

Entreprise	Nombre de laboratoires R&D	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ranbaxy Laboratories Ltd	3	4,2	3,8	5,2	6,1	9,35	17,41	13,28
Dr. Reddy's Laboratories Ltd	5	4,22	6,29	7,7	10	17,12	10,85	9
Nicholas Piramal India Ltd	2	1,8	2,16	1,63	3,9	8,29	6,04	5,1
Lupin Laboratories Ltd	1	n.d.	2,41	3,5	4	7,2	6,7	7,2

n.d.: Données non disponibles.

Source: D. Kale: «International migration, knowledge diffusion and innovation capacities in the Indian pharmaceutical industry», dans *New Technology, Work and Employment* (Hoboken, NJ, John Wiley & Sons Inc.), vol. 24, n° 3, nov. 2009, pp. 260-276.

**Tableau 3.13. Pourcentage de chercheurs R&D dans le total des effectifs des grandes entreprises pharmaceutiques en Inde, 2000-2006**

Entreprise	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ranbaxy Laboratories Ltd	8,85	9,02	11,11	13,52	9,75	10,36	9,69
Dr. Reddy's Laboratories	n.d.	9,09	12,39	n.d.	n.d.	n.d.	10,45
Nicholas Piramal India Ltd	2,66	3,38	4,53	4,33	4,60	5,04	5,20
Lupin Laboratories Ltd	n.d.	n.d.	5,45	6,11	5,40	n.d.	6,66

n.d.: Données non disponibles.

Source: D. Kale: «International migration, knowledge diffusion and innovation capacities in the Indian pharmaceutical industry», dans *New Technology, Work and Employment* (Hoboken, NJ, John Wiley & Sons Inc.), vol. 24, n° 3, nov. 2009, pp. 260-276.

**85.** L'Inde s'est efforcée de résoudre le problème de la pénurie de travailleurs qualifiés en recourant à un processus d'«inversion de l'exode des cerveaux», invitant des travailleurs qualifiés originaires d'économies développées. En Inde, on observe une pénurie particulièrement importante de chercheurs dans les industries chimique et pharmaceutique. En conséquence, la mobilité des spécialistes ou des chercheurs formés à l'étranger est fondamentale pour le développement de ces industries. Des immigrants talentueux ayant fait leurs études et travaillé en Europe et aux Etats-Unis participent de plus en plus à cette inversion de l'exode des cerveaux, qui a pour effet de transformer les pays en développement en leaders mondiaux. Les chercheurs indiens continuent d'émigrer vers les Etats-Unis, essentiellement pour tirer parti des débouchés en matière d'éducation et acquérir des compétences hautement spécialisées aux Etats-Unis, et les citoyens de l'Inde qui émigrent quittent le pays alors qu'ils sont encore relativement jeunes<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> W.S. Harvey: «British and Indian scientists moving to the United States», dans *Work and Occupations* (Thousand Oaks, CA, SAGE Publications), vol. 38, n° 1, fév. 2011, pp. 68-100.

- 
- 86.** Une autre forme de décalage peut être observée dans l'ensemble de l'industrie chimique, qui n'est apparemment pas en mesure de relocaliser les chercheurs au chômage dans de nouveaux emplois. Suite aux fusions et aux acquisitions, des milliers de jeunes chimistes ont perdu leur emploi. Au lieu de rechercher d'autres emplois dans le secteur, certains d'entre eux changent de branche d'activité, s'efforçant de recibler leur formation, leurs compétences et leur expérience, ou encore retournent à l'université pour explorer de nouveaux domaines parfois périphériques, voire totalement extérieurs à l'industrie chimique. Parfois, ils acceptent de nouveaux emplois dans des activités de réglementation, de soins de santé ou de contrôle de la qualité, d'autres enseignent à l'université<sup>16</sup>.
- 87.** Les entreprises chimiques des économies avancées recrutent elles aussi des travailleurs qualifiés à l'étranger. Par exemple, en Allemagne, le groupe Henkel accueille un nombre de plus en plus important de chercheurs présentant un «parcours international», de sorte que, dans les nouveaux recrutements, le pourcentage des chercheurs n'ayant pas la nationalité allemande se chiffre à environ 50 pour cent<sup>17</sup>. Un trop grand nombre d'entreprises pharmaceutiques se disputent un trop petit nombre de travailleurs qualifiés, et la pénurie s'accroît depuis quelques années. Les entreprises modifient leurs pratiques de gestion R&D en consacrant des investissements tangibles et des investissements immatériels considérables dans la formation des chercheurs et dans l'adaptation de leur carrière individuelle aux objectifs propres de la «maison». La perte de ces travailleurs qualifiés pourrait en effet rendre de plus en plus préoccupantes les pénuries de chercheurs dans le secteur à l'avenir.
- 88.** Autre problème immédiat, la nécessité de fidéliser les travailleurs spécialisés de certaines catégories: plombiers, chaudronniers, mécaniciens sur métaux, charpentiers et autres travailleurs indispensables au bon fonctionnement des installations. Il s'agit d'ailleurs de travailleurs hautement spécialisés, extrêmement mobiles du fait que bon nombre de leurs compétences sont applicables non seulement à l'industrie chimique, mais aussi à plusieurs autres industries, ce qui signifie qu'ils sont extrêmement recherchés. On observe une pénurie de travailleurs spécialisés dans le monde entier, qui s'explique en grande partie par l'évolution de la donne démographie-éducation-formation dans la population en général. Par exemple, on relève une évolution progressive des systèmes d'éducation aux Etats-Unis et dans certains pays d'Europe, où l'importance de ces spécialisations est passée au second plan. On observe aussi une pénurie d'institutions de formation technique. Les programmes publics de formation professionnelle étant de moins en moins nombreux aux Etats-Unis, les entreprises chimiques doivent consacrer davantage de ressources et de temps qu'elles ne le faisaient jusqu'ici à la formation de leurs employés aux différentes spécialités requises.
- 89.** Les entreprises chimiques adoptent désormais une approche active pour résoudre ce problème de pénurie de travailleurs hautement spécialisés. A l'instar d'un grand nombre d'autres pays, les Etats-Unis sont vulnérables en la matière car, dans ce pays, les programmes de formation professionnelle spécialisée passent de plus en plus au second rang, en faveur des métiers de services. La gestion des talents, notamment des spécialisations dans le monde du travail, pose un grand problème à la Commission de maintenance de l'Association nationale des entreprises pétrochimiques et des raffineurs, qui organise désormais des réunions annuelles de prospective dont l'objet est d'encourager

<sup>16</sup> S.J. Ainsworth: «Leaping to new opportunities: In an unfavorable pharma job market, many chemists are migrating to new careers», dans *C&EN* (Washington, DC, American Chemical Society), 27 sept. 2010, pp. 75-78.

<sup>17</sup> C. Shaw: «Recruiting the best», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 8-14 mars 2010, pp. 30-31.

---

le débat et de rechercher des solutions. Les entreprises chimiques ont par ailleurs décidé d'assurer de leur propre chef la formation de leurs nouveaux travailleurs spécialisés. A cet égard, l'une des initiatives les plus notables est celle de la Gulf Coast Workforce Development: la pénurie de charpentiers, d'électriciens, de plombiers et de certains autres spécialistes de la maintenance des installations pose un problème particulier, aux Etats-Unis, dans la région du Golfe (Gulf Coast), où sont déployés de nombreux efforts de reconstruction après les ouragans Katrina et Rita qui ont ravagé le littoral en 2005. De nombreuses entreprises chimiques se sont associées à cette initiative, dont l'objet était de recruter et de former jusqu'à 20 000 nouveaux travailleurs, dans les métiers de la construction, à l'horizon de la fin 2009, pour contribuer aux efforts de rétablissement de la situation dans la région. Le programme offrait des cours gratuits de formation spécialisée et de préparation aux métiers de la construction. Ce programme ne représentait certes que le sommet de l'iceberg compte tenu des besoins extrêmement élevés en travailleurs spécialisés dans la région du Golfe, mais on en attend beaucoup en matière de mobilisation de nouvelles compétences. Il s'agit d'une action collective de la part de toutes les parties concernées dans l'industrie chimique, les entreprises participantes ayant contribué à hauteur de 5 millions de dollars E.-U. à la fin de 2011. D'autres entités ont contribué à cette vaste initiative – associations professionnelles de la construction, syndicats, instituts universitaires, administrations locales<sup>18</sup>.

90. A ce jour, l'expérience donne à penser que l'industrie chimique doit se préparer pour son avenir à long terme. Outre les politiques de recrutement, elle doit mettre au point, à l'échelle du secteur tout entier, des programmes d'appui ayant pour objet de maintenir la performance, la flexibilité et la productivité des employés, d'autant que l'évolution démographique prévisible pour l'avenir proche dans de nombreux pays producteurs de produits chimiques va se répercuter sur la structure de la population, et notamment son vieillissement.

### **3.1.10. Pour une meilleure capacité d'insertion – le Pacte mondial pour l'emploi**

91. Lorsque la restructuration est inévitable, les entreprises disposent d'un certain nombre d'outils pour en minimiser les conséquences sociales sur les travailleurs. Citons par exemple le conseil, l'évaluation des capacités, la formation pour l'employabilité, la recherche d'emploi en interne et la recherche d'un emploi à l'extérieur, la mobilité, la création de petites et de moyennes entreprises, la retraite anticipée ou partielle, la modularité des horaires de travail et enfin les diverses indemnités de cessation d'activité. La situation décrite dans les lignes qui suivent illustre les modalités effectives d'utilisation de ces outils.
92. En 2000, le marché des pneumatiques a fortement régressé en raison de la tendance à la baisse de la demande de montes originales (ventes directes aux constructeurs d'automobiles et de camions pour l'équipement des nouveaux véhicules), du grand nombre de marchés de remplacement (ventes aux réseaux de concessionnaires) et des exportations. On s'attendait que cette tendance générale se poursuivrait non seulement au Royaume-Uni, mais encore sur le marché mondial. Michelin devait donc faire face à une réelle perspective de capacité de production excédentaire dans ses opérations internationales à partir de 2002. Pour adapter sa capacité industrielle à la demande du marché, l'entreprise a décidé de fermer deux installations au Royaume-Uni en 2001, ce qui a affecté 1 716 employés. Pour aider ces travailleurs, Michelin UK a mis en place un service de

<sup>18</sup> E. D'Amico: «Talent management: What's not working», dans *Chemical Week* (Londres et New York, NY), 11-18 avril 2007, pp. 19-23.

---

recherche d'emploi («Jobshop») qui avait essentiellement pour objet d'aider les travailleurs dans leur recherche d'un nouvel emploi et dans l'acquisition de nouvelles qualifications professionnelles, ainsi que de fournir des avis sur les diverses options envisageables – transfert, départ à la retraite anticipé, activité professionnelle indépendante, gestion des finances personnelles. Dans le cadre de ce programme, des entretiens individuels ont été organisés avec tous les employés affectés. Pour rendre la recherche d'un emploi plus efficace, une formation individuelle a été assurée, par exemple pour la rédaction d'un curriculum vitae adéquat, la rédaction des dossiers de candidature, la réponse aux annonces de vacance d'emploi et les diverses techniques de recherche d'un emploi (notamment, appels téléphoniques et entretiens). Le Jobshop maintenait un contact permanent avec les agences nationales pour l'emploi. Deux représentants de ces agences étaient présents dans l'usine cinq jours par semaine, directement reliés à leur base de données. Le Jobshop a par ailleurs pris contact avec d'autres entreprises pour des recrutements éventuels. Pour compléter cette assistance, Michelin UK a offert des primes de licenciement économique cinq fois supérieures à la norme nationale de base, et facilité la création de petites et moyennes entreprises, en proposant des prêts spéciaux assortis de taux d'intérêt attractifs. Les résultats de cette série de mesures, évalués en avril 2003, ont fait apparaître que, sur les 1 716 travailleurs affectés, 66 pour cent avaient trouvé un autre emploi, 12 pour cent étaient partis à la retraite, 11 pour cent avaient accepté un transfert interne, 6 pour cent avaient choisi la voie de l'activité indépendante, 2 pour cent s'étaient inscrits à un programme de formation à plein temps et 0,4 pour cent avait sollicité l'assistance de l'Etat. Deux pour cent seulement étaient encore au chômage <sup>19</sup>.

**93.** Les leçons tirées de l'expérience de la mise en œuvre de nombreuses mesures dans l'industrie chimique ont contribué à l'élaboration du Pacte mondial pour l'emploi, adopté par la Conférence internationale du Travail en juin 2009. Cet instrument de politique mis en place à l'échelle internationale traite les conséquences sociales et les conséquences sur l'emploi de la crise financière et économique mondiale. Il facilite une reprise productive ciblée sur les investissements, l'emploi et la protection sociale. L'objectif fondamental qui le sous-tend est d'offrir une base d'élaboration de politiques convenue à l'échelle internationale et conçue pour réduire le décalage temporel entre la reprise économique et une reprise effectivement assortie de débouchés d'emploi décent. Cet instrument appelle de toute urgence une action mondiale à l'échelle nationale, à l'échelle régionale et à l'échelle mondiale <sup>20</sup>. Et de fait, l'industrie chimique a réagi en temps voulu pour contrer les effets de la crise économique mondiale, ce qui prouve que le Pacte mondial pour l'emploi est un outil approprié. Au cours des trois mois précédant l'adoption du Pacte mondial pour l'emploi en juin 2009, la Fédération européenne des syndicats des mines, de la chimie et de l'énergie (EMCEF) et l'European Chemical Employers' Group (ECEG) ont adopté une déclaration commune sur le chômage partiel et les licenciements prévoyant la consultation préalable des travailleurs concernés, la formation des travailleurs affectés et un appui de l'Etat aux entreprises.

**94.** La déclaration stipulait:

- que le recours au chômage technique et au chômage partiel ne devrait intervenir qu'après consultation des travailleurs et de leurs représentants;

<sup>19</sup> N. Rogovsky *et al.*: *Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach* (Genève, BIT, 2005), pp. 81-82.

<sup>20</sup> <http://www.ilo.org/jobspact/lang--fr/index.htm> (consulté le 20 mars 2011).

- 
- que, dans une telle situation, tous les efforts devaient être entrepris pour se saisir de l'opportunité que représente ce temps libre pour améliorer les compétences des salariés par le biais de la formation et de l'apprentissage;
  - que la formation réalisée pendant cette période – et en réalité toutes les formations – devraient être reconnues comme assurant le maintien des compétences intrinsèques afin que, une fois la situation économique améliorée, l'industrie chimique et pharmaceutique ne perde les ressources humaines vitales pour l'avenir <sup>21</sup>.
95. En situation de crise, l'amélioration de l'employabilité des travailleurs est la priorité des priorités. En mai 2009, l'industrie chimique européenne a adopté une déclaration commune sur la crise économique mondiale, exhortant les gouvernements à prendre des mesures additionnelles pour maintenir ou rétablir la compétitivité de l'industrie chimique européenne et l'emploi dans ce secteur <sup>22</sup>. BASF a déclaré à l'époque que la formation et l'apprentissage tout au long de la vie étaient des éléments d'efficacité lorsqu'il s'agit de développer l'employabilité des travailleurs en toutes circonstances <sup>23</sup>. Evonik a quant à elle offert des programmes de formation interne et externe à ses employés, mettant l'accent sur les besoins opérationnels en différentes qualifications ainsi que sur les besoins individuels <sup>24</sup>. Pour Solvay Ibérica, la formation est un investissement qui offre à l'entreprise la possibilité d'améliorer sa productivité et sa compétitivité et aux salariés la possibilité d'accroître leur potentiel d'emploi <sup>25</sup>. Au Japon, les syndicats de l'industrie pharmaceutique exhortent les autorités du pays à revoir les lois qui sont à l'origine du «délai d'approbation». Selon le Kagakuken, la législation actuelle a pour effet de retarder d'environ quatre ans la mise sur le marché japonais des nouveaux médicaments agréés, par rapport à la situation que l'on peut observer sur les marchés européens et sur le marché des Etats-Unis, retard qui lui-même a pour effet d'empêcher le secteur de créer davantage d'emplois décents <sup>26</sup>.

## 3.2. Rémunération

### 3.2.1. Le système salarial

96. Selon la PEMEX, la rationalisation ne modifie aucunement le système salarial <sup>27</sup>. Ce cas est sans doute assez rare, car la restructuration a bel et bien pour effet d'entraîner certains changements dans le système de rémunération. Au Japon, neuf grandes entreprises

<sup>21</sup> «Union européenne: Chemicals social partners agree on short-time work and layoffs», dans *European Employment Review* (Sutton, Surrey), 9 avril 2009.

<sup>22</sup> ECEG et EMCEF: *Joint Declaration on the global economic crisis*, 13 mai 2009, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/dsw/public/actRetrieveText.do?id=8769](http://ec.europa.eu/employment_social/dsw/public/actRetrieveText.do?id=8769) (consulté le 20 mars 2011).

<sup>23</sup> Informations communiquées au BIT par BASF SE.

<sup>24</sup> Informations communiquées au BIT par Evonik Industries AG.

<sup>25</sup> Informations communiquées au BIT par Solvay Ibérica SL.

<sup>26</sup> Exposé du Président Masafumi Naramoto de Karoken (Japon) à la Conférence mondiale des industries chimiques tenue par l'ICEM à Istanbul (Turquie) les 27 et 28 octobre 2010.

<sup>27</sup> Informations communiquées au BIT par Pétrôles Mexicanos.

---

chimiques ont indiqué qu'après la restructuration le système salarial fondé sur des critères de séniorité ou des critères ambigus a été aboli et remplacé par un nouveau système, étroitement lié à la performance effective des travailleurs et au bénéfice réel des entreprises. En d'autres termes, les rémunérations étaient désormais étroitement liées à des performances mesurables et à des résultats réels <sup>28</sup>.

97. A quelles modifications faut-il s'attendre, dans un système salarial, suite à une fusion? S'il est difficile de généraliser en la matière, une étude de cas sur la fusion d'une entreprise pharmaceutique d'envergure mondiale répond en partie à la question. L'étude détaille le processus dans quatre installations comparables du secteur pharmaceutique aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne. Il s'agit d'une étude menée à relativement court terme, sur les deux années et demie suivant les fusions.
98. Tout d'abord, l'entreprise pharmaceutique a introduit un système de notation international, de telle sorte que chaque siège puisse intervenir au niveau du classement des emplois dans les différentes unités opérationnelles, notamment en ce qui concerne les grades supérieurs aux cadres moyens et aux administrateurs de haut rang. Les effets du nouveau système variaient d'un pays à l'autre. Aux Etats-Unis, le système général de classement a occasionné des pertes financières à certains employés: environ 30 administrateurs ou cadres moyens ont ainsi perdu leurs droits aux options. En revanche, en Allemagne et au Royaume-Uni, aucun employé de grade équivalent n'a apparemment subi de perte financière suite au reclassement. Les auteurs de l'étude ont donné comme explication le fait qu'en Allemagne et au Royaume-Uni la majorité des employés, y compris les administrateurs et certains directeurs, sont couverts par des conventions collectives, alors qu'il n'existait pas de représentation ou de convention collectives dans l'usine des Etats-Unis.
99. En second lieu, un système salarial lié à la performance a été introduit. Aucune normalisation du système salarial n'a été observée, en raison, en l'occurrence, des nombreuses différences existant entre les divers systèmes nationaux. En d'autres termes, la fusion n'a eu aucun effet sur les systèmes salariaux nationaux. Aucune tentative d'harmonisation des barèmes de traitement des différents pays n'a été faite. De nombreux autres éléments – ainsi du paiement des jours de congé maladie ou des droits aux congés payés – ont été laissés aux directeurs locaux, chargés de les adapter aux marchés du travail locaux <sup>29</sup>.

### 3.2.2. Niveaux de rémunération

100. Les figures 3.9-3.12 font apparaître la croissance des indices des salaires réels dans le secteur de l'industrie chimique des principaux pays producteurs, par région, pour la période 1999-2008. Ces chiffres représentent l'évolution des indices des salaires réels dans 72 Etats Membres de l'OIT, où les salaires ont augmenté ces dernières années, sauf dans six pays Membres.
101. L'augmentation moyenne des salaires dans l'industrie chimique, à l'échelle de l'ensemble de l'Union européenne, s'était précédemment chiffrée à 3,8 pour cent en 2003; 3,5 pour cent en 2004; 3,8 pour cent en 2005; 4,8 pour cent en 2006; 6,2 pour cent en 2007

<sup>28</sup> Informations communiquées au BIT par Nippon Keidanren.

<sup>29</sup> T. Edwards *et al.*: «National industrial relations systems and cross-border restructuring: Evidence from a merger in the pharmaceuticals sector», dans *European Journal of Industrial Relations* (Thousand Oaks, CA, SAGE Publications), vol. 12, n° 1, mars 2006, pp. 69-87.

---

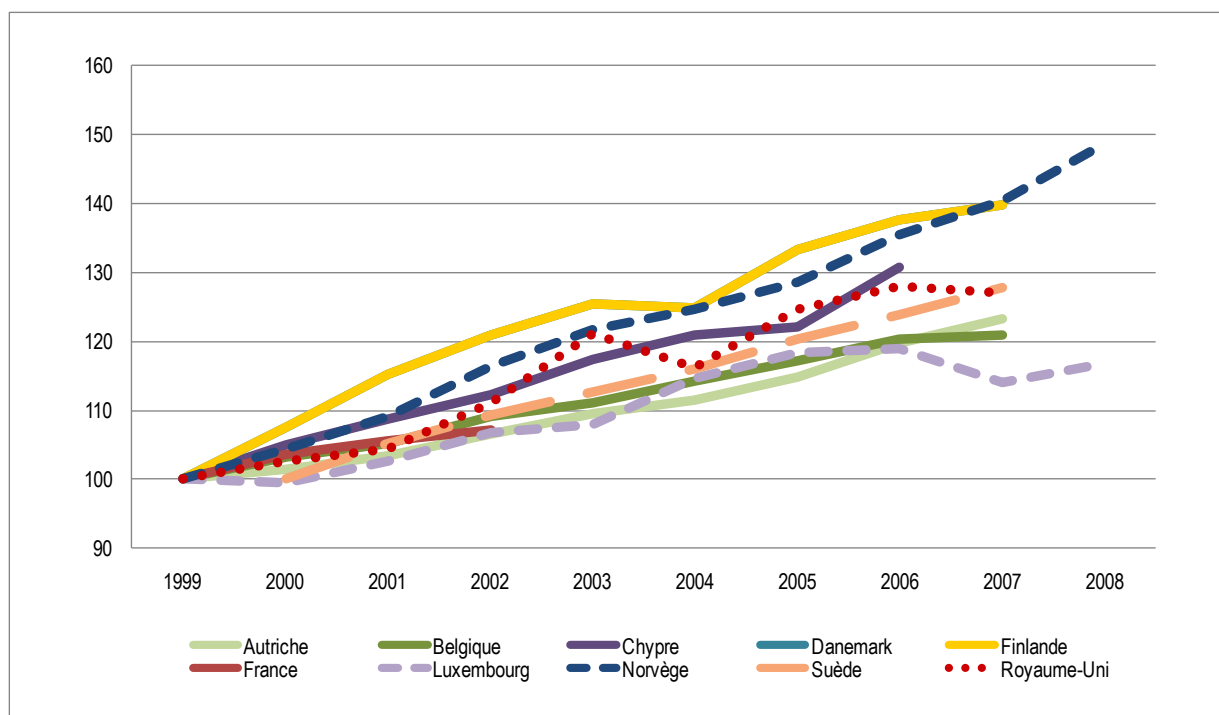
– témoignant d'un accroissement régulier à partir de 2004 –; et enfin à 5,5 pour cent en 2008, alors que l'on a observé en 2009 un net ralentissement (3,9 pour cent), consécutif à la récession. Il convient de noter que, dans un grand nombre de pays, les augmentations moyennes des salaires sont généralement plus importantes dans l'industrie chimique que dans l'ensemble de l'économie. En 2008, la progression des salaires observée dans l'industrie chimique européenne a été supérieure à l'augmentation moyenne (tous secteurs confondus) constatée dans dix pays (l'évolution en Bulgarie et en Roumanie étant particulièrement notable à cet égard), égale à l'augmentation moyenne dans l'ensemble de l'économie dans deux pays et inférieure dans neuf pays (surtout en Slovénie et en Slovaquie). En 2009, la progression des salaires dans l'industrie chimique a dépassé l'augmentation nationale moyenne dans l'ensemble des secteurs de l'économie dans cinq pays (surtout la Roumanie), tandis qu'elle a été égale à la moyenne dans quatre pays et inférieure dans dix autres pays (surtout en Slovaquie, en Belgique et en Slovénie)<sup>30</sup>. Notons toutefois que les chiffres relevés ne reflètent pas nécessairement la réalité des salaires dans les fusions et acquisitions.

- 102.** Une étude menée par Conyon *et al.* (2004) a porté sur 190 fusions et acquisitions faites par 149 entreprises, notamment des entreprises chimiques du Royaume-Uni, pendant la période 1979-1991. Il est apparu que les salaires pouvaient représenter une part plus importante des excédents après la fusion, et que les fusions semblaient n'avoir aucune conséquence négative sur les salaires, qui pouvaient même augmenter à court terme après une fusion ou une acquisition. En moyenne, les acquisitions avaient pour effet de relever les salaires moyens de 11 pour cent dans l'entreprise acquéreuse, deux ans après l'opération; pour une bonne part, l'augmentation observée résultait de l'effet positif des acquisitions sur les salaires (accroissement de 14 pour cent). Il est également apparu que la fusion avait le plus d'effet lorsque l'envergure de l'acquéreur était limitée. A l'inverse, les travailleurs des grandes entreprises bénéficiaient moins de l'acquisition<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail: *Pay developments – 2009*, document EF/10/45/EN (2010), p. 12, <http://www.eurofound.europa.eu/docs/eiro/tn1004029s/TN1004029S.pdf> (consulté le 20 mars 2011).

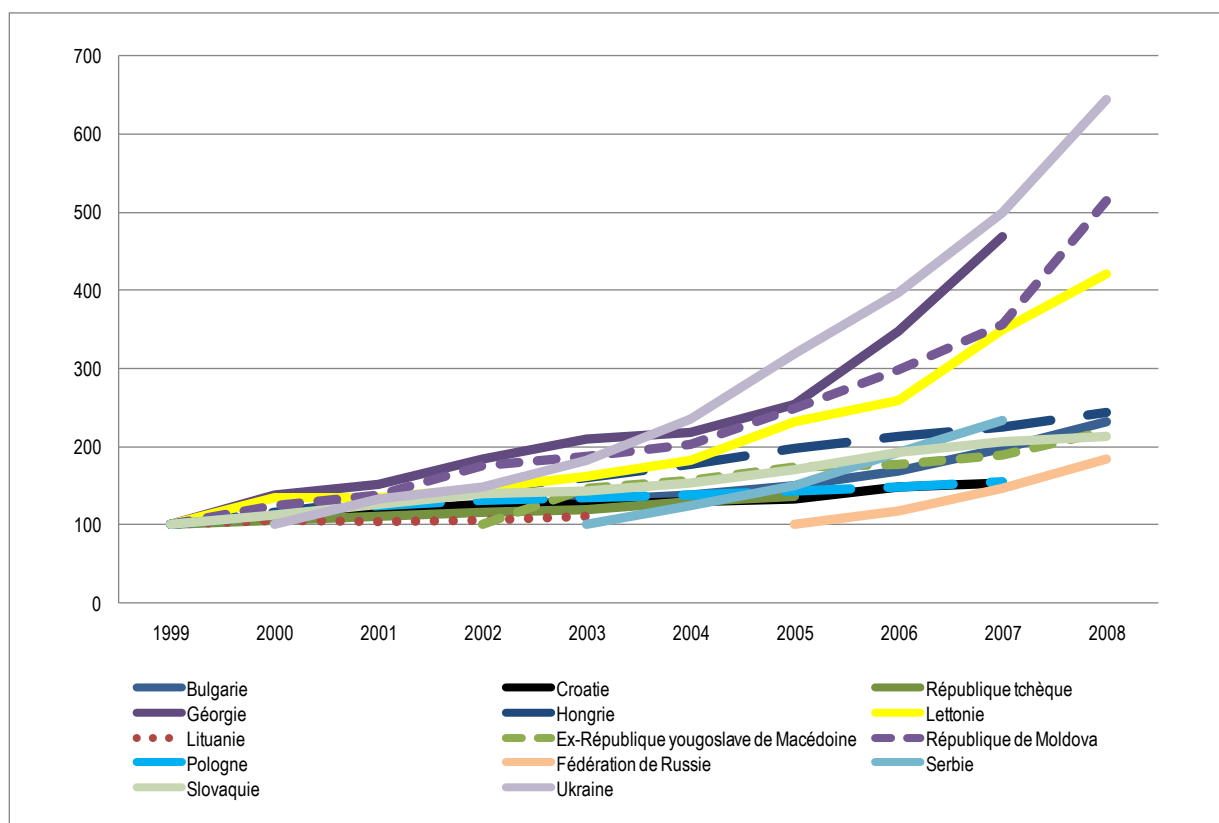
<sup>31</sup> M.J. Conyon *et al.*: «Do wages rise or fall following merger?», dans *Oxford Bulletin of Economics and Statistics* (Oxford), vol. 66, n° 5, déc. 2004, pp. 847-862.

**Figure 3.9. Indices des salaires réels dans le secteur de la production de substances chimiques et de produits chimiques dans certains pays d'Europe de l'Ouest, 1999-2008 (1999 = 100)**



Source: BIT: Laborsta.

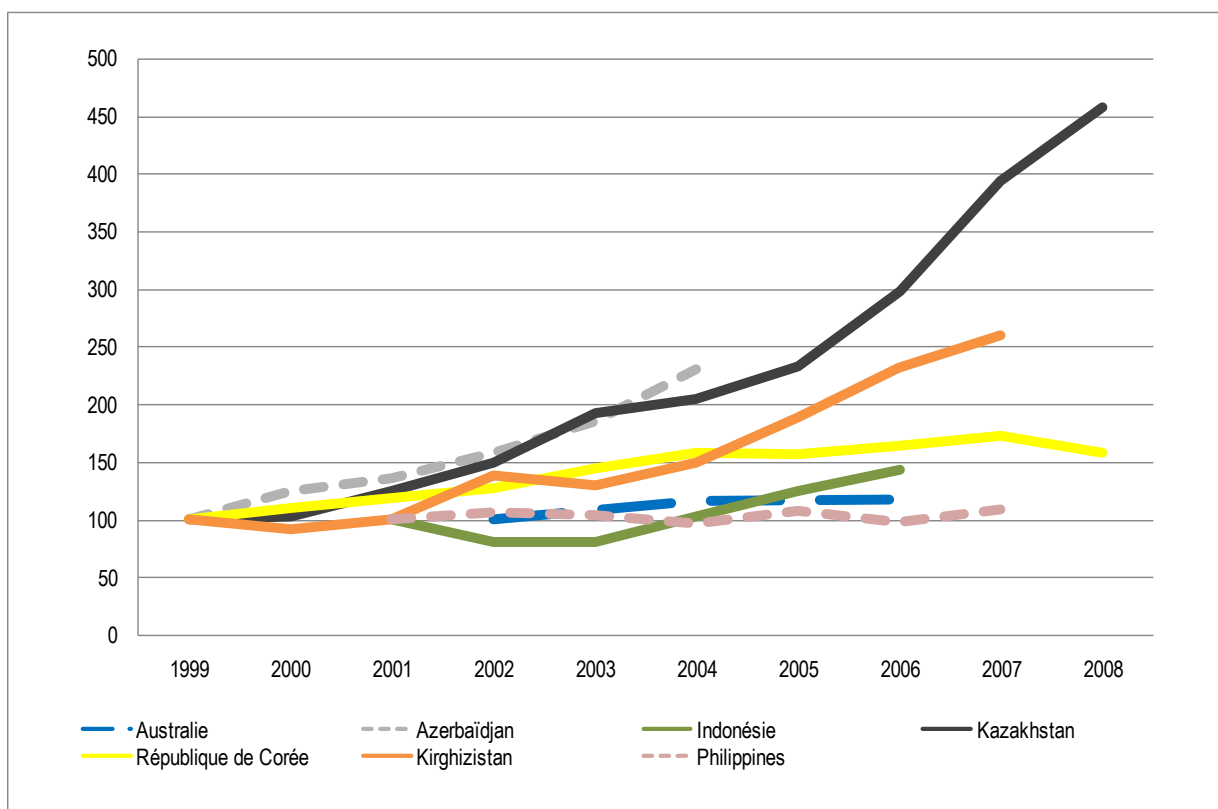
**Figure 3.10. Indices des salaires réels dans le secteur de la production de substances chimiques et de produits chimiques dans certains pays d'Europe de l'Est et d'Europe centrale, 1999-2008 (1999 = 100)**



Source: BIT: Laborsta.

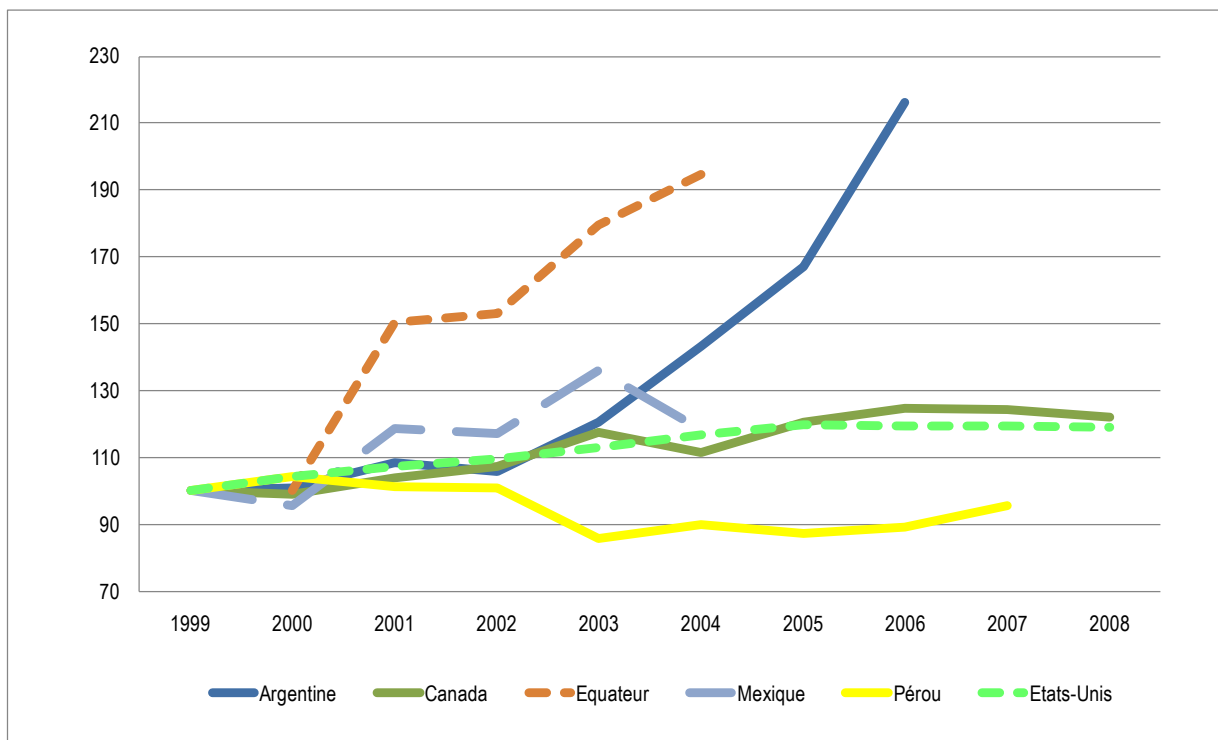


**Figure 3.11. Indices des salaires réels dans le secteur de la production de substances chimiques et de produits chimiques dans certains pays d'Asie, 1999-2008 (1999 = 100)**



Source: BIT: Laborsta.

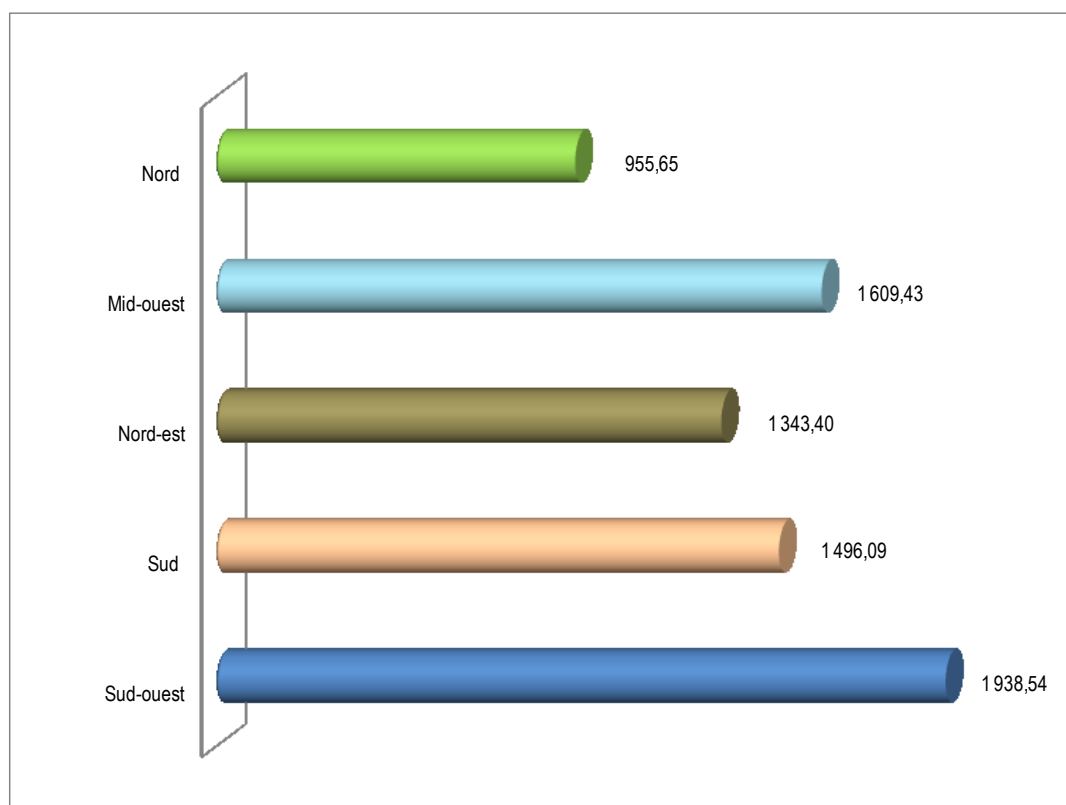
**Figure 3.12. Indices des salaires réels dans le secteur de la production de substances chimiques et de produits chimiques dans certains pays de la région Amériques, 1999-2008 (1999 = 100)**



Source: BIT: Laborsta.

**103.** Dans le cas d'une négociation collective décentralisée, on peut observer d'importants différentiels salariaux dans l'industrie chimique. La figure 3.13 fait apparaître les salaires moyens, par région, dans l'industrie chimique brésilienne, où la négociation salariale est précisément décentralisée. On constate que, dans les régions présentant une forte concentration d'entreprises chimiques, dans le sud-ouest du pays par exemple, comprenant São Paulo, les salaires offerts dans le secteur sont les plus élevés du pays. Les salaires proposés dans le sud-ouest du pays sont deux fois plus élevés que dans le nord.

**Figure 3.13. Brésil: Salaire moyen dans l'industrie chimique, par région** (reais brésiliens, au 31 décembre 2010)

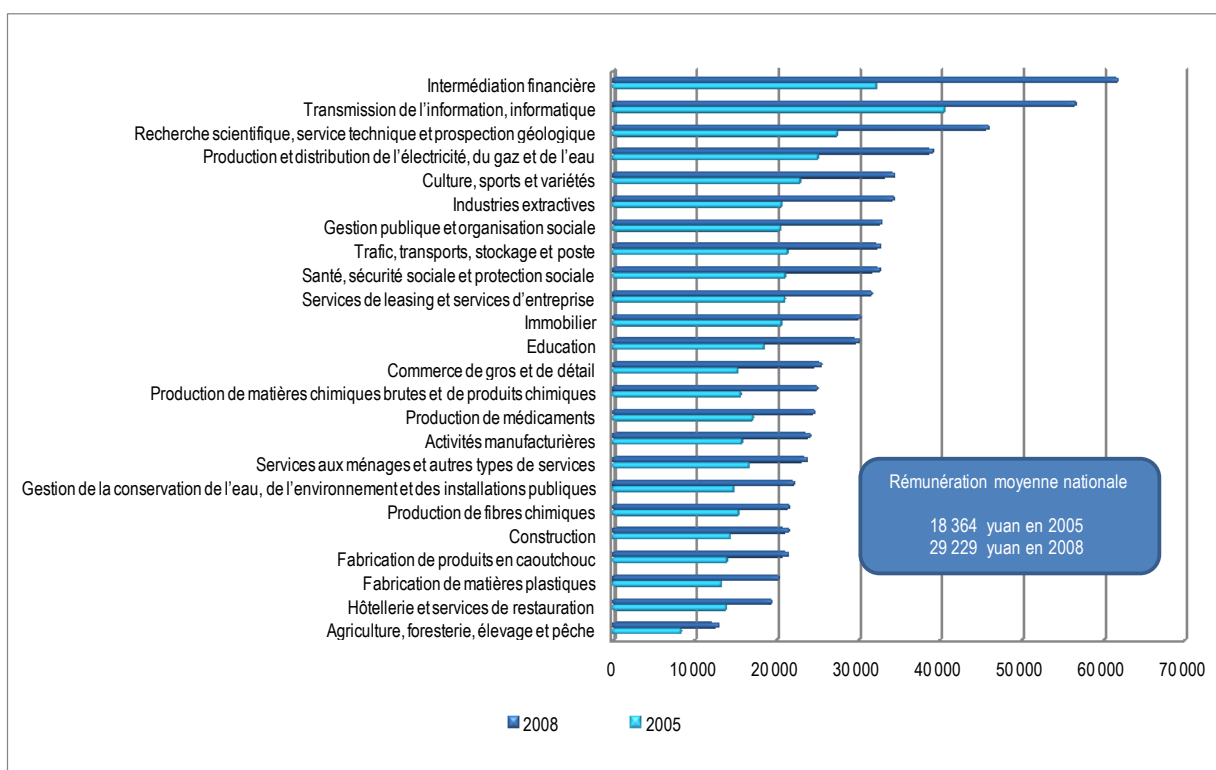


Source: Gouvernement du Brésil, ministère du Travail et de l'Emploi.

**104.** La multiplication des entreprises chimiques dans certains pays d'Asie s'explique notamment par le niveau des coûts de main-d'œuvre, inférieurs à ceux que l'on observe en Europe de l'Ouest, au Japon et aux Etats-Unis. Dans certains pays, les travailleurs de l'industrie chimique sont beaucoup moins bien payés que de nombreux salariés employés dans d'autres secteurs d'activité ou dans les secteurs des services. Par exemple, en Chine, les salariés affectés à la production de substances chimiques gagnaient 21 835 yuan (environ 3 313 dollars E.-U.) par an en 2008, chiffre inférieur à la moyenne nationale de 24 721 yuan (environ 3 750 dollars E.-U.). Les travailleurs chinois affectés à la production de substances chimiques ont une rémunération qui correspond à environ la moitié de celle des employés du secteur financier. Les travailleurs de l'industrie pharmaceutique gagnaient 21 595 yuan (environ 3 276 dollars E.-U.), soit un peu moins que leurs homologues de l'industrie chimique. La figure 3.14 montre que les salariés du secteur de la chimie et ceux du secteur des produits pharmaceutiques se situent dans la moitié inférieure des niveaux de rémunération. En Inde, les salaires des travailleurs de l'industrie chimique augmentent depuis quelques années, mais leur niveau demeure relativement peu élevé. La rémunération journalière de base des hommes directement employés dans l'industrie chimique a augmenté d'approximativement 30 pour cent, passant de 303 roupies (environ

7 dollars E.-U.) en 1999 et 2000 à 432 roupies (environ 10 dollars E.-U.) en 2006 et 2007 <sup>32</sup>. L'industrie chimique des autres pays du monde fait concurrence à ces pays, où les travailleurs sont sensiblement moins bien rémunérés.

**Figure 3.14. Rémunération moyenne des employés, par secteur, en Chine, 2005 et 2008 (yuan)**



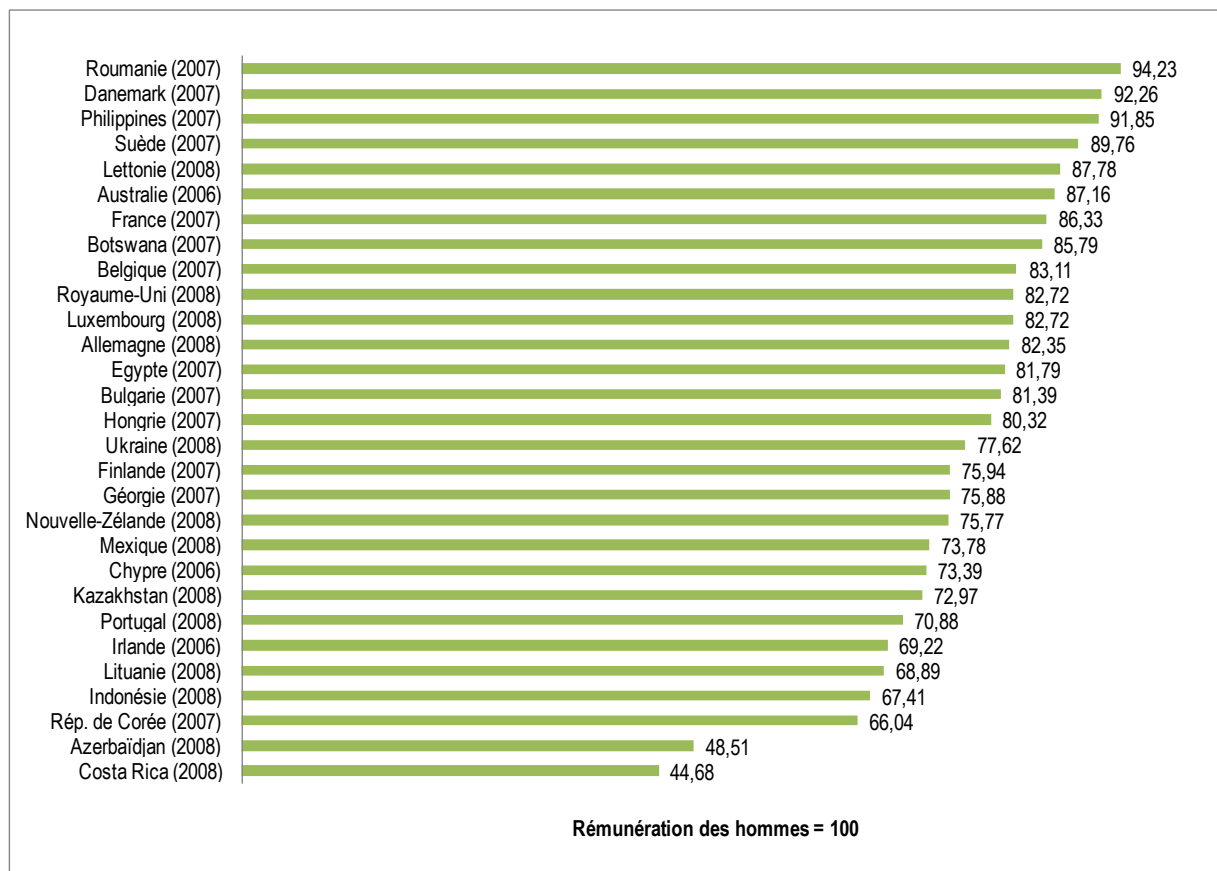
Source: Bureau national des statistiques de Chine: *Annuaire statistique de la Chine*, 2005 et 2008.

### 3.2.3. Rémunération en fonction du sexe

- 105.** La question de l'égalité des sexes sur le plan salarial est l'un des principaux problèmes de politique de ressources humaines dans l'industrie chimique, non seulement pour des raisons d'égalité, mais encore du fait que la parité salariale (à même travail, même salaire) est un important facteur de recrutement, de fidélisation et de mise en valeur des salariées qualifiées dans l'industrie chimique et dans l'industrie des produits pharmaceutiques. Les statistiques de rémunération rassemblées par le BIT auprès de 29 pays font apparaître que l'égalité salariale des sexes n'est pas encore une réalité dans bon nombre de pays producteurs de substances chimiques.
- 106.** La figure 3.15 fait apparaître que, dans la production de substances chimiques et de produits chimiques, l'égalité salariale des sexes est encore loin d'être une réalité – en dehors de toute considération de type d'économie ou encore d'appartenance au nord ou au sud. La rémunération des salariées est inférieure à celle des hommes dans tous les Etats Membres de l'OIT, l'écart étant compris entre 95 pour cent et 66 pour cent.

<sup>32</sup> National Safety Council of India (NSCI): *Restructuring and social dialogue in the chemical industry in India*, Programme des activités sectorielles, document de travail (Genève, BIT, à paraître).

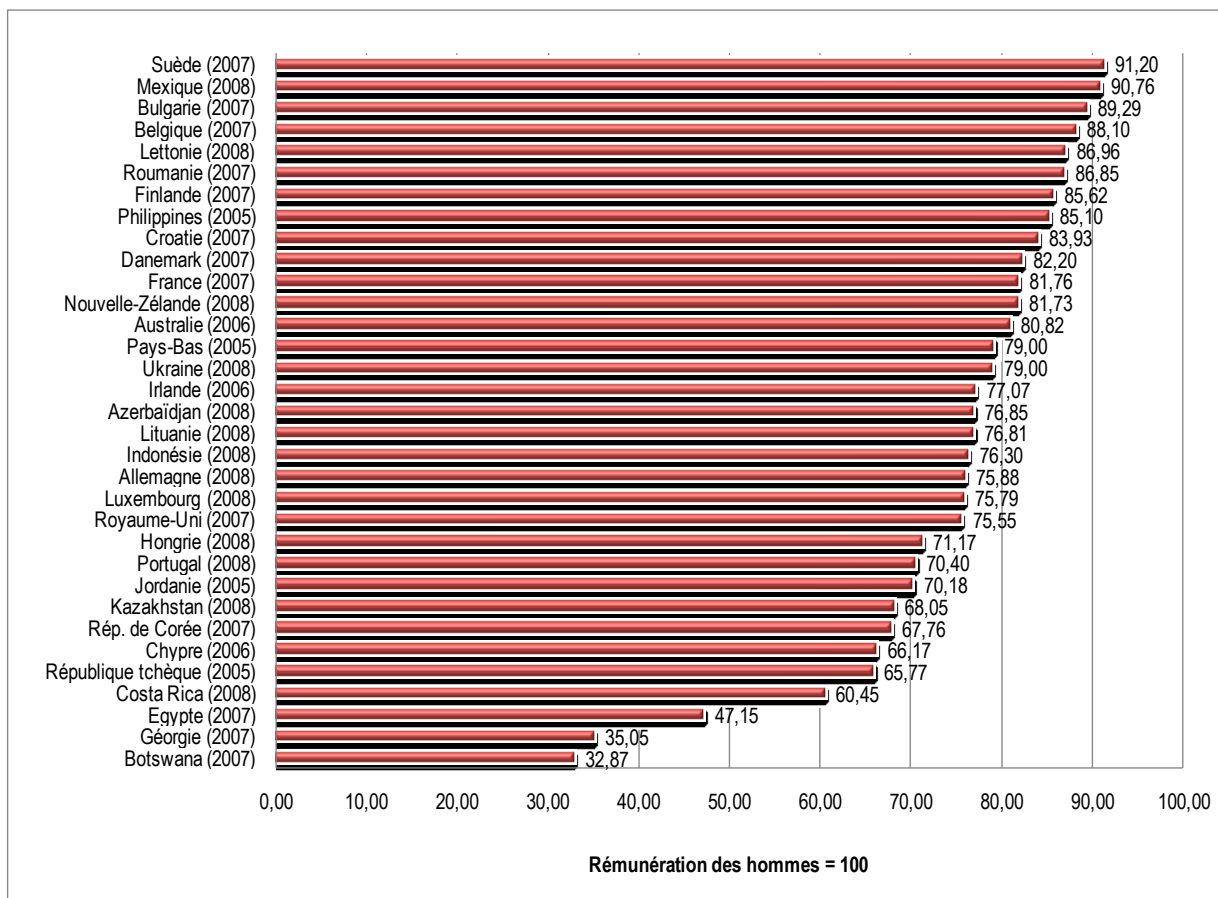
**Figure 3.15. Différentiel salarial entre les sexes dans la production de substances chimiques et de produits chimiques dans 29 pays, données les plus récentes disponibles (en pourcentage)**



Source: BIT: Laborsta.

**107.** Des problèmes analogues peuvent être observés dans la production de produits en caoutchouc et de matières plastiques. Le BIT dispose de données de rémunération fiables pour 33 Etats Membres dans ce secteur. Par comparaison avec le secteur de la production de substances chimiques et de produits chimiques, le différentiel salarial entre les sexes dans l'industrie des produits en caoutchouc et des matières plastiques est beaucoup plus important dans les Etats Membres considérés (figure 3.16).

**Figure 3.16. Différentiel salarial entre les sexes dans le secteur de la manufacture de produits en caoutchouc et de matières plastiques dans 33 pays, dernière année pour laquelle on dispose de données (en pourcentage)**

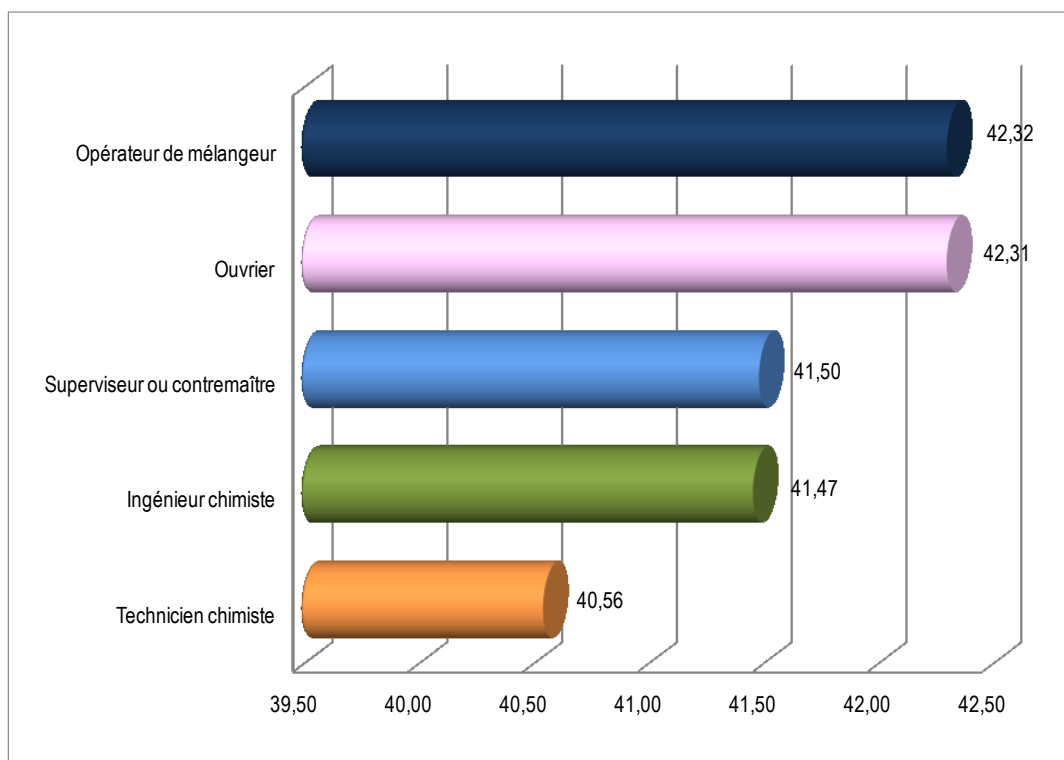


Source: BIT: Laborsta.

### 3.3. Durée hebdomadaire du travail

**108.** La figure 3.17, qui indique la durée hebdomadaire du travail dans cinq domaines d'activité principaux dans 35 Etats Membres de l'OIT, montre que les salariés de l'industrie chimique travaillent plus de 40 heures par semaine. Dans les activités de production (opérateurs des machines qui assurent la production des mélanges et des formulations), les salariés travaillent environ 43 heures par semaine, tandis que les superviseurs, les contremaîtres ou les ingénieurs chimistes travaillent approximativement 42 heures par semaine, et les techniciens de la chimie environ 41 heures par semaine.

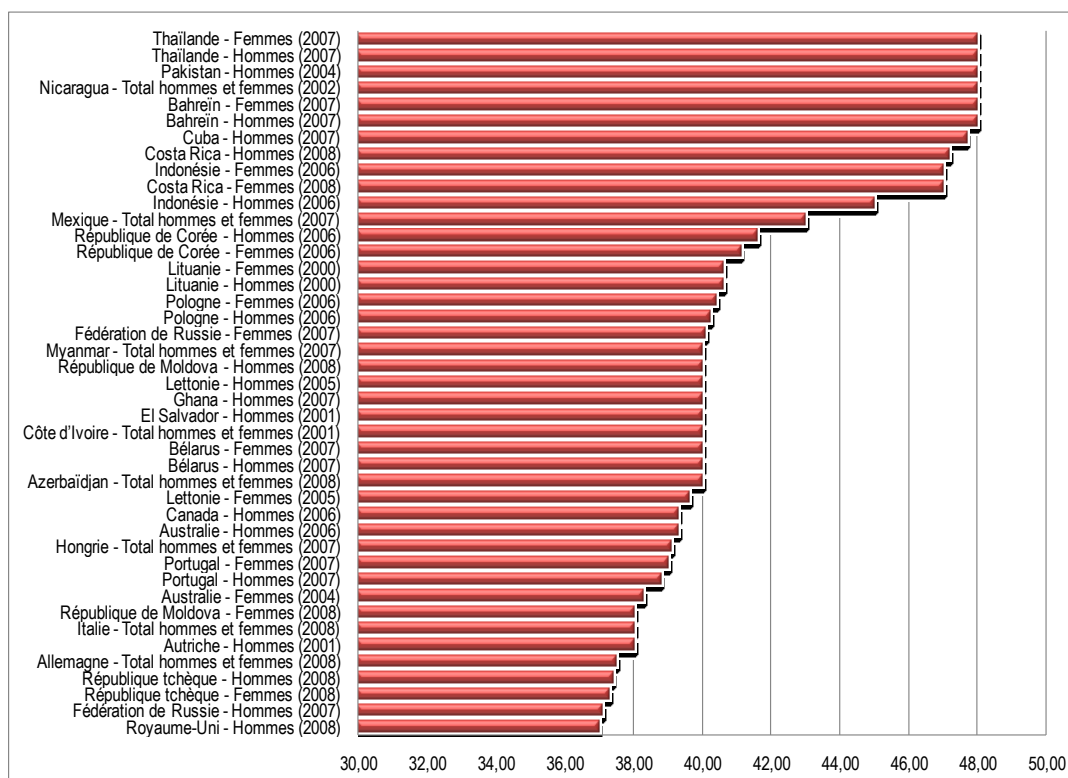
**Figure 3.17. Durée hebdomadaire moyenne du travail, par fonction, dans le secteur de la manufacture de produits chimiques industriels dans 35 pays, 2008 (estimations)**



Source: BIT: Laborsta.

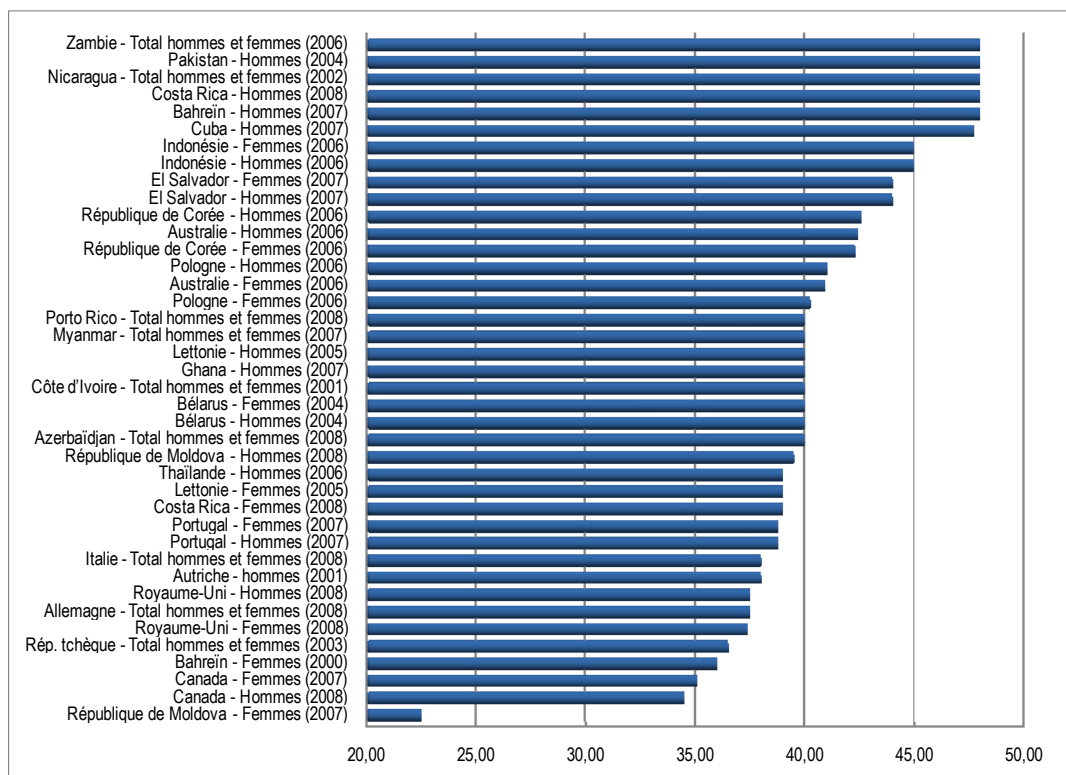
**109.** Les figures 3.18-3.22 indiquent la répartition des durées hebdomadaires moyennes du travail dans la manufacture de produits chimiques industriels, par fonction, dans certains Etats Membres de l'OIT. D'une manière générale, les salariés des pays en développement travaillaient plus longtemps que leurs homologues des pays développés. Dans cette branche d'activité, la durée hebdomadaire moyenne du travail est aussi longue parmi les hommes que parmi les femmes. En Thaïlande, les ingénieurs chimistes (aussi bien hommes que femmes) travaillaient environ 48 heures par semaine, alors que les techniciens, au Royaume-Uni, ne travaillaient que 37 heures par semaine environ. En Zambie, les techniciens de la chimie (total hommes et femmes) travaillaient environ 48 heures par semaine, tandis que les techniciennes de la chimie, en République de Moldova, ne travaillaient que 23 heures par semaine en moyenne. En Thaïlande, les superviseurs ou les contremaîtres de sexe féminin travaillaient environ 55 heures par semaine, tandis que, au Royaume-Uni, leurs homologues ne travaillaient que 37 heures par semaine. A Maurice, les opérateurs de mélangeur (total hommes et femmes) travaillaient environ 53 heures par semaine, tandis que leurs homologues canadiennes ne travaillaient qu'environ 33,30 heures par semaine. Au Costa Rica, les ouvriers non qualifiés travaillaient environ 52 heures par semaine, alors qu'au Canada leurs homologues de sexe féminin ne travaillaient que 35,30 heures par semaine.

**Figure 3.18. Durée hebdomadaire moyenne du travail dans le secteur de la manufacture de produits chimiques industriels (dernières données disponibles) dans certains pays – ingénieurs chimistes**



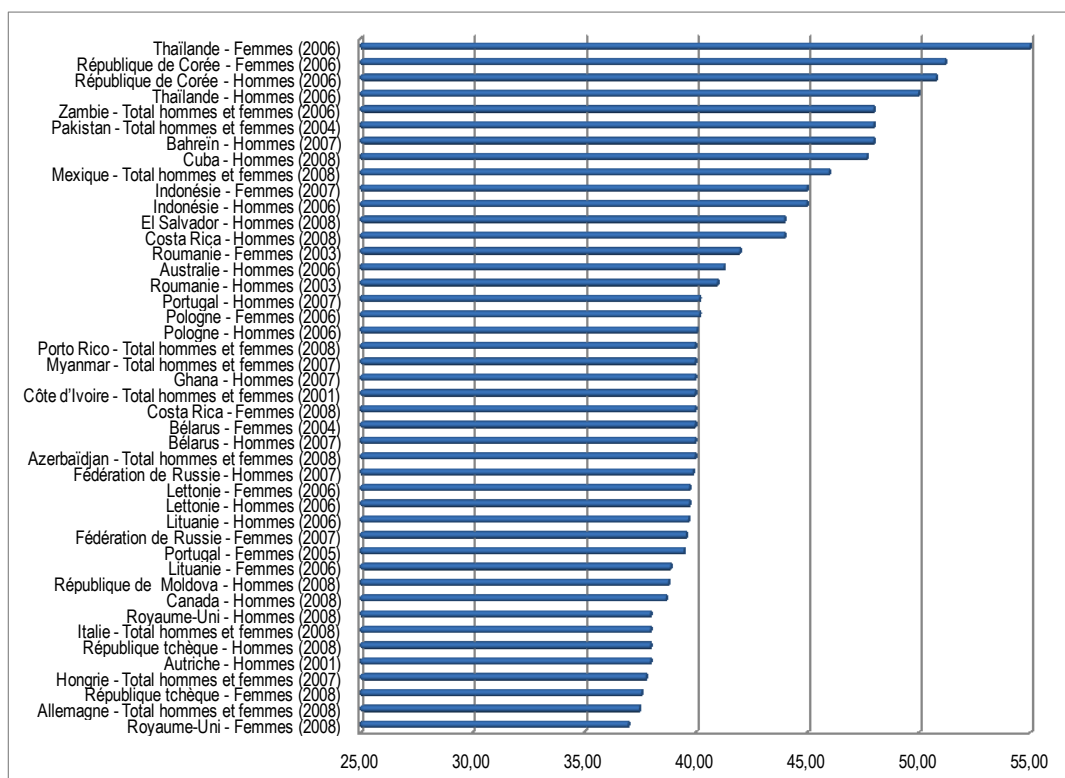
Source: BIT: Laborsta.

**Figure 3.19. Durée hebdomadaire moyenne du travail dans le secteur de la manufacture de produits chimiques industriels (dernières données disponibles) dans certains pays – techniciens chimistes**



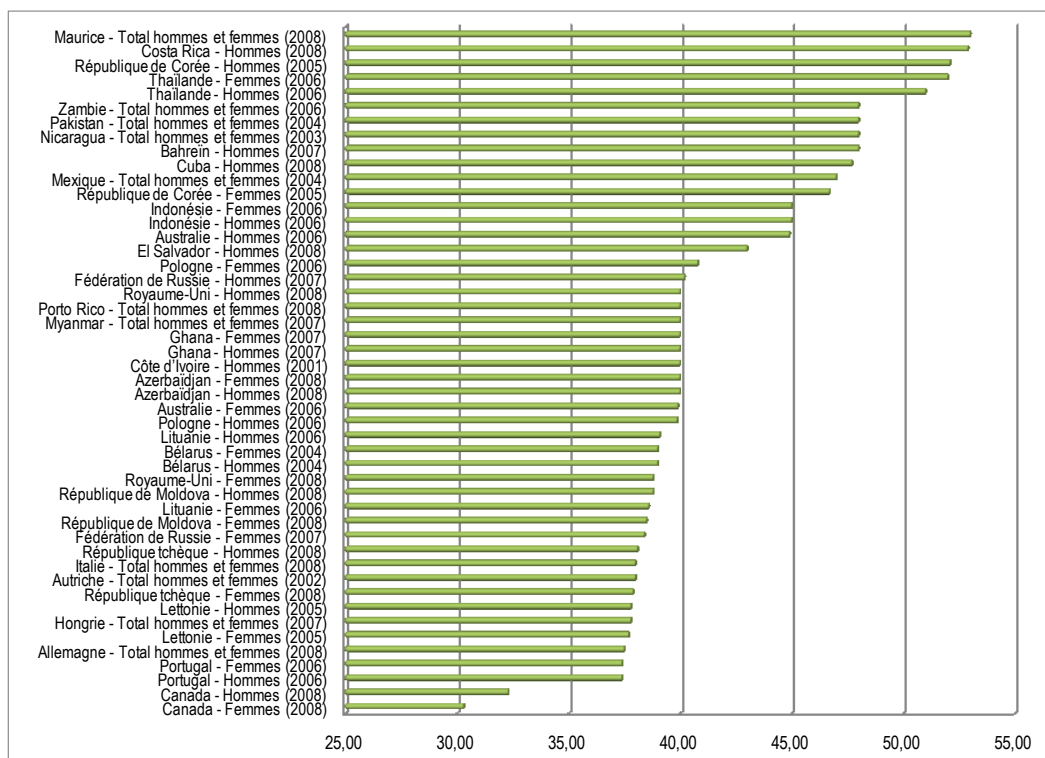
Source: BIT: Laborsta.

**Figure 3.20. Durée hebdomadaire moyenne du travail dans la manufacture de produits chimiques industriels (dernières données disponibles) dans certains pays – superviseurs ou contremaîtres**



Source: BIT: Laborsta.

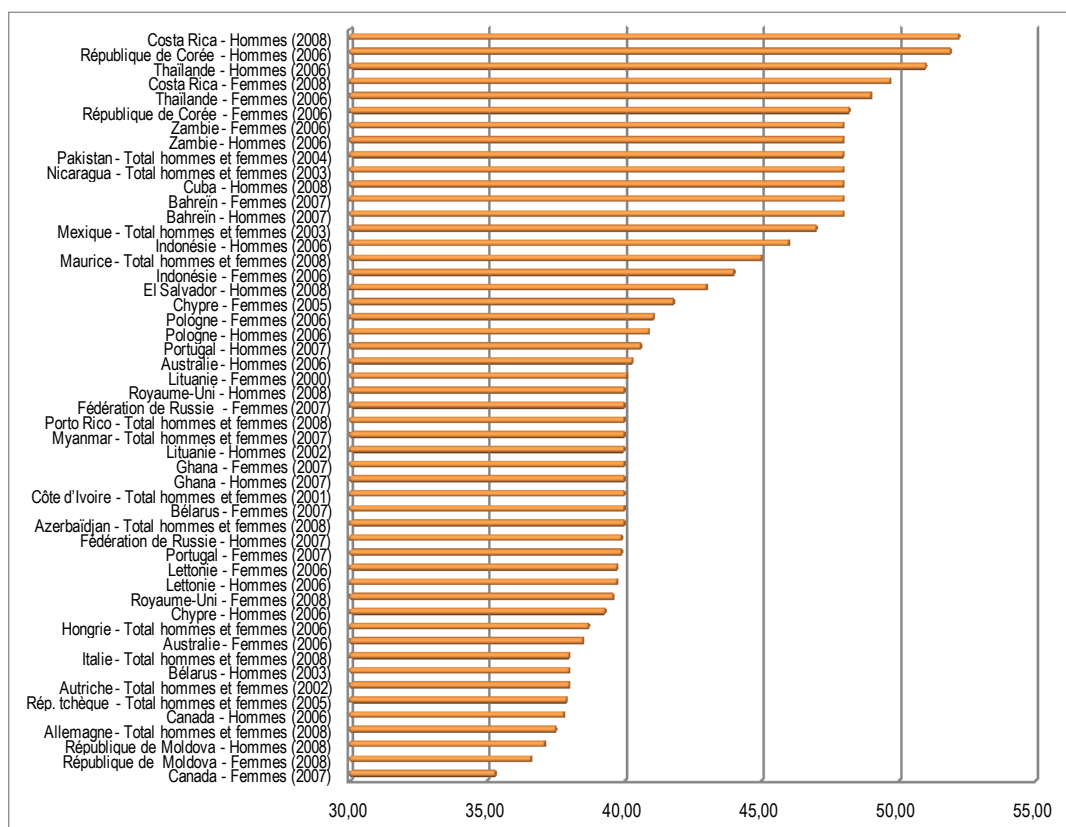
**Figure 3.21. Durée hebdomadaire moyenne du travail dans le secteur de la manufacture de produits chimiques industriels (dernières données disponibles) dans certains pays – opérateurs de mélangeur**



Source: BIT: Laborsta.



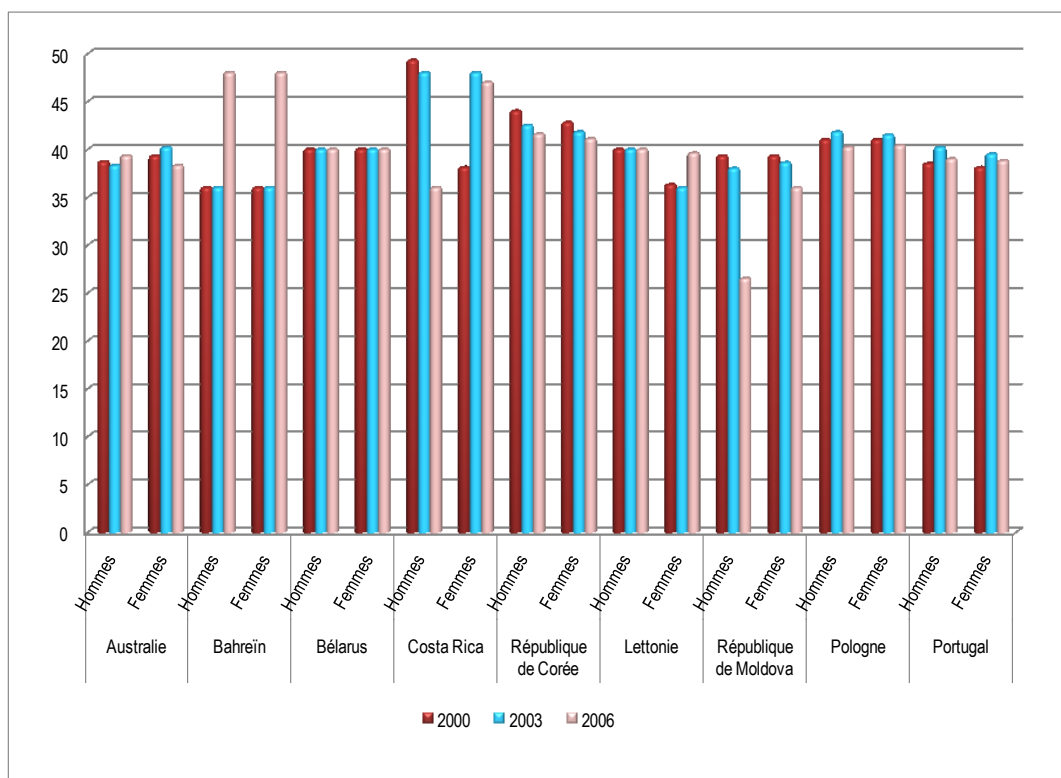
**Figure 3.22. Durée hebdomadaire moyenne du travail dans la manufacture de produits chimiques industriels (dernières données disponibles), dans certains pays – ouvriers non qualifiés**



Source: BIT: Laborsta.

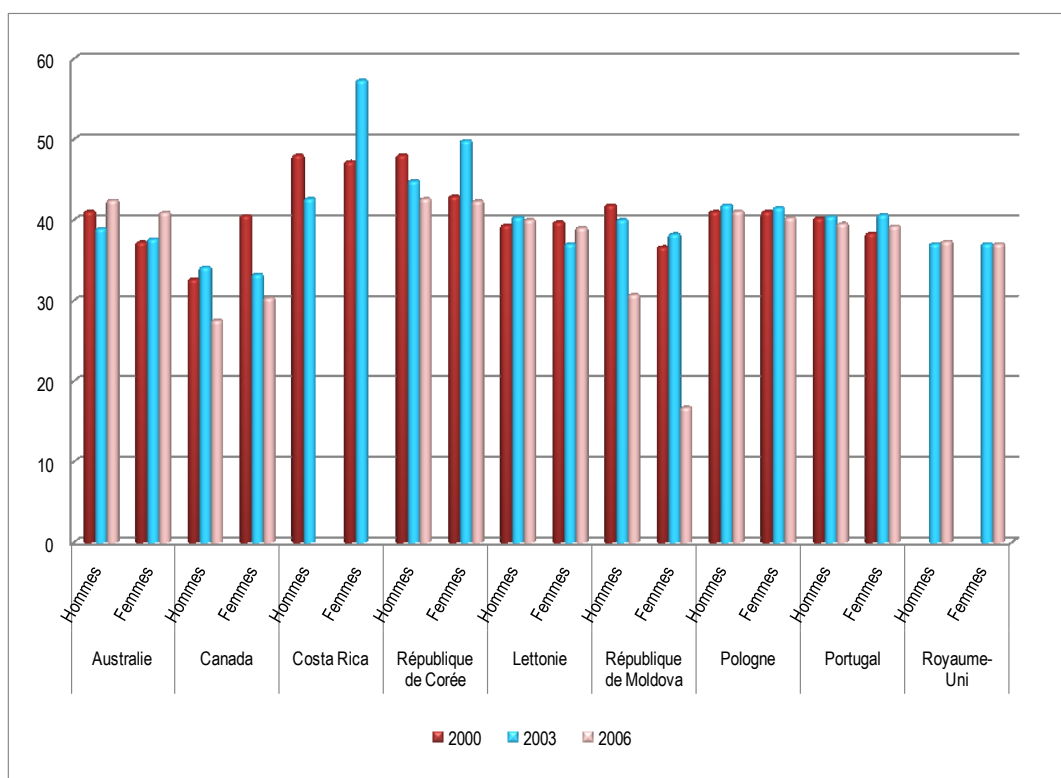
- 110.** Les figures 3.23-3.27 permettent de comparer les durées hebdomadaires moyennes du travail, par fonction et par sexe, dans la manufacture de produits chimiques industriels dans certains Etats Membres de l’OIT pour les années 2000, 2003 et 2006. Pour la plupart des fonctions, on constate que les durées hebdomadaires moyennes du travail n’ont pas évolué ou ont été réduites dans bon nombre des pays considérés. Toutefois, les durées hebdomadaires moyennes du travail se sont allongées dans le cas des ingénieurs chimistes à Bahreïn (hommes et femmes) et au Portugal (hommes et femmes), dans le cas des techniciens chimistes au Costa Rica (femmes), dans le cas des superviseurs ou des contremaîtres en Lettonie (hommes et femmes) et en République de Moldova (hommes), dans le cas des opérateurs de mélangeur en République de Corée (hommes et femmes) et en Lettonie (hommes et femmes), enfin dans le cas des ouvriers non qualifiés à Bahreïn (hommes et femmes), en Lettonie (hommes et femmes) et en République de Moldova (hommes).

**Figure 3.23. Durée hebdomadaire moyenne du travail, par sexe, dans la manufacture de produits chimiques industriels, dans certains pays – ingénieurs chimistes**



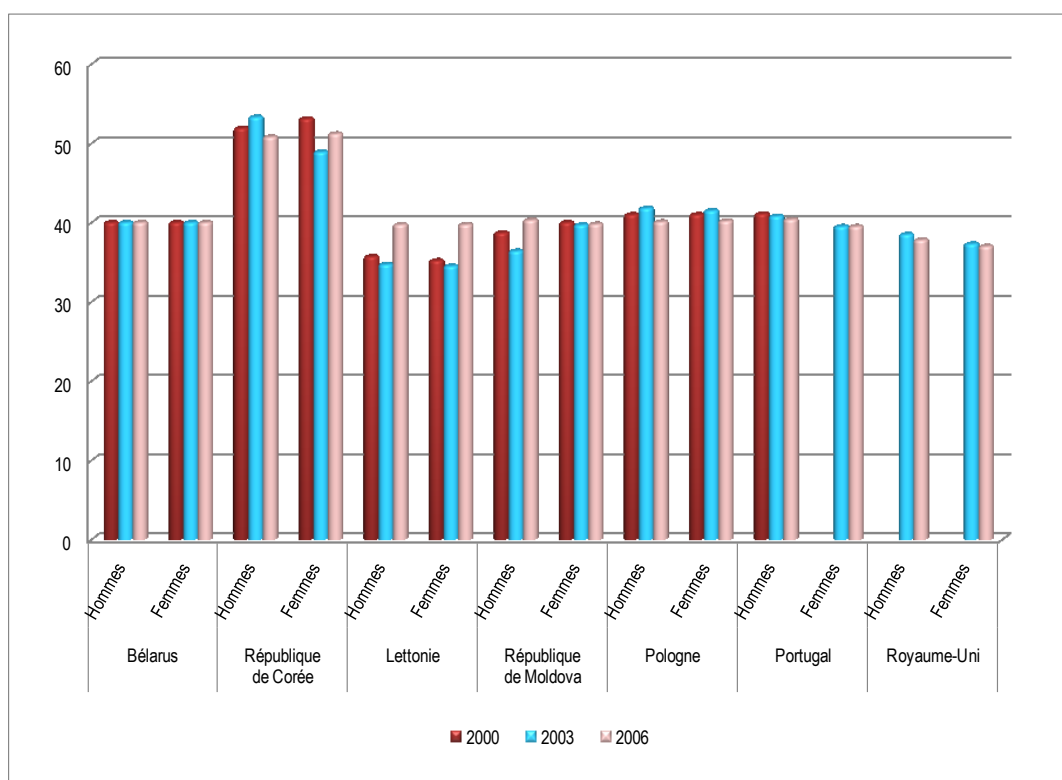
Source: BIT: Laborsta.

**Figure 3.24. Durée hebdomadaire moyenne du travail, par sexe, dans la manufacture de produits chimiques industriels, dans certains pays – techniciens chimistes**



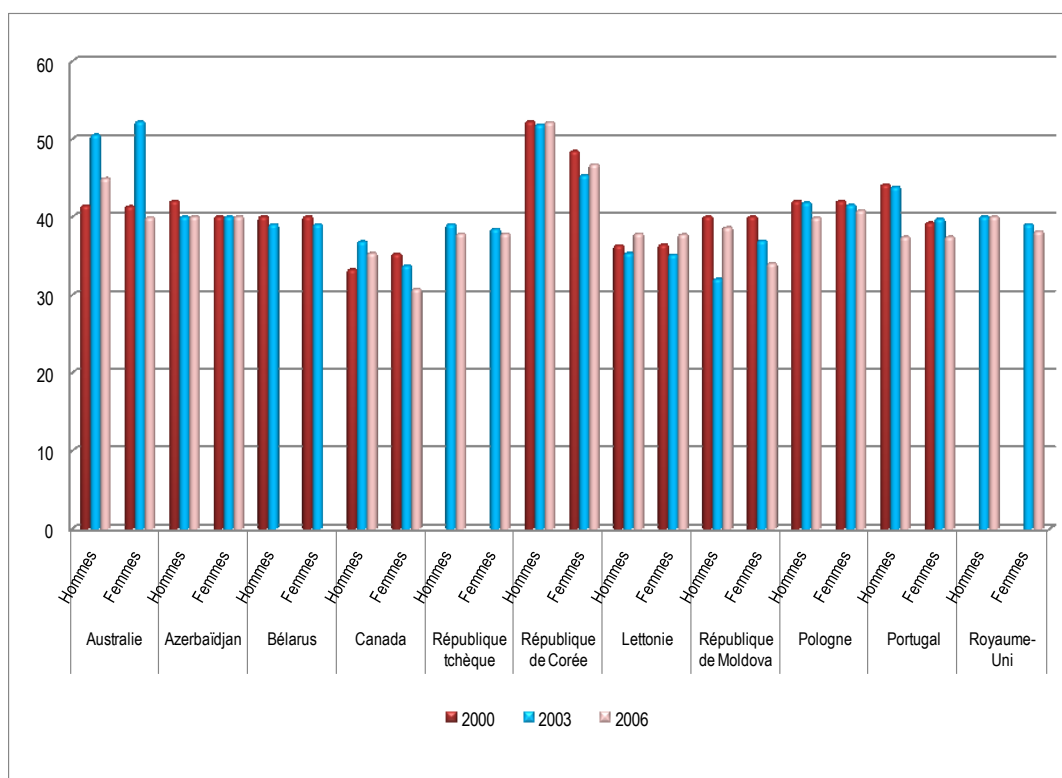
Source: BIT: Laborsta.

**Figure 3.25. Durée hebdomadaire moyenne du travail, par sexe, dans la manufacture de produits chimiques industriels, dans certains pays – superviseurs ou contremaîtres**



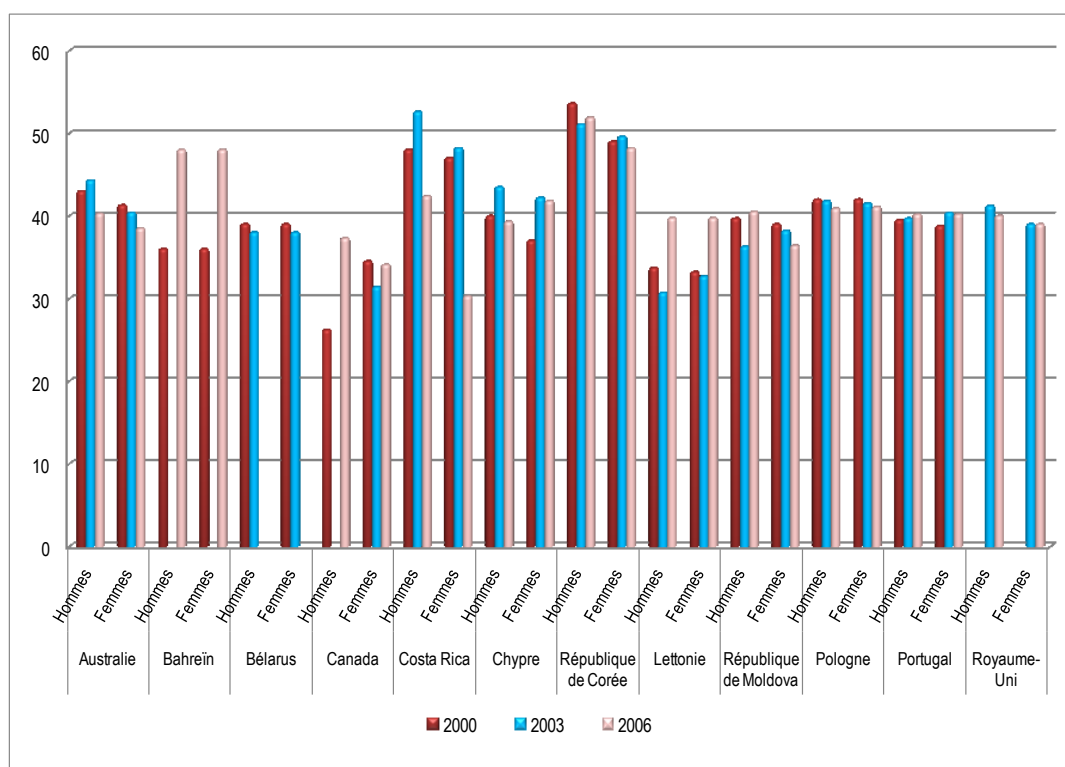
Source: BIT: Laborsta.

**Figure 3.26. Durée hebdomadaire moyenne du travail, par sexe, dans la manufacture de produits chimiques industriels, dans certains pays – opérateurs de mélangeur**



Source: BIT: Laborsta.

**Figure 3.27. Durée hebdomadaire moyenne du travail, par sexe, dans la manufacture de produits chimiques industriels, dans certains pays – ouvriers non qualifiés**



Source: BIT: Laborsta.

### 3.3.1. Arrangements sociaux du temps de travail et initiatives favorables à la famille

- 111.** En raison de la conjoncture, l'industrie chimique doit parfois proposer des horaires de travail souples. En Turquie<sup>33</sup> par exemple, selon l'Association des employeurs des secteurs de la chimie, du pétrole, du caoutchouc et des plastiques (KIPLAS), les demandes d'horaires souples émanent, dans la plupart des cas, des employeurs. En Suisse, les conventions collectives, dans l'industrie chimique, permettent aux entreprises d'aménager des horaires hebdomadaires de travail dépassant le maximum de huit heures par jour, sous réserve que le temps de travail annuel de leurs employés ne dépasse pas 1 982 heures. De même, les entreprises ont une certaine latitude en ce qui concerne la durée hebdomadaire du travail, toujours sous réserve que le total annuel des heures de travail ne soit pas dépassé. La convention collective de travail autorise par ailleurs chaque entreprise chimique à aménager ses horaires de travail par équipes<sup>34</sup>.
- 112.** Pour l'industrie chimique, la restructuration peut offrir une certaine souplesse dans l'aménagement des durées du travail et être ainsi l'occasion de rendre le lieu de travail plus adapté aux besoins des travailleurs ayant des responsabilités familiales – qu'il s'agisse de leurs enfants, de leurs parents ou d'autres personnes dépendantes. Ce type de mesure permet de concilier plus facilement la vie professionnelle et la vie familiale, tout en se traduisant par des gains de productivité et un progrès sur le plan de l'égalité des chances.

<sup>33</sup> Informations communiquées au BIT par la KIPLAS.

<sup>34</sup> Convention collective des entreprises bâloises des produits pharmaceutiques, de la chimie et des services, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002.

---

## 4. Les conséquences de la restructuration pour les relations professionnelles

**113.** Les questions liées à l'incidence de la restructuration sur les relations professionnelles méritent toute notre attention car, s'il n'existe pas de bonnes relations entre employeurs et salariés, la restructuration n'est pas toujours une réussite. Selon Celerant Consulting, l'histoire des fusions et acquisitions dans l'industrie chimique n'est pas jalonnée de grands succès: on estime que plus de la moitié des opérations récentes ont eu un effet de destruction et non de création de valeur. Il serait bon que les entreprises de l'industrie chimique réfléchissent attentivement avant de décider d'entreprendre des acquisitions ou de conclure des alliances et aient une idée claire de leurs objectifs dans ce processus, puis mettent en place un plan d'action afin de produire des bénéfices à point nommé<sup>1</sup>. Une opération de fusion-acquisition mal gérée peut porter préjudice aux sociétés, lorsque des travailleurs talentueux quittent la société qui a été restructurée. Il convient de noter que le choix de la fusion-acquisition ne signifie pas forcément pour les entreprises du secteur qu'elles vont atteindre leur but. Au contraire, une réduction excessive des effectifs peut nuire à la croissance d'une entreprise étant donné que la perte de travailleurs expérimentés affaiblit le potentiel de croissance. Les relations professionnelles jouent donc un rôle primordial dans la restructuration. Le présent chapitre examine les conséquences de la restructuration pour les relations entre employeurs et salariés dans l'industrie chimique.

### 4.1. Surmonter les différences culturelles

**114.** Une opération de fusion-acquisition mal gérée pourrait affaiblir la motivation des travailleurs. Dans toute opération de fusion-acquisition, il est important de réfléchir, avant l'opération, à la manière dont les différentes cultures d'entreprise vont s'associer. Les différences culturelles entre les entreprises sont un élément crucial de la réussite d'une fusion-acquisition. Cependant, les employeurs accordent souvent moins d'attention aux différences qui existent dans les aspects culturels et n'analysent pas de manière approfondie la question de l'adaptation culturelle des entités qui vont fusionner, en particulier pendant la phase qui précède l'opération. Dans de nombreux cas, les employeurs n'ont pas de stratégie globale d'intégration culturelle ou, s'ils ont établi une stratégie, elle a souvent pour objet une intégration culturelle complète ou une autonomie totale. Si les employeurs n'ont pas établi de stratégies d'anticipation cohérentes pour maximiser les avantages qu'apporte l'union de deux cultures ou pour traiter les problèmes culturels, toute décision en la matière sera au mieux superficielle et parfois prise dans l'instant. En bref, l'adaptation culturelle est un facteur primordial pour la réussite d'une fusion-acquisition et devrait être dûment prise en considération dans toutes les étapes de l'opération.

**115.** Une bonne planification avant la fusion, dans laquelle la culture d'entreprise est au cœur des stratégies d'intégration et d'exécution, et la création d'un climat propice aux changements, avant de procéder au regroupement effectif des ressources humaines et des biens matériels, contribuent à la réussite de la fusion-acquisition et à la création de valeur. La communication joue un rôle essentiel pour instaurer la confiance entre les entreprises concernées et, par conséquent, assurer le succès de l'intégration. L'absence d'une véritable communication accentue les différences culturelles et peut créer des tensions entre les salariés. Afin de réduire les problèmes de communication, il est demandé aux employeurs

<sup>1</sup> S. Smith: «Working on growth», dans *European Chemical News* (Wageningen), 24-30 janv. 2005, pp. 20-22.

---

de donner des informations mais aussi d'associer activement toutes les parties prenantes, et en particulier les salariés, au processus de fusion. La mise en place de systèmes de rotation des postes, dans lesquels les principaux acteurs échangent leurs postes et/ou travaillent en collaboration avec leurs homologues dans la société qui fusionne, aide à se familiariser avec le fonctionnement de chaque entreprise. L'intégration culturelle devrait être un processus dynamique et progressif dans lequel les deux entreprises apprennent à travailler et à réaliser les tâches de la même manière ou comprennent pourquoi elles devraient faire les choses autrement. Au cours de cette étape du processus, il est important de mettre l'accent sur les niveaux d'intégration entre les deux cultures et la création d'un climat susceptible de soutenir le changement culturel. Pour créer un tel climat, les entreprises devraient être disposées à travailler ensemble après la fusion; cette collaboration ne peut se réaliser que par l'intégration socioculturelle et s'il existe une bonne communication entre les salariés des deux entités. Dans la phase qui suit la fusion, les entreprises chimiques doivent maintenir ce climat et mettre en place également des processus et des systèmes pour évaluer l'efficacité de la nouvelle culture organisationnelle, en ce qui concerne les résultats de la nouvelle organisation et le moral des salariés, et elles doivent prendre les mesures appropriées<sup>2</sup>.

#### **4.2. Travaux externalisés ou donnés en sous-traitance**

- 116.** L'externalisation des travaux permet aux entreprises chimiques d'obtenir des services de haute qualité et d'un bon rapport coût-efficacité. Au Japon, neuf grandes entreprises chimiques ont déclaré, au sujet de l'impact de la restructuration sur les méthodes de travail, avoir développé le recours à l'externalisation<sup>3</sup>.
- 117.** Il est à noter que l'externalisation peut avoir des effets négatifs sur les relations professionnelles. Les termes des contrats de travail deviennent de plus en plus diversifiés. La restructuration des entreprises et des chaînes de valeur contribue à fragmenter les relations professionnelles. La coexistence de conditions d'emplois multiples favorisées par la restructuration des chaînes de valeur a abouti à une détérioration des relations professionnelles traditionnelles. Cette tendance apparaît plus clairement encore avec les différences croissantes entre les travailleurs permanents et périphériques ou internes et externes. On avait tendance à penser autrefois que, en segmentant les effectifs dans une recherche de flexibilité, on préservait les conditions de travail des travailleurs permanents en laissant aux travailleurs périphériques tous les inconvénients et les risques liés aux réductions de coûts et à la flexibilité, notamment par les opérations d'externalisation et de sous-traitance. Il semble qu'aujourd'hui les travailleurs permanents ne soient plus autant protégés. Ces derniers sont de plus en plus touchés par les effets de la flexibilité. Aujourd'hui, la restructuration des chaînes de valeur a moins souvent un effet protecteur sur les travailleurs permanents; au contraire, ils sont désormais confrontés à des pressions et à des travaux plus intenses. La mondialisation a contribué à intensifier la concurrence qui, à son tour, a instauré une concurrence entre toutes les catégories de travailleurs d'une

<sup>2</sup> G. Lodorfos et A. Boateng: «The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry», dans *Management Decision* (Bingley, Emerald Group Publishing Limited), vol. 44, n° 10, 2006, pp. 1405-1421.

<sup>3</sup> Informations communiquées au BIT par Nippon Keidanren.

---

même entreprise. C'est ainsi que les relations professionnelles ont connu une fragmentation croissante sur le lieu de travail <sup>4</sup>.

**118.** Ces dernières années, en particulier dans l'industrie chimique, l'externalisation et le travail en sous-traitance sont devenus des questions centrales dans les relations professionnelles. Les syndicats constatent une multiplication des types de contrats. Les méthodes traditionnellement et directement utilisées pour sous-traiter des travaux sur place et/ou les externaliser hors de l'entreprise évoluent vers des pratiques plus spécialisées et plus sophistiquées. Dans la pétrochimie, on a assisté à une multiplication du nombre de fournisseurs de services spécialisés. Une entreprise principale peut «acheter» des services qu'elle ne souhaite plus assurer «en interne». Plusieurs syndicats affiliés à la Fédération internationale des syndicats des travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses (ICEM) ont déclaré que ces fournisseurs de services spécialisés ne posaient pas de problème car les contrats conclus entre ces intervenants établis et les entreprises principales sont négociés pour plusieurs années. Bien souvent, les fournisseurs de services offrent à leur personnel qualifié des contrats à long terme assortis de conditions de travail relativement décentes. Les syndicats ont toutefois constaté l'apparition d'une nouvelle catégorie de «fournisseurs de services»; des gammes entières de prestations qui faisaient autrefois partie intégrante des services offerts par une grande entreprise sont maintenant sous-traitées à des fournisseurs de services <sup>5</sup>. Une récente étude syndicale a montré une augmentation du nombre de personnes employées avec des contrats précaires. Un total de 66 pour cent des syndicats affiliés à l'ICEM et à la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie (IMF) ayant participé à l'enquête ont déclaré avoir constaté un développement de l'emploi temporaire et à temps partiel dans les industries chimique et métallurgique de leur pays en 2009. Seulement 22 pour cent de leurs membres ont déclaré avoir vu une baisse, et 12 autres pour cent ont déclaré ne pas avoir constaté de changement <sup>6</sup>.

**119.** On constate de plus en plus de «formes nouvelles de travail flexible» qui s'écartent des formes conventionnelles de travail. On peut en outre subdiviser ces formes non conventionnelles de travail en formes «atypiques» et «très atypiques». Les derniers cas concernent les contrats à très court terme de moins de six mois, les travaux à temps partiel de moins de dix heures par semaine, les contrats non écrits et les contrats de travail sur demande. Une enquête a été réalisée sur le phénomène du travail très atypique et a étudié l'incidence et la nature de cette forme de travail dans les 27 Etats membres de l'Union européenne et en Norvège. Elle a révélé que, parallèlement à une incidence croissante des formes non conventionnelles de travail, on assiste en Europe à une diversité croissante des contrats très atypiques. Les catégories de travailleurs engagés dans les formes de travail très atypiques ont tendance à être extrêmement variées et vont des travailleurs saisonniers très peu qualifiés à des spécialistes hautement qualifiés, employés sur de courtes durées à des travaux bien définis; la situation professionnelle de ces deux catégories de travailleurs diffère radicalement. L'un des effets de la crise économique mondiale est l'augmentation du nombre de chômeurs hautement qualifiés recrutés occasionnellement pour des travaux sous contrats. Il en résulte que les entreprises pharmaceutiques font plus souvent appel

<sup>4</sup> J. Flecker: «Fragmenting labour: Organisational restructuring, employment relations and the dynamics of national regulatory frameworks», dans *Work Organisation, Labour and Globalisation* (London, Analytica Publications Ltd), vol. 4, n° 1, 2010, pp. 8-23.

<sup>5</sup> C. Mather: *Contract/Agency labour: A threat to our social standards* (Genève, ICEM, 2004).

<sup>6</sup> A. Gardner: «ICEM/IMF survey shows precarious work still growing», communiqué de presse de l'IMF, 10 fév. 2010 (Genève).

---

qu'autrefois à cette catégorie de travailleurs dans des disciplines fondées sur la découverte pour gagner en souplesse lorsqu'elles ont des besoins à court terme <sup>7</sup>.

- 120.** En ce qui concerne la qualité de la vie professionnelle, les travailleurs non réguliers ou recrutés dans des conditions très atypiques ont des problèmes bien spécifiques. Selon eux, ils ont moins de sécurité de l'emploi, n'ont pas de plan de carrière fixe, n'ont pas autant de possibilités de formation et de développement de carrière que les autres travailleurs et ont plus de difficultés à concilier vie professionnelle et vie privée. Les formes non conventionnelles de travail ont tendance à être associées à des taux de rémunération plus faibles car nombre de travailleurs de cette catégorie sont occupés à des emplois relativement peu qualifiés. Ces formes de travail peuvent aussi avoir un impact négatif sur les primes et sur les prestations de sécurité sociale. En ce qui concerne la sécurité et la santé au travail, les travailleurs aux contrats très atypiques ont tendance à occuper des emplois plus dangereux que leurs homologues au bénéfice de contrats plus conventionnels. Dans certains pays d'Europe, le risque d'accidents du travail et de lésions professionnelles est plus élevé chez les travailleurs employés dans des conditions non conventionnelles. C'est le cas, par exemple, des travailleurs employés avec des contrats de durée déterminée. L'enquête a révélé en outre que les caractéristiques spécifiques des dispositions contractuelles très atypiques pouvaient avoir un effet négatif sur la santé des travailleurs <sup>8</sup>.
- 121.** Les syndicats des industries chimiques ont appelé à l'action directe pour garantir les droits au travail de ces travailleurs vulnérables. Des actions récentes portant sur le travail en sous-traitance et les agences de sous-traitance de main-d'œuvre ont été lancées par des travailleurs de la chimie en novembre 2005: en Thaïlande, environ 1 million de travailleurs de l'industrie chimique ont protesté contre des amendements à la loi de 1998 sur la protection de la main-d'œuvre qui avaient pour conséquence de créer une masse de travailleurs sous contrat sans droits ni relation directe avec l'employeur des entreprises dans lesquelles ils travaillaient <sup>9</sup>; quelque 2 500 travailleurs de l'entreprise DSM aux Pays-Bas ont manifesté contre une décision de cette dernière de licencier 1 000 travailleurs permanents sur les sites de Geleen pour les remplacer par 500 travailleurs en sous-traitance <sup>10</sup>; enfin, en République de Corée, des travailleurs de l'industrie chimique ont lancé une grève générale pour protester contre une réforme de la législation du travail présentée par le gouvernement, tendant à autoriser un recours plus large aux travailleurs temporaires et en sous-traitance <sup>11</sup>. Plus tôt, en avril 2005, des travailleurs de l'entreprise Kemalex Plastics, en Australie, avaient fait grève sur la question des droits des travailleurs en sous-traitance <sup>12</sup>. Plus récemment, en janvier 2011, au Bangladesh, un travailleur de l'entreprise Advanced Chemical Industries Ltd (ACI) a perdu la vie, et plusieurs autres ont

<sup>7</sup> S. Ainsworth: «Cautiously optimistic», dans *C&EN* (Washington, DC, American Chemical Society), 1<sup>er</sup> nov. 2010, pp. 38-42.

<sup>8</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound): «Flexible forms of work: "Very atypical" contractual arrangements: Executive summary» (Dublin, Observatoire européen des conditions de travail (EWCO), 2010).

<sup>9</sup> ICEM: «Thai workers protest to Government on contract and agency labour», ICEM InBrief, 28 nov. 2005 (Genève).

<sup>10</sup> ICEM: «DSM Dutch workers protest outsourcing», communiqué de presse de l'ICEM n° 15/2004, 15 mars 2004 (Genève).

<sup>11</sup> ICEM: «Fate of South Korea's irregular Workers' Bill coming due», ICEM InBrief, 28 nov. 2005 (Genève).

<sup>12</sup> ICEM: «Kemalex Plastics strike in Australia ends», ICEM InBrief, 11 juillet 2005 (Genève).



---

été hospitalisés lors de manifestations contre le fait que des travailleurs de l'entreprise avaient des contrats de travail temporaires depuis douze ans<sup>13</sup>.

- 122.** Des exemples montrent que, dans l'industrie chimique, la négociation collective peut être un outil efficace pour négocier les questions relatives à l'externalisation et au travail en sous-traitance même si, d'une manière générale, la négociation collective reste limitée, tant dans sa portée que dans son champ d'application. Ainsi, en Allemagne, les partenaires sociaux de l'industrie chimique ont choisi d'autoriser le recours à une agence de services de l'emploi, ce qui, dans une certaine mesure, protège les emplois existants dans l'industrie. La stagnation économique dans ce pays a incité la Fédération allemande des associations des employeurs du secteur de la chimie (BAVC) et le Syndicat des mines, de la chimie et de l'énergie (IG BCE) à se mettre d'accord sur un cadre permettant de faire appel plus largement aux travailleurs des agences privées. L'accord conclu autorise le recours aux travailleurs fournis par une agence en créant les agences de services en personnel (PSA), qui fonctionnent sur la base des services modernes fournis sur le marché du travail<sup>14</sup>. Les PSA reviennent moins cher aux employeurs car elles n'ont pas à payer les frais et les prestations sociales habituels. Si elles doivent prendre en considération les conventions collectives régissant le secteur de la chimie allemande, les PSA bénéficient d'une certaine souplesse car elles négocient avec les entreprises au cas par cas, ce qui leur permet de ne pas être esclaves des conventions collectives. Les PSA peuvent fournir des travailleurs temporaires sous contrat sur de courtes durées sans avoir à leur faire bénéficier des mêmes conditions que celles des travailleurs allemands employés de façon permanente<sup>15</sup>. Au Brésil, un accord a été conclu entre l'entreprise BASF et les travailleurs de la chimie de l'usine de Guaratinguetá, l'une des plus grandes installations de BASF en Amérique latine. Environ 50 pour cent des travailleurs de cette usine ne sont pas des travailleurs réguliers. L'accord vise à réglementer le recours aux travailleurs en sous-traitance et des agences de services et oblige l'entreprise à payer les mêmes salaires et avantages aux travailleurs des agences qu'aux travailleurs réguliers. En cas de violation des dispositions de l'accord, une amende de 500 reais brésiliens par travailleur et par jour (100 dollars E.-U.) pourra être infligée<sup>16</sup>. Ces faits montrent que la consultation est également importante si l'on veut offrir un emploi régulier à un groupe de travailleurs vulnérables. Les conventions collectives de travail visant à établir le droit des travailleurs de décider conjointement avec la direction si des travailleurs doivent être embauchés en sous-traitance ou non et avec qui, et la participation et le soutien des syndicats, par leur intervention dans le processus de consultation et de décision sont autant d'éléments nécessaires pour garantir la protection des travailleurs, y compris celle des travailleurs précaires.

<sup>13</sup> ICEM: «ICEM condemns ACI conduct in deadly Bangladesh chemical plant riot», communiqué de presse de l'ICEM, 26 janv. 2011 (Genève).

<sup>14</sup> «New law passed on temporary agency work» (Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002).

<sup>15</sup> «Unions u-turn on agency staff use», dans *ICIS Chemical Business* (Sutton, Surrey), 31 mars 2003, p. 9.

<sup>16</sup> ICEM: «Brazilian social partners agree on CAL regulation at BASF», ICEM Background document, 15 sept. 2010 (Genève).

---

### 4.3. La négociation collective à l'heure de la restructuration

123. Comme on le verra au chapitre 5, l'échange d'informations est à la base du dialogue social. Il arrive que le dialogue social n'implique ni véritable discussion ni action, mais il est toujours un tremplin vers des solutions sociales plus constructives. La consultation est le moyen par lequel les partenaires sociaux non seulement échangent des informations, mais aussi s'engagent dans un dialogue plus approfondi. Etant donné que la consultation ne comporte pas en soi de pouvoir de prise de décisions, la négociation collective revêt de l'importance à l'heure d'entamer un dialogue entre les parties concernées en cas d'imprévus, pendant les restructurations, et lorsqu'il y a offre de rachat et fusions et acquisitions.
124. En dernière analyse, les conventions collectives sont des promesses que se font les employeurs et les travailleurs et, à ce titre, elles doivent être pleinement respectées. Certaines conventions collectives dans l'industrie chimique comprennent une disposition établissant que, en cas d'imprévus touchant les travailleurs et les finances de l'entreprise, celle-ci doit informer les syndicats de tous ses projets et de leurs incidences sur les conditions de travail des salariés. Une convention collective dans l'industrie chimique en Suisse, signée en janvier 2002, fait état du droit des syndicats d'être informés. L'article 26 de la convention collective donne aux syndicats le droit d'organiser des réunions de travailleurs pour débattre des problèmes urgents entre membres syndicaux, sans l'intervention des employeurs<sup>17</sup>.
125. En Amérique latine, le rôle de la négociation collective s'est renforcé au cours des dernières années. Par exemple, en Argentine et au Brésil, la négociation a permis d'instituer des droits au travail autres que ceux qui étaient déjà prévus par le cadre juridique des relations professionnelles, et au Brésil et au Mexique nombre d'aspects concernant les questions relatives aux travailleurs sont désormais négociés. L'entreprise Petróleos Mexicanos (PEMEX) s'est lancée dans un programme de modernisation entre 1990 et 1994. Des négociations ont été entamées avec les syndicats, conformément à une disposition de la convention collective. Les parties ont négocié les conditions générales et spécifiques concernant les travailleurs touchés par les problèmes énumérés dans la convention collective<sup>18</sup>. Au Brésil, la négociation collective cible depuis toujours la négociation salariale; la plupart des questions non salariales entraînent soit l'extension, soit la reprise des dispositions décidées par le Code du travail. Au niveau de l'entreprise, la direction et les syndicats négocient un accord portant sur un partage des bénéfices et des résultats pour fixer une augmentation du salaire minimum qui ne soit pas fonction de la productivité. Pendant la crise, les pouvoirs locaux, les entreprises et les syndicats ont négocié pour réduire les impôts et appuyer la mise en place d'un accord local de production dans le secteur des plastiques de l'industrie pétrochimique de la région ABC de São Paulo<sup>19</sup>. Les syndicats des industries pétrolière et chimique ont pu instaurer de nouveaux droits individuels et collectifs, induisant ainsi l'inclusion de nouveaux droits dans les conventions collectives d'autres secteurs. Des conventions collectives signées récemment prévoient le maintien des emplois ou l'augmentation de leur nombre par une garantie des niveaux d'emploi pendant une période particulière, la réduction des heures de

<sup>17</sup> Convention collective de travail de la chimie, de la pharmacie et des entreprises de services de Bâle, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002.

<sup>18</sup> Information fournie au BIT par Petróleos Mexicanos.

<sup>19</sup> BIT: *Restructuring and social dialogue in the chemical industry in Brazil*, document de travail des activités sectorielles (Genève, à paraître).

---

travail pour sécuriser temporairement les emplois, l'élimination des heures supplémentaires, ou encore la sécurité de l'emploi pendant une restructuration découlant des nouvelles technologies <sup>20</sup>.

**126.** L'industrie chimique de certains pays européens tels que l'Autriche, l'Italie et l'Allemagne prévoit une certaine souplesse dans la négociation collective sectorielle. Ainsi, l'industrie chimique allemande a développé une certaine flexibilité dans les conventions collectives sectorielles. La Fédération allemande des associations des employeurs du secteur de la chimie (BAVC) et le Syndicat des mines, de la chimie et de l'énergie (IG BCE) ont déclaré que les parties à la négociation dans l'industrie chimique constituent un bon exemple à cet égard, car elles démontrent qu'il est possible de préserver un système de conventions collectives sectorielles clairement établies tout en répondant aux exigences de flexibilité accrues de la part des entreprises. Trois «clauses introductives» principales figurent dans les conventions. En 1994, un «corridor» du temps de travail a été introduit, qui permet aux entreprises d'allonger ou de raccourcir de 2,5 heures la durée du travail de 37,5 heures par semaine, fixée d'un commun accord. Ainsi on dispose désormais d'un «corridor» de 35 et 40 heures par semaine. En 1995, la BAVC et l'IG BCE se sont mis d'accord sur une clause introductive concernant les primes annuelles. En 1997, un «corridor salarial» a été mis en place, ce qui permet aux entreprises, dans certaines conditions, de réduire de 10 pour cent pendant une période limitée (voir encadré 4.1) la rémunération établie par une convention collective. En mars 2011, l'industrie chimique allemande a conclu un nouvel accord. Il comprend notamment une clause permettant la conclusion d'accords au niveau de l'entreprise soit pour avancer l'augmentation de salaire d'un mois, soit pour la retarder de deux mois au plus, en fonction de la situation économique du pays <sup>21</sup>.

**127.** Certes, la plus grande flexibilité inscrite dans les conventions sectorielles répond sans doute à la plus grande diversité des situations dans lesquelles se trouvent les entreprises dans l'industrie chimique; cependant, il faut noter que ces «clauses introductives» ont modifié la structure fondamentale de la négociation collective sectorielle. L'utilisation répandue de ces clauses a déclenché un processus de décentralisation qui a fait dévier une part de plus en plus importante des responsabilités en matière de négociation vers l'entreprise. Il en résulte une perte importante de pouvoir en matière de réglementation pour les associations patronales et pour les syndicats. Les normes ayant fait l'objet d'un accord collectif étaient autrefois considérées comme des normes officielles inviolables; elles sont maintenant devenues renégociables au niveau de l'entreprise, avec des degrés variables de participation des signataires des accords sectoriels, de sorte que les syndicats doivent s'engager beaucoup plus directement concernant les besoins et les exigences des entreprises, et que les comités d'entreprise disposent d'une marge de manœuvre réduite pour invoquer la nature contraignante des réglementations sectorielles lorsqu'ils sont confrontés à des appels de la direction en faveur de concessions au niveau local. Les syndicats doivent donc consentir des efforts de coordination accrus afin d'éviter un affaiblissement des normes dans chaque secteur <sup>22</sup>.

<sup>20</sup> A. Cardoso et J. Gindin: *Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared*, Département des relations professionnelles et des relations d'emploi, document de travail n° 5 (Genève, BIT, 2009).

<sup>21</sup> Information fournie au BIT par la BAVC.

<sup>22</sup> R. Bispinck et T. Schulten: *Sector-level bargaining and possibilities for deviations at company level: Germany* (Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2011).

**Encadré 4.1**  
**«Clauses introductives» dans l'industrie chimique allemande**

- Corridor du temps de travail de +/- 2,5 heures par rapport à la norme convenue d'une durée du travail de 37,5 heures par semaine.
- Réduction de 10 pour cent des salaires en cas de difficultés économiques pour sauvegarder les emplois et/ou améliorer la compétitivité.
- Taux de rémunération moins élevé pour les salariés récemment recrutés dans leur premier emploi, ou pour des personnes qui étaient auparavant en chômage de longue durée: 90-95 pour cent.
- Primes annuelles: possibilité d'une variation d'entre 80 et 125 pour cent d'un mois de salaire au lieu d'un montant fixe de 95 pour cent.
- Primes annuelles, prestations de congé, versements pour constitution de capital: possibilité d'écarts des accords signés en ce qui concerne à la fois le montant et/ou la date du paiement en cas de difficultés économiques graves.

#### 4.4. Licenciement

**128.** En vertu de la convention (n° 158) sur le licenciement, 1982, les employeurs sont tenus de fonder le licenciement sur un motif valable lié à l'aptitude ou à la conduite du travailleur ou sur les nécessités du fonctionnement, de l'établissement ou du service (article 4). Les dispositions de la convention portent sur le préavis en cas de licenciement, la procédure de recours, les indemnités de départ et autres formes de protection du revenu. Des dispositions complémentaires concernent les licenciements pour motifs de nature économique, technologique, structurelle ou similaire et confèrent un rôle essentiel à la participation des travailleurs. Par exemple, l'article 13 de la convention dispose ce qui suit:

1. L'employeur qui envisage des licenciements pour des motifs de nature économique, technologique, structurelle ou similaire devra:
  - a) fournir en temps utile aux représentants des travailleurs intéressés les informations pertinentes, y compris les motifs des licenciements envisagés, le nombre et les catégories de travailleurs qu'ils sont susceptibles d'affecter et la période au cours de laquelle il est prévu d'y procéder;
  - b) donner, conformément à la législation et à la pratique nationales, aussi longtemps à l'avance possible, l'occasion aux représentants des travailleurs intéressés d'être consultés sur les mesures à prendre pour prévenir ou limiter les licenciements et les mesures visant à atténuer les effets défavorables de tout licenciement pour les travailleurs intéressés, notamment les possibilités de reclassement dans un autre emploi. (Article 13 (1).)

**129.** Conformément à la recommandation (n° 166) sur le licenciement, 1982, il est demandé aux Etats Membres de prendre des mesures afin de prévenir ou de limiter les licenciements et d'en atténuer les effets défavorables sur les travailleurs concernés (par exemple des mesures comme la restriction à l'embauche, l'échelonnement de la réduction du personnel sur une certaine période afin de faire jouer la diminution naturelle des effectifs, les mutations internes, la formation et le recyclage, la retraite anticipée facultative avec une protection appropriée du revenu, la diminution des heures supplémentaires et la réduction de la durée normale du travail (paragraphe 21)). Lorsqu'il apparaît qu'une réduction temporaire de la durée normale du travail serait susceptible de prévenir ou de limiter les licenciements dus à des difficultés économiques temporaires, il conviendrait d'examiner la possibilité d'accorder, pour les heures normales non effectuées, une compensation partielle des pertes de salaire, financée selon des méthodes appropriées à la législation et à la pratique nationales (paragraphe 22).

- 
- 130.** Il convient de noter que, en vertu de la convention n° 158, l'employeur qui envisage des licenciements pour des motifs de nature économique, technologique, structurelle ou similaire est tenu d'en aviser l'autorité compétente. Les autorités publiques devraient recevoir toutes les autres informations pertinentes, y compris un exposé écrit des motifs de ces licenciements, du nombre et des catégories de travailleurs qu'ils sont susceptibles d'affecter et de la période au cours de laquelle il est prévu d'y procéder. En outre, l'employeur est tenu de notifier les licenciements à l'autorité publique compétente avant d'y procéder, et un délai de préavis doit être fixé dans la législation ou les dispositions réglementaires nationales.
- 131.** En Chine, le gouvernement joue un rôle essentiel dans la restructuration de l'industrie chimique compte tenu de l'importance de cette dernière dans l'économie nationale, et il encourage activement cette refonte afin de stimuler l'activité de la branche. Par exemple, en 2005, la province du Yunnan a restructuré sept entreprises (dont Yuntianhua Group Co. Ltd, Yunnan Petroleum and Chemical Group, Yunnan Dongyuan Coal industry Group Co. Ltd, Yunnan Tin Group Co. Ltd et Kunming Institute of Precious Metals) pour en créer finalement une seule, dénommée Yunnan Coal Chemical Industry Group Co. Ltd, le but étant d'optimiser l'affectation des ressources. Le gouvernement a respecté le principe «aucun licenciement, aucune réduction de salaire» au cours de ces restructurations <sup>23</sup>.
- 132.** Au Brésil, la communication ou la négociation préalable sur les conséquences d'une restructuration n'est ni prévue ni encouragée dans la législation du travail. Il est uniquement fait obligation à l'employeur de communiquer, sous préavis de trente jours, la mesure de licenciement sans en mentionner le motif. L'intéressé est rémunéré jusqu'à la fin du délai de préavis, et il peut ou non travailler pendant cette période – sous réserve de l'accord de l'employeur. Dans ce dernier cas, il peut travailler deux heures de moins par jour, par rapport à la durée normale du travail, afin de consacrer ce temps à la recherche d'un nouvel emploi. Le plus souvent, il est dispensé de travailler pendant cette période de préavis et reçoit, outre les trente jours de salaire, une indemnité correspondant soit au solde des salaires, des congés et des sommes restant dues, soit à un pourcentage de ce solde; 40 pour cent du solde total du Fonds d'indemnisation des travailleurs licenciés à titre de sanction appliquée à l'employeur; un pourcentage du 13<sup>e</sup> mois (prime de Noël); le montant des heures supplémentaires, des récompenses, des primes et autres extras restant dus. Certaines décisions rendues par des tribunaux du travail en vertu de la convention n° 158 de l'OIT limitent les licenciements collectifs injustifiés lorsqu'ils résultent d'une restructuration d'entreprise <sup>24</sup>.
- 133.** Au Japon, neuf grandes entreprises de produits chimiques se sont fixé comme règle fondamentale de ne pas licencier leur personnel. Lorsque des solutions de reclassement n'ont pas pu être trouvées au sein même de l'entreprise, les travailleurs concernés se sont vu proposer d'autres possibilités d'emploi dans des filiales. En cas de refus de leur part, ils ont dû quitter l'entreprise. C'est pourquoi la question s'est posée de savoir comment les entreprises garantissent un traitement équitable aux travailleurs tout au long du processus. Une entreprise a déclaré respecter les décisions de tous ses employés, qu'ils optent pour une retraite anticipée ou un transfert dans une entreprise connexe. D'autres ont affirmé que l'équité est possible à condition de faire preuve de sincérité et de bonne foi et ont dit ne ménager ni leur temps ni leurs efforts pour consulter les syndicats et les travailleurs concernés. Dans ce contexte, les entreprises ont également accordé un entretien individuel

<sup>23</sup> BIT: *Restructuring and dialogue social in the chemical industry in China*, Programme des activités sectorielles, document de travail (Genève, à paraître).

<sup>24</sup> BIT: *Restructuring and dialogue social in the chemical industry in Brazil*, Programme des activités sectorielles, document de travail (Genève, à paraître).

---

approfondi aux travailleurs visés. Dans les cas où les intéressés ont décidé de quitter l'entreprise, l'employeur, pour preuve de sa bonne foi, a augmenté autant que possible le montant de l'indemnité de départ. Une entreprise a versé l'équivalent de 36 mois de salaire en sus du montant de la retraite. Les entreprises ont également eu recours à des bureaux de placement extérieurs <sup>25</sup>.

- 134.** En matière de licenciement, la transparence et l'équité doivent être de mise. D'après BASF, la législation du travail allemande prévoit, dans certaines circonstances, la tenue de négociations pour compenser, ou tout du moins limiter, les conséquences défavorables d'une restructuration sur les travailleurs. Ces négociations aboutissent généralement à l'obtention de certaines conditions en matière d'indemnités de licenciement afin de compenser la perte de l'emploi. BASF a conclu avec les syndicats une nouvelle convention applicable à l'un de ses sites, qui prévoit que des mesures de licenciement ne pourront pas être prises en conséquence de ses activités de fonctionnement. Cette convention permettra aux parties de mieux traiter la réaffectation de l'excédent de main-d'œuvre au sein de l'entreprise <sup>26</sup>.

<sup>25</sup> Information communiquée au BIT par Nippon Keidanren.

<sup>26</sup> Information communiquée au BIT par BASF SE.

---

## 5. Le dialogue social en période de restructuration

### 5.1. Le rôle du dialogue social

- 135.** Tel que défini par l'OIT, le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement. Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques. Il peut se dérouler au niveau national, régional ou au niveau de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel, sectoriel ou les deux à la fois. L'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formulation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique. Les structures et les processus d'un dialogue social fécond sont susceptibles de résoudre des questions économiques et sociales importantes, de promouvoir la bonne gouvernance, de favoriser la paix et la stabilité sociales et de stimuler l'économie<sup>1</sup>. L'industrie chimique sait pertinemment que le dialogue social se traduit par une amélioration de la rentabilité puisqu'il entraîne une amélioration de la productivité et, au niveau des travailleurs, davantage de satisfaction<sup>2</sup>.
- 136.** L'industrie chimique a élargi les différentes fonctions du dialogue social. L'ICEM a montré que le dialogue social a contribué à établir la justice et la stabilité sociales en Colombie, par exemple. L'ICEM et ses affiliés ont obtenu de plusieurs grandes entreprises multinationales du secteur de l'industrie chimique et de l'énergie et du gouvernement de la Colombie qu'ils s'engagent à participer au dialogue social et à faire progresser la situation sur trois plans très préoccupants concernant le VIH/sida, les contrats de travail et, enfin, les graves problèmes de sécurité que doivent affronter les syndicats en Colombie<sup>3</sup>.
- 137.** Le dialogue social joue un rôle essentiel dans la promotion des droits fondamentaux au travail. Dans l'industrie chimique du Brésil, le dialogue social est conçu comme un processus dans lequel les acteurs sociaux, économiques et politiques cherchent à faire converger leurs objectifs ou à négocier les questions d'intérêt commun. Le dialogue social peut déboucher sur des accords et projets communs et faciliter le renforcement de la gouvernance démocratique ou la durabilité des institutions concernées, et peut contribuer à favoriser la démocratie sur le lieu de travail, notamment en ce qui concerne les droits des

<sup>1</sup> [www.ilo.org/public/french/dialogue/ifpdial/areas/social.htm](http://www.ilo.org/public/french/dialogue/ifpdial/areas/social.htm) (consulté le 20 mars 2011).

<sup>2</sup> National Safety Council of India (NSCI): *Vocational education and training in the chemical industry in India*, Programme des activités sectorielles, document de travail n° 244 (Genève, BIT, 2006), p. 29.

<sup>3</sup> ICEM: «Union/Management social dialogue in Colombia on track», communiqué de presse de l'ICEM n° 16/2005, 6 juillet 2005 (Genève).

---

travailleurs et des organisations qui les représentent. Le dialogue social est un processus continu <sup>4</sup>.

**138.** Le dialogue informel peut mener à un dialogue formel institutionnalisé. En 2001, en Afrique du Sud, le Conseil national de négociation de l'industrie chimique (NBCCI) a été reconnu comme organe officiel de négociation au titre de la loi de 1995 sur les relations dans le monde du travail. L'histoire du NBCCI remonte à 1995, à un différend entre le Syndicat des travailleurs de l'industrie chimique et les entreprises de ce secteur. Ce différend ayant été résolu par voie de conciliation, un dialogue social s'est institué entre les employeurs et les employés, et les parties sont par la suite convenues de procéder à des négociations sectorielles et de mettre en place des instances de négociation appropriées dans les différentes branches de l'industrie chimique. Un mécanisme de dialogue social a été mis en place avec un groupe de travail national de représentation, des accords provisoires devant faciliter le dialogue sectoriel informel jusqu'à l'institution d'un conseil de négociation officiel. Le NBCCI couvre différents secteurs: pétrole, produits chimiques, biens de consommation, industrie du verre, produits chimiques industriels et produits pharmaceutiques. Il a pour principal objet de constituer un vecteur de dialogue entre les employeurs et les travailleurs du secteur de l'industrie chimique et de l'industrie pétrolière de l'Afrique du Sud, afin d'améliorer les relations industrielles, et d'offrir aux partenaires sociaux de nouvelles approches en matière de relations industrielles. Les employeurs et les travailleurs peuvent désormais disposer d'un meilleur tableau général du secteur afin de contribuer à une croissance économique durable. Le NBCCI contribue par ailleurs à minimiser les tensions entre les parties concernées <sup>5</sup>.

**139.** Au niveau de l'Union européenne, le dialogue social couvre les entretiens, les mesures adoptées communément et parfois les négociations entre les divers partenaires sociaux de l'Europe, ainsi que les discussions entre les partenaires sociaux et les institutions de l'Union européenne. L'article 138 du Traité de l'Union européenne (tel qu'amendé par l'Acte européen unique) fait obligation à la Commission européenne de promouvoir la consultation des partenaires sociaux au niveau communautaire <sup>6</sup>. En 1998, la Commission européenne a décidé de relancer le dialogue social en instituant des comités de dialogue social sectoriels. La commission cherchait ainsi à spécifier plus clairement la double fonction de ces comités chargés, d'une part, en qualité d'organes de consultation, d'influer sur les politiques générales européennes et, d'autre part, d'œuvrer à l'institution de relations bilatérales et de conclure des accords. A l'heure actuelle, on dénombre 36 comités de dialogue social sectoriels, couvrant notamment l'industrie chimique <sup>7</sup>. En 2004, les partenaires sociaux de l'industrie chimique européenne ont adopté un accord de position commune sur l'éducation, la formation professionnelle et la formation tout au long de la vie dans l'industrie chimique européenne, dénommé «position commune d'Helsinki». Ce document appelait l'attention sur la proportion élevée d'emplois à forte composante de connaissances, la nécessité de disposer d'un personnel extrêmement qualifié, particulièrement dans l'industrie chimique, la pénurie de compétences et les demandes futures de qualifications professionnelles des travailleurs dans le secteur. Selon ce

<sup>4</sup> BIT: *Restructuring and social dialogue in the chemical industry in Brazil*, Programme des activités sectorielles, document de travail (Genève, à paraître).

<sup>5</sup> S. Miller et T. van Meelis: *Industrial relations in the oil industry in South Africa*, Programme des activités sectorielles, document de travail n° 238 (Genève, BIT, 2006), pp. 39-40.

<sup>6</sup> [http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/dat/12002E\\_EN.pdf](http://eur-lex.europa.eu/en/treaties/dat/12002E_EN.pdf) (consulté le 20 mars 2011).

<sup>7</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail: *Dynamique du dialogue social sectoriel européen* (Dublin, 2009), pp. 15-16.



---

document, l'une des principales responsabilités des institutions publiques des pays membres est de faire en sorte que tous les citoyens bénéficient d'un niveau d'éducation générale élevé et que l'approche de cette éducation soit ouverte et équitable en matière de sciences naturelles et de technologie en général, et qu'elle repose sur une bonne connaissance de base de l'évolution économique et sur des normes adéquates de capacité de communication, la formation professionnelle ainsi qu'une formation complémentaire appropriée tout au long de la vie étant considérées comme essentielles, non seulement si l'on veut que les entreprises soient prospères, productives et efficaces, mais aussi pour assurer l'employabilité de tous les travailleurs<sup>8</sup>.

- 140.** Le dialogue social a été mis à l'épreuve pendant la crise économique mondiale. Des tensions étaient visibles entre les partenaires sociaux de l'industrie chimique dans certains pays, tandis que l'on a pu observer une coopération plus harmonieuse ainsi que des accords communs appliqués dans d'autres. Pendant la crise, deux aspects du dialogue social ont été mis en évidence. Tout d'abord, les difficultés économiques risquent de plus en plus d'intensifier les tensions entre les partenaires sociaux, qui doivent faire face au double problème des licenciements économiques et des réductions d'effectifs dans les entreprises. En second lieu, les employeurs cherchent à adopter des mesures susceptibles d'assouplir le marché du travail et de leur permettre de s'adapter en temps réel à la donne économique. La crise souligne par ailleurs l'importance du tripartisme, avec des partenaires sociaux attendant des gouvernements qu'ils prennent des mesures pour en atténuer les effets<sup>9</sup>.

## **5.2. De l'importance des consultations**

- 141.** Les études effectuées donnent à penser que les employeurs, à l'heure de la restructuration, ne donnent pas des informations adéquates aux travailleurs et aux organisations qui les représentent. Les employés travaillent dans de meilleures conditions lorsqu'ils savent ce que l'on attend d'eux et qu'ils estiment avoir la possibilité de se faire entendre. Les études confirment que les organisations ayant mis en place des infrastructures de communication leur permettant d'être à l'écoute de leurs employés et de leur fournir du feedback bénéficient fortement d'une telle approche. Une étude<sup>10</sup> établit très nettement les liaisons de cause à effet entre de bons processus de communication et l'évolution positive des bénéfices. Les recherches faites montrent que les entreprises ayant mis en place un programme de communication avec leurs employés particulièrement efficace offrent à leurs actionnaires une rentabilité totale de 26 pour cent, alors que les organisations situées à l'autre extrémité de l'échelle<sup>11</sup> présentent un rendement négatif, de moins 15 pour cent.
- 142.** En ce qui concerne l'Union européenne, la plupart des Etats membres ont légalement établi et institutionnalisé un dispositif de représentation des employés sur le lieu de travail. Ainsi, la Directive 2002/14/CE établissant un cadre général relatif à l'information et la

<sup>8</sup> EMCEF et ECEG: *Skills for chemical businesses: Understanding society needs*, rapport établi sur la base d'une enquête réalisée auprès des partenaires sociaux de l'industrie chimique européenne (2006).

<sup>9</sup> Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail: *Social dialogue and the recession* (Dublin, 2009).

<sup>10</sup> J. Waddington: «Contesting the development of European Works Councils in the chemicals sector», dans *European Journal of Industrial Relations* (Thousand Oaks, CA, SAGE Publications), vol. 12, n° 3, 2006, pp. 329-352.

<sup>11</sup> D. Ferrabee: «Developing an employee consultation process», *Strategic Communication Management*; déc. 2004 - janv. 2005; 9, 1; ABI/INFORM Global, p. 31.

consultation des travailleurs dans la Communauté européenne est considérée comme un instrument fondamental dans l'élaboration de directives communes pour la représentation des travailleurs et le dialogue social sur le lieu de travail (encadré 5.1).

**Encadré 5.1**  
**Principaux éléments de la Directive 2002/14/CE établissant un cadre général**  
**relatif à l'information et la consultation des travailleurs**  
**dans la Communauté européenne**

La directive a pour objectif d'établir un cadre général fixant des exigences minimales pour le droit à l'information et à la consultation des travailleurs. Formulée de façon générale, elle laisse aux Etats membres une marge de manœuvre considérable dans sa mise en application. Toutefois, les éléments suivants sont définis comme essentiels dans cette réglementation cadre.

- 1) Les Etats membres choisissent d'appliquer la directive aux entreprises employant au moins 50 travailleurs ou aux établissements employant au moins 20 travailleurs.
- 2) Par définition, l'information et la consultation ont lieu entre l'employeur et les représentants des travailleurs. L'information et la consultation recouvrent:
  - a) l'information sur l'évolution récente et l'évolution probable des activités de l'entreprise ou de l'établissement et de sa situation économique;
  - b) l'information et la consultation sur la situation, la structure et l'évolution probable de l'emploi au sein de l'entreprise ou de l'établissement, ainsi que sur les éventuelles mesures d'anticipation envisagées, notamment en cas de menace sur l'emploi;
  - c) l'information et la consultation sur les décisions susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans l'organisation du travail ou dans les contrats de travail (en vue de parvenir à un accord).
- 3) Les modalités d'information et de consultation définies par voie d'accords négociés entre les partenaires sociaux, y compris au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, peuvent comprendre des dispositions différentes de celles de la directive.
- 4) Les employeurs peuvent exiger des représentants des travailleurs qu'ils considèrent l'information comme confidentielle, et ne sont pas obligés de communiquer des informations ou de procéder à des consultations lorsque leur nature est telle qu'elles entraveraient gravement le fonctionnement de l'entreprise ou de l'établissement ou lui porteraient préjudice.

Nonobstant les différents délais prévus en fonction de la taille de l'entreprise et du pays, la directive devait avoir pris effet dans tous les Etats membres avant mars 2008.

Source: [http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=EN&numdoc=32002L0014&model=guichett](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=EN&numdoc=32002L0014&model=guichett) (consulté le 20 mars 2011).

- 143.** La directive spécifie par ailleurs un certain nombre d'éléments concernant la performance et les plans de l'entreprise ou de l'établissement dont les comités d'entreprise européens pourraient être informés et qui pourraient donner lieu à des consultations. Le règlement intérieur des comités d'entreprise européens constitués dans les entreprises chimiques établies dans les Etats de l'Union européenne, règlement intérieur qui doit être rappelé sur l'ordre du jour de chaque réunion des comités d'entreprise, apparaît au tableau 5.1. Dans ce tableau, on entend par «information utile» tout élément présenté sous une forme appropriée, généralement par écrit, et en temps utile, pouvant donc être évalué et faire l'objet d'une réponse réfléchie. L'étude en question portait sur une trentaine d'entreprises chimiques en activité dans les pays de l'Union européenne en 2005. Alors qu'une grande diversité d'informations semblent être communiquées aux représentants des travailleurs des comités d'entreprise européens, on ne peut observer aucun élément sur lequel plus de 40 pour cent des organisations représentant les travailleurs aux comités d'entreprise européens aient fait savoir que des informations utiles avaient été communiquées et qu'elles avaient été consultées. Pour ce qui est des questions les plus importantes pour les travailleurs – fermetures d'établissement ou compressions de personnel –, à peine 40 pour cent des comités d'entreprise européens de l'industrie chimique ont fait savoir que des informations utiles avaient été communiquées aux représentants des travailleurs. Des informations relatives aux fusions et acquisitions n'ont été communiquées et débattues que

par seulement 23,2 pour cent des comités d'entreprise européens. De surcroît, dans un nombre significatif de cas, les éléments du règlement intérieur ne figuraient même pas à l'ordre du jour. Par exemple, plus de 30 pour cent des représentants des comités d'entreprise européens ont fait savoir que les questions de modification des méthodes de travail, de politiques relatives aux nouvelles technologies, de réorganisation des chaînes de production, de prévisions relatives à l'emploi et de politiques de recherche-développement n'avaient pas été soulevées aux réunions des comités d'entreprise européens de l'industrie chimique.

**Tableau 5.1. Réunion des comités d'entreprise européens de l'industrie chimique: la qualité de l'information et celle de la consultation étaient-elles adéquates? (pourcentage)**

	Non soulevé	Soulevé, mais information sans utilité	Information utile, mais pas de consultation	Information et consultation utiles
Situation économique et financière de l'entreprise	3,6	4,4	62,0	30,0
Stratégie et investissements de l'entreprise	2,8	4,0	57,7	35,5
Modification des méthodes de travail	48,6	12,0	25,3	14,1
Fermeture ou compression de personnel	11,2	7,6	41,2	40,0
Fusions, reprises ou acquisitions	8,8	7,2	60,8	23,2
Politique relative aux nouvelles technologies	37,4	12,2	37,4	13,0
Réorganisation des chaînes de production	41,4	7,4	37,7	13,4
Transferts/délocalisation de la production	19,8	8,9	47,5	23,8
Prévisions relatives à l'emploi	31,2	10,5	42,9	15,4
Politique de recherche-développement	35,8	10,6	42,6	11,0

Source: J. Waddington: «Contesting the development of European Works Councils in the chemicals sector», dans *European Journal of Industrial Relations* (Thousand Oaks, CA, SAGE Publications), vol. 12, n° 3, 2006, p. 336.

**144.** Les recommandations n<sup>os</sup> 94 et 129 de l'OIT font obligation aux entreprises de consulter les organisations représentatives des travailleurs. Aux termes de la recommandation (n° 94) concernant la collaboration sur le plan de l'entreprise, 1952, des mesures appropriées devraient être prises en vue de promouvoir la consultation et la collaboration entre employeurs et travailleurs sur le plan de l'entreprise pour les questions d'intérêt commun n'entrant pas dans le cadre des procédures de négociation collective ou ne faisant pas normalement l'objet d'autres procédures de détermination des conditions d'emploi (paragraphe 1). Cette recommandation établit une distinction très nette entre la négociation et la consultation, la consultation et la collaboration devant soit être favorisées par l'encouragement d'accords volontaires entre les parties, soit être mises en œuvre par une législation instituant des organismes de consultation et de collaboration. Ladite législation devrait par ailleurs déterminer la portée, la compétence, la structure et les modalités de fonctionnement de ces organismes compte tenu des conditions propres aux diverses entreprises. La recommandation (n° 129) sur les communications dans l'entreprise, 1967, rappelle que les méthodes de communication ne devraient en aucune manière porter atteinte à la liberté syndicale. En d'autres termes, elles ne devraient en aucune façon porter préjudice aux représentants des travailleurs librement choisis ni à leurs organisations, ni limiter les attributions des institutions qui représentent le personnel. Ce point est important car, dans la pratique, les représentants des travailleurs éprouvent souvent des difficultés à exercer leurs droits à recevoir de l'information, tout particulièrement aux fins des négociations collectives. Compte tenu de cet état de fait, la recommandation n° 129 introduit un ensemble de principes qui devraient aider aussi bien les employeurs que les organisations qui représentent les travailleurs à établir, mettre en œuvre et actualiser des politiques de communication efficaces.

---

**145.** Au Mexique, la loi fait obligation à l'entreprise pétrochimique nationale de procéder à des consultations avec les syndicats concernant toute modification structurelle de l'entreprise. La PEMEX Petroquímica (PPQ) est la filiale pétrochimique de la PEMEX. La loi fédérale sur le travail (art. 41) garantit que les relations industrielles, notamment les conventions collectives de travail, ne sauraient être affectées dans les cas de remplacement entre travailleurs. L'article 9 de la loi organique de la Petróleos Mexicanos et de ses filiales dispose que, en cas d'une quelconque modification dans l'organisation du travail ou dans la structure de la PEMEX, l'emploi et les conditions de travail des employés doivent être préservés comme stipulé dans la convention collective. La loi fait obligation à la PEMEX de veiller à ce que le syndicat participe pleinement aux processus de restructuration. Il est entendu que la loi implique que la convention collective en vigueur doit être maintenue. Le décret constitutif de la structure actuelle de la PEMEX dispose que l'un des objets de la restructuration est d'appliquer rigoureusement la loi fédérale sur le travail et la convention collective de l'entreprise afin de stabiliser les relations de travail dans l'industrie pétrolière et l'industrie chimique <sup>12</sup>.

### **5.3. Quand et comment consulter**

**146.** La communication de l'information et la double question de savoir quand et comment consulter revêtent de plus en plus d'importance. Au niveau de l'entreprise, les employeurs doivent, dans la mesure du possible, communiquer aux travailleurs toute information intéressante quant au fonctionnement et aux perspectives de l'entreprise, et quant à la situation actuelle et future des travailleurs eux-mêmes. L'information devrait être communiquée soit aux travailleurs, soit à leurs représentants – compte tenu de la nature de l'information, et dans la mesure où la transmission de l'information, aux termes de la recommandation n° 129, «n'est préjudiciable à aucune des parties» (paragraphe 15 (1)). La recommandation n° 129 définit comme suit de façon plus détaillée les informations à transmettre par la direction aux travailleurs et à leurs représentants: conditions générales d'emploi, y compris l'engagement, le transfert et la cessation de la relation de travail; description des fonctions des divers postes de travail et de leurs positions respectives dans la structure de l'entreprise; possibilités de formation professionnelle et perspectives d'avancement dans l'entreprise; conditions générales de travail; règlement de sécurité et d'hygiène du travail et consignes pour la prévention des accidents et des maladies professionnelles; procédures établies pour l'examen des réclamations et modalités de leur fonctionnement, ainsi que conditions de leur utilisation; fonctionnement des services pour le bien-être du personnel (soins médicaux, hygiène, cantine, logement, loisirs, épargne, facilités bancaires, etc.); systèmes de sécurité sociale ou d'assistance sociale existant dans l'entreprise; réglementation concernant les systèmes nationaux de sécurité sociale auxquels sont assujettis les travailleurs en raison de leur emploi dans l'entreprise; situation générale de l'entreprise et perspectives ou plans de son développement futur; explication des décisions susceptibles d'affecter, directement ou indirectement, la situation du personnel de l'entreprise; méthodes de consultation, de discussion et de collaboration entre la direction et ses représentants, d'une part, et le personnel et ses représentants, d'autre part (paragraphe 15). Lorsqu'il s'agit de questions ayant fait l'objet d'une convention collective conclue à un niveau dépassant celui de l'entreprise, les informations transmises devraient en faire état expressément.

**147.** Généralement parlant, toute information sur l'entreprise et la rationalisation planifiée est immédiatement communiquée aux organisations qui représentent les travailleurs dans le secteur de l'industrie chimique. Selon UBE Chemical Europe, une importante partie des

<sup>12</sup> C. Reynoso Castillo: *Industrial relations in the oil industry in Mexico*, Programme des activités sectorielles, document de travail n° 239 (Genève, BIT, 2005), p. 31.

---

informations communiquées aux travailleurs dépasse les exigences de la législation, couvrant par exemple les résultats financiers de l'entreprise, ses investissements ou toute modification de sa structure interne. La communication d'informations précieuses aux travailleurs se traduit normalement par des résultats positifs, par exemple sous forme d'une plus forte motivation<sup>13</sup>. En Turquie, selon l'Association des employeurs des secteurs de la chimie, du pétrole, du caoutchouc et des plastiques (KIPLAS), les entreprises chimiques fournissaient à leurs travailleurs des informations concernant les éléments suivants: compétitivité des entreprises, structure générale des coûts, éléments de référence pour la comparaison avec d'autres concurrents, emprise de ces concurrents sur le marché, coûts de main-d'œuvre, politique commerciale de l'administration centrale et autres facteurs ayant une incidence sur l'activité économique dans le secteur. Les travailleurs recevaient aussi des informations sur l'évolution récente et prévisible de leur entreprise<sup>14</sup>. BASF a fait savoir quant à elle que l'objet de la consultation dépendait de la spécificité des cas et des dispositions prévues par la loi. D'une manière générale, les aspects traités étaient les suivants: situation, structuration et évolution probable de l'emploi, organisation du travail, relations contractuelles, conditions de travail, formation et modalités des éventuelles indemnités prévues en cas de cessation d'emploi<sup>15</sup>. En Autriche, Boehringer Ingelheim tenait des consultations avec ses travailleurs sur diverses questions, estimant que des travailleurs et des organisations représentatives bien informés seraient davantage motivés en ce qui concerne le changement<sup>16</sup>. Atanor a fait savoir qu'elle était très souple dans le choix des sujets abordés et que son expérience faisait apparaître que le type d'information devant être communiquée aux travailleurs variait dans le temps et d'une installation à l'autre<sup>17</sup>. Au Japon, la communication aux syndicats d'une grande diversité d'informations, notamment dans une certaine mesure d'informations internes ou confidentielles, facilitait pour les entreprises le bon déroulement de l'intégralité des processus de restructuration: la démarche permettait en effet de gagner la confiance des syndicats et des travailleurs. La communication aux syndicats d'un aussi grand nombre d'éléments d'information que possible leur permettait, ainsi qu'aux travailleurs eux-mêmes, d'évaluer l'incidence potentielle de la restructuration sur l'emploi et les conditions de travail. La communication de toutes les informations disponibles non seulement améliorait la compréhension, par les travailleurs et les syndicats, de l'évolution de l'activité de l'entreprise et de ses éventuelles répercussions sur les travailleurs, mais encore contribuait à renforcer la relation de confiance entre les entreprises, d'une part, et les travailleurs et les syndicats, d'autre part, à long terme. Elle permettait par ailleurs aux parties de formuler des jugements réalistes<sup>18</sup>. Pour Evonik Industries, la communication d'informations complètes et de qualité permettait aux organisations représentant les travailleurs de formuler concernant l'entreprise des contre-propositions indépendantes<sup>19</sup>. Solvay Ibérica a fait savoir quant à elle que les informations sur la restructuration sont également communiquées aux prestataires de services et aux sous-traitants<sup>20</sup>.

<sup>13</sup> Informations communiquées au BIT par UBE Chemical Europe SA.

<sup>14</sup> Informations communiquées au BIT par la KIPLAS.

<sup>15</sup> Informations communiquées au BIT par BASF SE.

<sup>16</sup> Informations communiquées au BIT par Boehringer Ingelheim Autriche.

<sup>17</sup> Informations communiquées au BIT par Atanor SAC.

<sup>18</sup> Informations communiquées au BIT par Nippon Keidanren.

<sup>19</sup> Informations communiquées au BIT par Evonik Industries AG.

<sup>20</sup> Informations communiquées au BIT par Solvay Ibérica SL.

---

**148.** Quand les travailleurs de l'industrie chimique sont-ils informés pour la première fois? Le profil chronologique des consultations initiales variait d'une entreprise à l'autre. Chez BASF, les consultations initiales et leur fréquence dépendaient de la qualité et de l'importance des effets de l'information sur les travailleurs. En général, les consultations avec les organisations représentant les travailleurs commençaient avant toute annonce, auprès des travailleurs eux-mêmes et du grand public, des modifications structurelles prévues par l'entreprise <sup>21</sup>. Evonik Industries a indiqué que l'entreprise tenait des consultations initiales avec les organisations représentant les travailleurs avant toute prise d'une décision finale par l'entreprise elle-même <sup>22</sup>. Solvay Ibérica informait normalement les travailleurs et les organisations qui les représentaient quant aux plans de restructuration «en temps réel», les consultations se déroulant alors normalement avec les organisations représentant les travailleurs sur le lieu de travail <sup>23</sup>. Chez Atanor, les consultations avec les travailleurs et les organisations représentatives se déroulaient pendant et après les processus de restructuration <sup>24</sup>.

**149.** Comment se déroulent les consultations, et quelles sont les parties à ce processus? Borealis a indiqué que les consultations avec les organisations représentant les travailleurs n'étaient pas limitées aux éléments imposés par la loi <sup>25</sup>. En Turquie, selon la KIPLAS, les cadres supérieurs ou les conseils d'administration des entreprises du secteur chimique souhaitant débattre de la restructuration appellent normalement les syndicats ou leurs représentants sur le lieu de travail, en temps utile. La consultation est généralement volontaire mais a toujours lieu en cas de crise économique nationale ou de problème sectoriel. Dans l'industrie chimique turque, les employeurs et les travailleurs concernés sont impliqués à tous les niveaux dans les consultations <sup>26</sup>. Chez Atanor, dès lors que l'on peut identifier les travailleurs potentiellement affectés, ces travailleurs participent eux aussi au processus de consultation par l'intermédiaire des organisations qui les représentent <sup>27</sup>. BASF et Evonik Industries ne procédaient pas directement à des consultations individuelles avec les travailleurs potentiellement concernés <sup>28</sup>. Chez Solvay Ibérica, les consultations directes avec les travailleurs étaient rares <sup>29</sup>. Au Japon, de nombreuses grosses entreprises chimiques avaient recours au cadre existant relatif à l'organisation des consultations internes entre les travailleurs et la direction. Des forums de consultation étaient tenus régulièrement, sur une base mensuelle, entre l'entreprise et les syndicats, à l'effet de faciliter le partage des informations relatives à l'entreprise. Toutefois, en période de restructuration, les entreprises adoptaient une approche plus souple et organisaient autant de consultations qu'il apparaissait nécessaire. Une entreprise a ainsi indiqué qu'elle ne limitait pas le nombre des consultations, qui avaient lieu en fonction des besoins. Certains problèmes étaient débattus de façon très détaillée avec les syndicats jusqu'à ce que ces derniers soient absolument convaincus de la nécessité de la modification envisagée. Dans

<sup>21</sup> Informations communiquées au BIT par BASF SE.

<sup>22</sup> Informations communiquées au BIT par Evonik Industries AG.

<sup>23</sup> Informations communiquées au BIT par Solvay Ibérica SL.

<sup>24</sup> Informations communiquées au BIT par Atanor SAC.

<sup>25</sup> Informations communiquées au BIT par Borealis AG.

<sup>26</sup> Informations communiquées au BIT par la KIPLAS.

<sup>27</sup> Informations communiquées au BIT par Atanor SAC.

<sup>28</sup> Informations communiquées au BIT par BASF SE et Evonik Industries AG.

<sup>29</sup> Informations communiquées au BIT par Solvay Ibérica SL.

---

une entreprise, une question spécifique n'a été résolue qu'au bout de six mois et plus de dix séries de consultations <sup>30</sup>.

- 150.** Le principe de consultation préalable approfondie en période de restructuration est très généralement appliqué dans l'industrie chimique. Dans ce secteur, les entreprises veillent à la participation des travailleurs et des organisations qui les représentent dans les consultations, en communiquant des informations détaillées sur leurs activités et sur les modifications structurelles, y compris des informations de caractère sensible. Ce faisant, ces entreprises vont au-delà des exigences imposées par la loi ou les procédures locales, car il existe une longue tradition de partenariat et de dialogue ouvert entre les travailleurs et les employeurs dans le secteur de l'industrie chimique de nombreux pays, et l'on considère que cette tradition est l'un des éléments du succès des entreprises. Mais il convient de noter que les consultations préalables sont rares dans les petites entreprises chimiques. Les consultations préalables approfondies sont beaucoup plus rares avec les petits syndicats qu'avec les syndicats plus importants. Souvent, les petits syndicats n'ont pas connaissance des restructurations qui vont avoir lieu dans l'industrie chimique, du fait qu'ils ne participent pas aux forums de dialogue social institutionnalisés à l'échelle centrale et à l'échelle nationale. Au Brésil, par exemple, les grands syndicats ont toujours reçu des éléments d'information préalables des entreprises qui envisageaient des modifications structurelles, des modifications techniques ou d'autres mesures importantes. Pour les employeurs, il s'agissait de prévoir tout malentendu susceptible d'amener les syndicats à appeler les travailleurs à l'action et d'entraîner ainsi des pertes pour les entreprises <sup>31</sup>.

#### **5.4. Comment promouvoir le dialogue social**

- 151.** Comment peut-on promouvoir le dialogue social sur le lieu de travail en période de restructuration? Trois éléments majeurs sont à prendre en considération pour assurer un bon dialogue social, sur le lieu de travail, avec les organisations qui représentent les travailleurs.
- 152.** En premier lieu, l'information est un élément essentiel du bon fonctionnement d'une organisation représentative. En ce qui concerne la restructuration, les organisations qui représentent les travailleurs doivent obtenir communication d'informations sur la situation économique et financière de l'établissement et sur la situation de l'emploi. Ces informations doivent être communiquées en temps utile et avec suffisamment de détails. Comme nous l'avons déjà vu, environ un quart des organisations représentant les travailleurs de l'industrie chimique des pays de l'Union européenne n'obtiennent pas d'informations utiles concernant les modifications structurelles envisagées dans leur entreprise. Tel est aussi le cas dans toutes les industries et tous les services. Selon l'enquête menée concernant les entreprises européennes en 2009, laquelle portait sur 27 000 établissements privés et publics, entreprises chimiques et pharmaceutiques comprises, environ 85 pour cent des représentants des travailleurs en Europe recevaient des informations communiquées au moins annuellement sur la situation économique et financière et la situation de l'emploi de leur entreprise, alors que 11 pour cent d'entre eux n'ont jamais reçu de telles informations (tableau 5.2). Environ 66 pour cent obtenaient des informations plusieurs fois par an. Par ailleurs, un tiers des représentants des travailleurs obtenaient chaque mois des informations sur la situation de l'emploi. Le tableau 5.3 fait apparaître que seulement 17 pour cent des représentants des travailleurs obtenaient fréquemment des informations de caractère confidentiel.

<sup>30</sup> Informations communiquées au BIT par Nippon Keidanren.

<sup>31</sup> BIT: *Restructuring and social dialogue in the chemical industry in Brazil*, Programme des activités sectorielles, document de travail (Genève, à paraître).

**Tableau 5.2. Fréquence de communication d'informations sur l'entreprise aux représentants des travailleurs dans les pays de l'Union européenne, 2008 (en pourcentage)**

Objet de l'information	Mensuelle	Plusieurs fois par an	Une fois par an	Moins d'une fois par an	Jamais
Situation économique et financière	28,45	38,48	18,81	2,78	11,48
Situation de l'emploi	35	37	14	3	11

Source: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail: *Enquête sur les entreprises européennes 2009: Rapport de synthèse* (Dublin, 2010), p. 51.

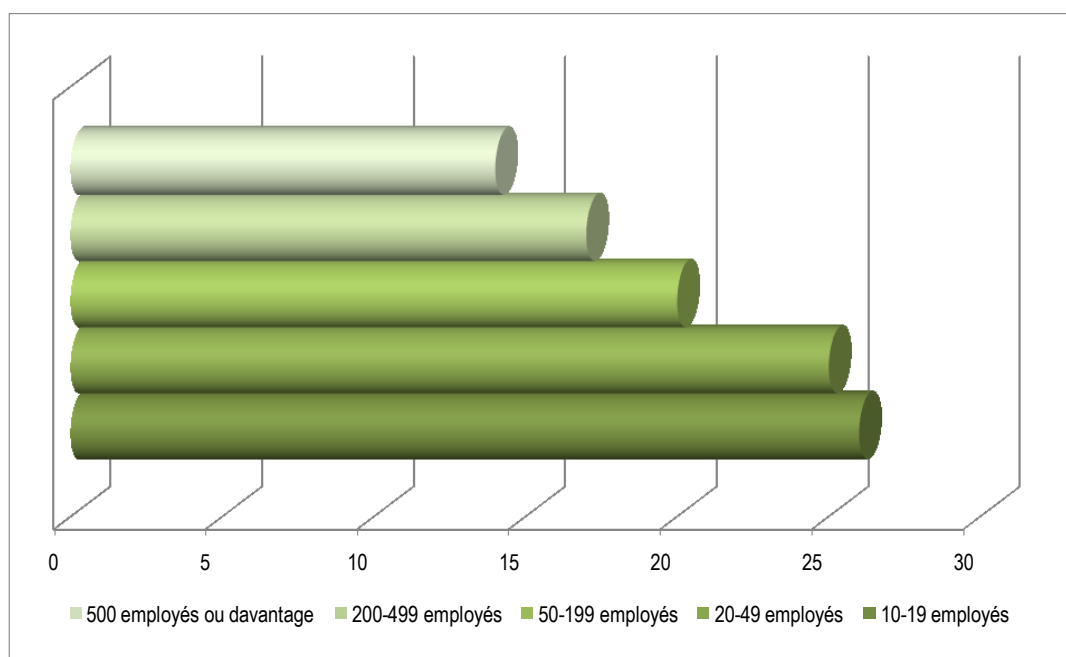
**Tableau 5.3. Qualité de l'information fournie aux représentants des travailleurs dans les pays de l'Union européenne, 2008 (en pourcentage)**

	Fréquemment	Parfois	Pour ainsi dire jamais
Information classée comme confidentielle	17	41	42
	Oui	Non	
Information fournie en temps utile mais non demandée	67	33	
Information suffisamment détaillée	74	26	

Source: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail: *Enquête sur les entreprises européennes 2009: Rapport de synthèse* (Dublin, 2010), p. 51.

**153.** Dans les petites entreprises, les travailleurs éprouvent davantage de difficultés à recevoir des informations, ne serait-ce qu'une fois par an, sur la situation financière et économique ou sur la situation de l'emploi dans leur entreprise. La figure 5.1 fait apparaître qu'un sur quatre des petits établissements (de moins de 50 employés) ne fournit aucun de ces éléments d'information capitale annuellement.

**Figure 5.1. Organisations représentant les travailleurs ne recevant pas d'informations sur la situation financière et économique ou d'informations sur la situation de l'emploi dans leur entreprise au moins une fois par an, dans les Etats membres de l'Union européenne, 2008**



Source: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail: *Enquête sur les entreprises européennes, 2009: Rapport de synthèse* (Dublin, 2010), p. 51.



---

**154.** En deuxième lieu, il faut donner des ressources de formation et du temps aux représentants des travailleurs. Les travailleurs et leurs représentants ont besoin d'une certaine formation pour tirer le meilleur parti des informations qui leur sont communiquées sur leur entreprise, pour comprendre les décisions dans lesquelles ils seront nécessairement impliqués. La formation des leaders syndicaux est aussi un élément important dans l'orientation de l'avenir du pays et de l'industrie nationale. Dans l'industrie chimique brésilienne, les partenaires sociaux sont impliqués dans la planification du développement national par l'intermédiaire du dialogue social. En 2003, un Conseil du développement économique et social (CDES) a été institué au Brésil, dont la mission est de formuler à l'intention du Président des avis sur l'élaboration des politiques et directives spécifiques, des propositions de politique générale et des réformes structurelles, et enfin sur l'évolution économique et sociale du pays. Le CDES a ainsi étendu le rôle du dialogue social tripartite à la participation à la prise de décisions sur des questions d'importance nationale stratégique. Le CDES comporte 17 ministres et 90 conseillers, parmi lesquels des représentants des employeurs, des leaders syndicaux et des responsables des organisations de la société civile. Le dialogue encourage les échanges d'informations et d'idées, et contribue à cerner les différences et à trouver des pistes permettant de faire face aux problèmes et aux obstacles. Par l'intermédiaire du dialogue, le CDES s'efforce de susciter le consensus parmi les différents groupes d'intérêts sur les questions et les problèmes qui se posent au pays. A l'échelle des Etats et des municipalités, divers séminaires et forums de dialogue social sont organisés, auxquels participent l'industrie, les syndicats et les milieux universitaires. La formation des leaders syndicaux est importante: il faut qu'ils soient en mesure de représenter avec efficacité leurs intérêts aux forums de dialogue social organisés à l'échelle nationale et à l'échelle des Etats. En 2009, par exemple, le Syndicat des travailleurs de l'industrie chimique de la région ABC, représentant environ 40 000 travailleurs employés dans 900 entreprises chimiques brésiliennes, a décidé d'inclure dans ses programmes de formation un module concernant l'action syndicale et la participation syndicale au conseil consultatif de l'administration publique afin d'améliorer la compétence des membres <sup>32</sup>.

**155.** En troisième et dernier lieu, le dialogue social confère aux partenaires sociaux l'espace et la marge de manœuvre nécessaires dans un secteur qui évolue rapidement. Selon BASF, la transparence, l'équité, le respect mutuel, la confidentialité, la créativité et l'anticipation sont des éléments essentiels du dialogue social, et les solutions créatives formulées quant aux questions qui se posent entre les partenaires sociaux sont toujours bienvenues <sup>33</sup>. UBE Chemical Europe était du même avis que BASF, considérant que le dialogue permettait de maintenir et d'améliorer les relations avec les travailleurs et les organisations qui les représentent. Le rôle du dialogue était particulièrement important dans les périodes difficiles <sup>34</sup>. De l'avis de Borealis, les informations communiquées régulièrement aux organisations qui représentent les travailleurs étaient susceptibles d'instaurer la confiance entre les parties concernées <sup>35</sup>. Mis à part la confiance, Solvay Ibérica a fait observer qu'il importait de respecter les personnes et que la consultation doit s'articuler sur des objectifs clairs, de telle sorte qu'il soit possible de disposer d'une certaine souplesse et de formuler

<sup>32</sup> BIT: *Restructuring and social dialogue in the chemical industry in Brazil*, Programme des activités sectorielles, document de travail (Genève, à paraître).

<sup>33</sup> Informations communiquées au BIT par BASF SE.

<sup>34</sup> Informations communiquées au BIT par UBE Chemical Europe SA.

<sup>35</sup> Informations communiquées au BIT par Borealis AG.

---

des solutions à l'amiable répondant aux revendications des deux parties <sup>36</sup>. Pour Evonik Industries, il importait d'impliquer les représentants des travailleurs aussitôt que possible, afin de leur communiquer les informations requises et comme signe de respect. L'entreprise devait avoir connaissance de leurs alarmes et de leurs critiques et apporter des réponses en la matière <sup>37</sup>.

- 156.** Pour résumer, afin d'institutionnaliser un dialogue social constructif sur le lieu de travail, il faut que les représentants des travailleurs et les cadres de l'entreprise aient une attitude positive en ce qui concerne le climat du dialogue social sur le lieu de travail et les effets de ce dialogue. Un appui positif des cadres à la représentation des travailleurs est absolument nécessaire pour que le dialogue social ait lieu. Dans les entreprises de l'Union européenne où la représentation des travailleurs est institutionnalisée, 70 pour cent des représentants des cadres dirigeants ont déclaré que la représentation des travailleurs était constructive dans la recherche de solutions pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Le même pourcentage de responsables ont par ailleurs reconnu que le fait de consulter les représentants des travailleurs quant aux principales modifications envisagées renforçait l'engagement du personnel et son implication dans la mise en œuvre de ces changements. A peine 30 pour cent des cadres dirigeants estimaient que la participation des représentants des travailleurs se traduisait par des retards importants. En la matière, les représentants des travailleurs avaient accès aux ressources fondamentales, par exemple aux mesures de formation et aux informations disponibles sur la situation économique et la situation de l'emploi dans l'établissement, et disposaient d'un temps suffisant, pris sur leur horaire de travail normal, pour s'acquitter de leurs responsabilités de représentation. En octobre 2003, les organisations de partenaires sociaux européennes ont publié sous le titre *Orientations de référence pour gérer le changement et ses conséquences sociales* un document commun ayant pour objet de faciliter l'élaboration et la diffusion des bonnes pratiques. Ce document identifie un certain nombre de facteurs susceptibles de contribuer à prévenir ou à limiter l'incidence sociale négative de la restructuration (encadré 5.2). Trois éléments y sont soulignés comme particulièrement importants pour le dialogue dans la restructuration: 1) les employeurs doivent entretenir avec les travailleurs et/ou leurs représentants une communication continue et de qualité; 2) l'information doit être communiquée sans délai aux travailleurs; 3) les entreprises peuvent trouver utile d'instituer des mécanismes de contrôle afin d'évaluer les effets du processus de restructuration et de vérifier l'efficacité à moyen terme et à long terme des mesures introduites <sup>38</sup>.

<sup>36</sup> Informations communiquées au BIT par Solvay Ibérica SL.

<sup>37</sup> Informations communiquées au BIT par Evonik Industries AG.

<sup>38</sup> UNICE/UEAPME/CEEP/ETUC: *Orientations de référence pour gérer le changement et ses conséquences sociales*, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2750&langId=fr> (consulté le 20 mars 2011).

**Encadré 5.2**  
**Extraits de la déclaration commune des partenaires sociaux européens sur la restructuration**

**2. Expliquer et justifier les changements**

Il est essentiel d'expliquer et de justifier en temps utile les changements aux salariés et/ou à leurs représentants dans l'entreprise concernée en exposant la stratégie globale de l'entreprise.

Une discussion ouverte sur les intentions de la direction, le cas échéant à partir de documents explicitant les raisons des décisions et leurs conséquences possibles, permet aux travailleurs et/ou à leurs représentants de faire valoir leur point de vue.

La compréhension de cette stratégie est essentielle pour créer un climat positif de discussion et un climat de confiance. La participation des cadres est aussi un facteur de réussite.

Les obligations découlant du cadre législatif et contractuel en matière d'information et de consultation des salariés ainsi que de respect de la confidentialité doivent être respectées.

Une bonne information et consultation des salariés et/ou de leurs représentants pendant tout le processus de changement peut impliquer un niveau pertinent différent en fonction du moment et du sujet traité.

**6. Gestion des restructurations**

La gestion des conséquences sociales est assurée localement. En cas d'élaboration de plans sociaux, la négociation tient compte d'éléments tels que les contraintes de l'entreprise, le régime fiscal, la législation nationale, des conventions collectives et les besoins et choix des travailleurs.

Toutes les études de cas ont souligné le souci de rechercher toutes les alternatives possibles aux licenciements, telles que:

- le reclassement interne et externe;
- la formation;
- la reconversion;
- le soutien à la création d'entreprises;
- un accord pour diversifier les formes de travail et d'emploi et/ou suspendre ou moduler temporairement certains avantages;
- un accompagnement personnalisé des salariés;
- les départs naturels, notamment en retraite ou, en ultime recours, la préretraite.

La gestion des conséquences sociales d'une restructuration est un processus complexe. Plusieurs niveaux d'information, de consultation ou de négociation et plusieurs types de représentation des salariés peuvent coexister dans les entreprises et pays concernés.

Pour une bonne gestion des restructurations, le temps est un facteur important, pour la direction comme pour les salariés. La difficulté est d'organiser une information et une consultation de qualité sans créer d'incertitudes ou de retards excessifs. Une attitude positive au changement ainsi que l'existence d'un climat de confiance entre la direction et les salariés ainsi que leur représentants sont des facteurs clés. Au-delà des processus formels, les relations informelles jouent un rôle complémentaire important dans la recherche de solutions répondant aux besoins de l'entreprise et des salariés.

Le changement permanent étant une caractéristique de la vie des entreprises et des salariés, certains des cas étudiés ont révélé que les politiques mises en œuvre lors d'une restructuration se fondaient sur les enseignements d'une expérience précédente. Dans cette perspective, il s'avère utile que soient mis en place des mécanismes de suivi pour évaluer les effets et vérifier l'efficacité des solutions trouvées sur le moyen et le long termes.

Source: UNICE/UEAPME/CEEP/ETUC: *Orientations de référence pour gérer le changement et ses conséquences sociales*, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2750&langId=fr> (consulté le 20 mars 2011).

---

## 5.5. Réactions face à la mondialisation

157. L'industrie chimique étant un secteur d'activité mondialisé, les forums de dialogue social se sont étendus à l'échelle régionale et à l'échelle mondiale. En vertu de la Directive 2001/86/CE du conseil, concernant l'implication des travailleurs dans les affaires d'une Société anonyme européenne (Societas Europaea, SE), ci-après «SE», les procédures d'information et de consultation des travailleurs au niveau transnational ainsi que, le cas échéant, les conditions de leur participation doivent être négociées entre l'entreprise ou les entreprises concernées et un organe de négociation spécial composé de représentants des travailleurs (avec application statutaire des dispositions de repli en l'absence d'un accord). La SE ne peut être enregistrée que lorsque la question des accords de participation des travailleurs a été réglée. En 2007, BASF a signé avec les représentants des travailleurs européens un accord de participation dans BASF SE, qui a pris effet en 2008. En ce qui concerne la participation des travailleurs au niveau du conseil d'administration, l'accord prévoit que six des 12 membres du conseil de supervision de BASF SE, lequel supervise le conseil d'administration selon une structure «bicéphale», doivent être des représentants des travailleurs. Cinq des six représentants des travailleurs sont des membres de comités et des responsables syndicaux allemands, dont l'un représente aussi l'EMCEF, et le sixième est membre d'un comité d'entreprise belge. Les procédures d'information et de consultation transnationales applicables aux travailleurs seront assurées par l'intermédiaire d'un nouveau «comité d'entreprise européen de la BASF», composé de représentants des travailleurs de tous les pays d'Europe. Initialement, on dénombrait 23 membres de 12 pays européens. Le forum se réunit trois fois par an pour des échanges d'informations et des consultations sur les plans des entreprises et leur évolution, et un représentant de l'EMCEF est habilité à participer à ces réunions. Il a notamment des droits importants en ce qui concerne les décisions des entreprises et leurs conséquences pour l'emploi, l'accord précisant que ces décisions doivent rester pendantes jusqu'à ce qu'elles aient fait l'objet de débats approfondis et positifs avec les représentants des travailleurs. L'accord autorise par ailleurs l'EWC de la BASF à tenir des réunions par pays pour informer les travailleurs à l'échelle nationale <sup>39</sup>.
158. Des accords similaires ont été conclus chez Aventis en 2001 et chez Total en 2004. Dans le cas d'Aventis, le nombre de membres du conseil de surveillance a été porté de dix à 14 membres de plein droit, les quatre nouveaux membres étant nommés par les syndicats français et allemands et élus au comité par l'assemblée des actionnaires de l'entreprise. Ces représentants des travailleurs ont les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les dix autres membres du comité représentant les actionnaires. Par ailleurs, le comité d'entreprise français est habilité, en vertu de la législation nationale, à désigner deux représentants admis à participer aux réunions du conseil de surveillance. Il a été décidé que le comité d'entreprise français autoriserait l'EMCEF à disposer de l'un de ces deux sièges en qualité d'«invitée». En échange de cette cession d'un siège, il aurait ensuite un droit de représentation au comité d'entreprise européen d'Aventis ou à l'un des «comités européens de dialogue» institués en 2000 par voie d'accord entre la direction, les syndicats et les représentants des travailleurs des anciens comités d'entreprise européens pour les diverses divisions de Rhône-Poulenc et de Hoechst <sup>40</sup>.

<sup>39</sup> «BASF agrees SE employment involvement arrangements», dans *European Employment Review* (Londres, Industrial Relations Services), 12 nov. 2007.

<sup>40</sup> «ECS-style European board-level participation agreed at Aventis», dans *European Works Councils Bulletin* (Londres, Eclipse Publications Ltd), n° 33, mai-juin 2001, p. 2.

- 
- 159.** Chez Total, un accord de «plate-forme sociale» a été signé entre l'entreprise et quatre organisations syndicales au niveau européen. Cette nouvelle plate-forme complète les dispositions de l'accord des comités d'entreprise existants par adjonction d'une clause selon laquelle, en cas de circonstances exceptionnelles occasionnant une modification significative de l'évolution ou de la structure du groupe, une réunion du comité de liaison des comités d'entreprise européens (organisme de travailleurs) devait être tenue dans les huit jours suivant la réunion pertinente du conseil de l'entreprise. La direction devrait dans ce cas communiquer au comité toutes informations utiles pour l'examen de la situation. Le comité de liaison ayant examiné la question, une réunion extraordinaire plénière du comité d'entreprise européen pouvait alors être convoquée, soit par le comité, soit par une majorité de ses membres. Une telle réunion n'interviendrait pas avant le lancement de consultations, au niveau national, sur la restructuration en question; elle n'aurait par ailleurs aucune incidence sur de telles consultations, dans la mesure où la réunion du comité d'entreprise européen était portée à l'attention des représentants des travailleurs concernés par les consultations à l'échelle nationale. La direction du groupe tiendrait compte de l'incidence de la restructuration ou des fermetures sur la «donne industrielle» des entreprises et fournirait un appui technique dans l'examen ou la mise en œuvre de mesures spécifiques ayant pour effet de faciliter la création d'emplois dans les secteurs périphériques, par exemple en contribuant à la création de nouvelles entreprises. L'accord stipule que les représentants des travailleurs ne sont pas obligés d'accepter toutes les restructurations, réorganisations ou fermetures, lesquelles demeurent de la responsabilité de la direction du groupe. La mise en œuvre de l'accord au niveau des entreprises du groupe serait débattue deux fois par an à l'occasion de réunions du comité de liaison des comités d'entreprise européens. Les mesures prises dans tous les domaines couverts par l'accord seraient évaluées et débattues, et les résultats de cette évaluation consignés dans un bref rapport annuel, lequel serait également communiqué aux diverses entreprises du groupe. Au cas où elles éprouveraient des difficultés à appliquer l'accord dans l'une des entreprises du groupe, les parties pourraient requérir une réunion spécifique concernant la question, réunion qui serait organisée par voie d'accord avec la direction du groupe <sup>41</sup>.
- 160.** Avec le phénomène de la mondialisation, la participation des syndicats aux activités des alliances transfrontières est capitale. La nature et l'intensité de cette participation dépendent en l'occurrence de la dynamique des syndicats sur le triple plan local, national et international. Un renforcement des ressources des syndicats sur le lieu de travail et un appui résolu au niveau des syndicats nationaux peuvent, combinés, contribuer à des stratégies de solidarité dynamiques dans les réseaux syndicaux internationaux <sup>42</sup>.
- 161.** On observe depuis quelques années un redoublement des efforts déployés par les syndicats pour instituer des conseils et des réseaux mondiaux parmi les entreprises multinationales ou pour organiser des campagnes visant à instituer des liaisons régulières entre les syndicats nationaux de l'industrie chimique des divers pays. Il s'agit d'initiatives unilatérales engagées par les syndicats pour promouvoir le dialogue entre les employeurs et les travailleurs afin de résoudre les différends qui apparaissent entre les parties concernées. Les réseaux internationaux de syndicats de l'industrie chimique de l'ICEM qui couvrent les entreprises multinationales sont des outils efficaces de concrétisation du dialogue social transfrontière – et ils participent par ailleurs au renforcement de

<sup>41</sup> «European “employee relations platform” agreed at Total», dans *European Works Councils Bulletin* (Londres, Eclipse Publications Ltd), n° 55, janv.-fév. 2005, pp. 4-5.

<sup>42</sup> C. Lévesque et G. Murray: «Trade union cross-border alliances within MNCs: Disentangling union dynamics at the local, national and international levels», dans *Industrial Relations Journal* (Coventry, Warwick University Industrial Relations Research Unit), vol. 41, n° 4, juillet 2010, pp. 312-332.

---

l'engagement des syndicats auprès des autres syndicats à l'échelle internationale, élément capital d'une action syndicale véritablement internationale.

- 162.** La mise en place de solides réseaux internationaux de syndicats dépend de cinq éléments clés: modalités de la constitution de ces réseaux; attitude et influence des entreprises; ressources; potentiel de participation; enfin, assise spatiale de la composition des syndicats.
- 163.** En ce qui concerne les modalités de constitution des réseaux, il faut du temps et des ressources pour assurer les processus d'éducation nécessaires. L'attitude et l'influence des entreprises sont étroitement liées quant à elles à la question des ressources; le degré d'indépendance du réseau doit être aussi élevé que possible, de sorte qu'il faut renforcer l'indépendance du financement<sup>43</sup>. BASF nous donne un exemple de ce type de réseau: on n'observe ici aucun dialogue central, mais plutôt un ensemble de réseaux régionaux constitués sur une période d'environ dix ans. La structure, fortement décentralisée, repose sur une combinaison de financements de projets extérieurs par la Friedrich-Ebert-Stiftung, soit Fondation Friedrich-Ebert (FES) et de financements de l'entreprise, sur des bases régionales avec la participation de l'ICEM. Le dialogue régional avec la direction est une réalité en Amérique latine et en Asie. La négociation collective avec chaque région est également une réalité, mais dans une mesure variable. Le droit de s'organiser est de fait acquis dans la pratique, mais surtout dans certaines entreprises d'Amérique latine. Des progrès tangibles ont été obtenus. Cet exemple montre bien l'importance du degré d'engagement pour la structuration des réseaux et les relations d'influence.
- 164.** L'ICEM a mis en place un grand nombre de réseaux de travailleurs à l'échelle mondiale, à l'échelle régionale et à l'échelle des entreprises. A l'échelle mondiale, citons la Conférence mondiale pour les industries de la chimie. A l'échelle régionale, on dénombre neuf réseaux de syndicats de l'industrie chimique et de l'industrie pharmaceutique: réseau des syndicats de l'industrie chimique du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord; réseau des syndicats des travailleurs de l'industrie pharmaceutique de la région Asie-Pacifique; réseaux BASF d'Amérique latine et de la région Asie-Pacifique; réseau Akzo Noble pour l'Amérique latine; réseau Solvay pour l'Amérique latine; réseau Bayer pour l'Amérique latine; et deux réseaux internationaux pour les travailleurs d'Akzo Noble et d'Unilever. Selon l'ICEM, les principales attributions de ces organisations concernent les échanges de données d'information et de données d'expérience sur les conventions collectives, les salaires, les horaires de travail, le travail en équipe, les primes et les indemnités forfaitaires, les congés payés, les régimes de retraite, les stratégies administratives, les questions de sécurité et d'hygiène sur le lieu de travail, enfin les informations spécifiques concernant telle ou telle entreprise ou tel ou tel secteur. Les réseaux renforcent la solidarité syndicale transfrontière au moyen de campagnes d'action communes et de la solidarité internationale. La mise en œuvre de stratégies de communication efficaces est l'une de leurs principales fonctions<sup>44</sup>. La Conférence mondiale pour les industries de la chimie tenue par l'ICEM à Istanbul (Turquie) les 27 et 28 octobre 2010 a arrêté les principaux éléments d'un futur plan d'action prévoyant notamment la création prochaine d'un réseau mondial de syndicats de l'industrie pharmaceutique<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> R. Croucher et E. Cotton: *Global unions, global business: Global union federations and international business* (Londres, Middlesex University Press, 2009), pp. 69-79.

<sup>44</sup> ICEM: Conférence mondiale de l'ICEM pour les industries de la chimie, Istanbul, Turquie, 27-28 oct. 2010, rapport de la Conférence (Genève, 2010), pp. 61-66.

<sup>45</sup> ICEM: *Major points of future action plan*, Conférence mondiale de l'ICEM pour les industries de la chimie, Istanbul, Turquie, 27-28 oct. 2010, p. 2, [www.icem.org/en/4-Chemicals-Pharmaceuticals](http://www.icem.org/en/4-Chemicals-Pharmaceuticals) (consulté le 20 mars 2011).

---

## 5.6. Accords-cadres mondiaux

- 165.** Les accords-cadres mondiaux (ACM) ou encore accords-cadres internationaux (ACI), qui sont actuellement en vigueur et sont revus régulièrement avec les responsables des entreprises et les syndicats à l'échelle internationale sous l'égide de l'ICEM, portent sur les entreprises suivantes: Rhodia, EDF, Lukoil, SCA, RAG, Eni, AngloGold, Norske Skog, Endesa, Freudenberg, Statoil, Lafarge et Umicore<sup>46</sup>. Il convient de noter qu'en phase de fléchissement de l'économie mondiale le dialogue social international sectoriel est un outil qui s'impose par son utilité: il contribue à la formulation de solutions aux problèmes que doivent affronter les parties sectorielles dont l'activité se déroule dans un cadre mondial. En 2009, suite à une très forte constriction de la demande mondiale et à une régression de la production d'environ 30 pour cent, Rhodia a amorcé une procédure de restructuration de sa chaîne d'approvisionnement mondiale. L'ICEM a invoqué l'ACM conclu avec Rhodia pour soulever la question de l'indemnisation des travailleurs mis au chômage lorsque l'usine chinoise de Rhodia a été menacée de fermeture définitive. Par la suite, la direction locale a accepté d'appliquer des mesures de chômage technique et de chômage partiel au lieu de recourir aux licenciements économiques et aux fermetures définitives, et de fournir aux travailleurs une assistance sous forme d'indemnités de résiliation de contrat<sup>47</sup>. Dans le contexte de l'ACM signé avec Umicore, le dialogue social bipartite a débouché sur le règlement des conflits entre les parties en Afrique du Sud concernant la structure de l'emploi, les procédures de recrutement, l'intégration des installations en Afrique du Sud, et la formation et l'éducation<sup>48</sup>.
- 166.** La mondialisation a suscité en matière de dialogue des initiatives innovantes dénommées «accords d'entreprises transnationaux» (AET). Les AET sont des accords conclus entre les travailleurs et la direction des entreprises, négociés entre les entreprises multinationales (ACI ou ACM) et les fédérations de travailleurs internationales et/ou nationales, lesquelles représentent les syndicats nationaux par secteur ou par activité et/ou les conseils d'entreprise européens des multinationales. Les AET ont pour objet de stimuler le dialogue social à l'échelle mondiale quant aux questions relatives à l'emploi qui se posent entre les multinationales et les représentants des travailleurs. La plupart des AET visent à faciliter le respect des normes de l'OIT, notamment dans le domaine de la liberté d'association et de la négociation collective. Les AET peuvent contribuer à atténuer l'impact des plans de restructuration sur l'emploi, notamment en: prévenant les licenciements économiques; instituant des mesures d'accompagnement, par exemple formation ou aide à la relocalisation; définissant des plans de gestion du changement mettant l'accent sur le développement des carrières et le dialogue social; enfin, en portant création de mécanismes transnationaux de mobilité interentreprises applicables en cas de chômage saisonnier ou de caractère plus permanent. Les études montrent que trois facteurs semblent avoir facilité la signature d'accords de restructuration transfrontières innovants: 1) des stratégies de ressources humaines à caractère prévisionnel, dans lesquelles les AET sont considérés comme des outils de gestion du risque dans les phases d'expansion de l'entreprise et d'internationalisation de ses activités, et qui donnent un rôle pivot aux procédures transnationales applicables aux relations entre les travailleurs et la direction (tels que les comités européens d'entreprise); 2) la coordination des syndicats, qui a pour effet de conférer un mandat spécifique aux syndicats internationaux et aux syndicats européens de

<sup>46</sup> [www.icem.org/en/69-Global-Framework-Agreements](http://www.icem.org/en/69-Global-Framework-Agreements) (consulté le 20 mars 2011).

<sup>47</sup> K. Papadakis: «Restructuring enterprises through social dialogue: Socially responsible practices in times of crisis», document de travail n° 19 (Genève, BIT, déc. 2010), p. 13.

<sup>48</sup> ICEM: «L'ICEM et le FMI achèvent la mission Umicore en Afrique du Sud», dans ICEM InBrief, 31 janv. 2011 (Genève).

---

la branche d'activité (ou aux comités européens d'entreprise) pour la négociation et la signature d'accords, à l'échelle transfrontière, directement au nom des travailleurs de l'entreprise et des syndicats affiliés dans les pays où les multinationales exercent leur activités; enfin 3) la communication d'ensemble, laquelle assure la stabilité et minimise les risques de conflit en période de crise, tout particulièrement dans les principales installations sises dans les pays qui ont une tradition de mobilisation. Les études permettent aussi de dégager quatre principaux facteurs déterminants de l'efficacité des AET: 1) une communication assurée avant, pendant et après l'élaboration et la signature de l'accord, qui permet aux travailleurs de se sentir «engagés» dans le dispositif; 2) des procédures de supervision et de suivi communes efficaces (qui, dans l'idéal, établissent un lien entre les opérations du siège/internationales et les opérations locales); 3) au niveau de l'entreprise, une stratégie orientée vers l'avenir qui se cristallise souvent dans la conviction, de la part de la direction de l'entreprise, que les travailleurs conserveront leur capacité d'insertion après la crise; la volonté de recourir aux ressources internes (au lieu d'externaliser) et à investir dans des mesures de sauvegarde de l'emploi (par exemple, formation, détachement avec rémunération); enfin 4) la disponibilité de mesures d'appui financier alimentées par les fonds publics sur les sites d'implantation de l'entreprise<sup>49</sup>.

## 5.7. Responsabilité sociale de l'entreprise

**167.** La notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) revêt peu à peu une importance déterminante dans les politiques nationales de l'emploi au niveau du développement national. Par exemple, en 2010, le gouvernement de l'Allemagne a adopté un plan d'action RSE dont l'objet fondamental est d'accroître le nombre d'entreprises qui reconnaissent et utilisent le concept de RSE dans la formulation de leurs stratégies économiques, conformément au principe de développement durable, car le gouvernement fédéral estime que des pratiques économiques orientées vers l'avenir sur le plan social et sur le plan de l'environnement peuvent conférer aux entreprises divers avantages dans la sphère nationale tout comme dans la sphère internationale. Ce plan d'action comporte cinq axes principaux: 1) intégrer davantage la notion de RSE dans les entreprises et les établissements publics; 2) encourager davantage de petites et moyennes entreprises à adhérer au concept de RSE; 3) développer la visibilité et la crédibilité de la RSE; 4) optimiser le cadre de politique générale en fonction de la RSE; enfin 5) contribuer à définir les dimensions sociale et environnementale de la mondialisation<sup>50</sup>.

**168.** Les travailleurs affectés par la restructuration doivent être consultés avant que le programme de restructuration ne soit mis en œuvre. Dans un certain nombre d'affaires célèbres, les travailleurs n'ont eu connaissance des plans de restructuration de leurs employeurs qu'après communication de ces plans dans les médias. L'affaire la plus célèbre est celle de la décision du constructeur automobile français Renault de fermer son usine de Vilvoorde, en Belgique, en février 1997, au prix d'une importante perte d'emplois. L'entreprise n'a ni informé ni consulté les représentants des travailleurs au préalable, alors qu'elle en avait l'obligation en vertu du droit belge et du droit français. Ce que l'on a appelé par la suite «l'affaire Renault» a été à elle seule à l'origine de la refonte totale ultérieure de la loi belge concernant les droits des travailleurs dans une situation de licenciement économique, tout en renouvelant le débat européen sur les questions de

<sup>49</sup> K. Papadakis, «Transnational company agreements on enterprise restructuring», dans *Dialogue in Brief No. 2*, juillet 2010 (Genève, BIT).

<sup>50</sup> Gouvernement de l'Allemagne, ministère du Travail et des Affaires sociales: Projet de stratégie nationale pour la responsabilité sociale des entreprises: Plan d'action RSE, au 22 septembre 2010.



restructuration des entreprises socialement responsables et sur la RSE <sup>51</sup>. Un autre exemple des avantages de la loi en question nous est donné par l'affaire BASF de Feluy (Belgique). En juin 2005, la BASF a annoncé la fermeture de ses principales chaînes de production de son usine belge de Feluy. La restructuration devait se traduire par une perte de 203 emplois sur un total de 306 et une réduction drastique de la capacité de production de cette installation, d'environ 75-80 pour cent. La loi Renault faisait obligation à la direction de la BASF à Feluy d'engager des consultations avec les syndicats pour débattre des plans sociaux dans le cadre de la restructuration <sup>52</sup>. En 2001, la Commission européenne a publié une déclaration concernant un ensemble de mesures mises en œuvre pour réduire l'incidence sociale des suppressions d'emploi de grande envergure. Dans sa déclaration, la Commission définissait de bonnes pratiques d'entreprise reflétant la responsabilité sociale des entreprises en matière de restructuration (encadré 5.3).

**Encadré 5.3**  
**Checklist de la Commission européenne pour la restructuration**  
**des entreprises: bonnes pratiques**

**4. Bonnes pratiques**

La responsabilité sociale des entreprises sous-entend que les entreprises qui, outre leurs obligations légales, respectent les bonnes pratiques dans ce domaine en retirent un certain bénéfice, de même que leurs principaux partenaires.

- Informer et consulter les salariés dès que possible sur l'évolution possible de l'environnement et des perspectives de l'entreprise.
- Impliquer tous les partenaires dans la mise au point des plans de restructuration.
- Réduire le nombre de licenciements au minimum par le redéploiement du personnel au sein de l'entreprise ou, à défaut, par le placement dans des entreprises liées ou d'autres entreprises.
- Promouvoir en toutes circonstances la capacité d'insertion professionnelle des salariés et l'éducation et la formation tout au long de la vie.
- Lors d'une restructuration, prévoir des formations spécifiques supplémentaires en faveur des travailleurs susceptibles d'en subir les conséquences négatives.
- Se tenir prêt à cofinancer la création de possibilités d'emploi en soutenant des projets spécifiques ou en constituant un fonds de développement spécial.
- Être disposé, le cas échéant, à faire appel à un médiateur extérieur pour aboutir à des solutions acceptables par toutes les parties.

Source: *Bulletin des Conseils d'entreprise européens*, n° 34, juillet-août 2001, p. 10.

**169.** Le rôle de la RSE dans l'industrie chimique devient de plus en plus important. L'image publique de l'industrie chimique est relativement médiocre, malgré les efforts et les initiatives déployés en commun par les partenaires sociaux de cette branche d'activité pour inverser cette tendance. Dans une enquête menée à l'initiative du CEFIC en 2010 sur la perception de l'industrie chimique dans l'Union européenne, cette branche d'activité s'est classée au sixième rang sur huit des industries de référence en termes d'image favorable, et au-dessous de la moyenne générale pour l'ensemble des branches d'activité économique. L'image publique de l'industrie chimique ne s'est guère améliorée ces six dernières années <sup>53</sup>.

<sup>51</sup> «Socially responsible enterprise restructuring in Europe: Part one», dans *European Industrial Relations Review* (Londres, Eclipse Publications Ltd), fév. 2004, pp. 13-26.

<sup>52</sup> Observatoire européen des relations industrielles (Eironline): «Plan de restructuration chez BASF à Feluy» (Dublin), 11 août 2005.

<sup>53</sup> Conseil européen de l'industrie chimique (CEFIC): *Faits et chiffres 2010* (Bruxelles).

---

Les fabricants de produits pharmaceutiques ont souvent une médiocre réputation auprès du public, laquelle procède pour une part des accusations formulées à l'encontre de certaines entreprises, en ce qui concerne notamment l'expérimentation clinique de nouveaux produits dans des camps de réfugiés et le refus de commercialiser des produits financièrement abordables pour l'ensemble des populations. Citons à cet égard une récente affaire sur des bénéfices abusifs mettant en cause le gouvernement du Nigéria et Pfizer dans le cadre de tests sur le traitement de la méningite endémique au Nigéria, affaire réglée en mai 2009. Dans cette étude, Pfizer avait traité 100 enfants atteints de méningite avec un antibiotique expérimental dénommé Trovan. Un autre groupe de 100 enfants, pris comme «groupe témoin» dans l'étude, avaient reçu un antibiotique approuvé, la molécule ceftriaxone – encore que les avocats représentant les familles aient prétendu que la dose était inférieure à la dose recommandée. Pfizer a affirmé en l'occurrence que, d'après ses archives, aucun décès n'était lié au Trovan ou à un traitement «substandard», relevant que l'étude faisait apparaître un taux de survie plus élevé chez les patients traités au Trovan que chez les patients ayant pris le médicament classique, et que les atteintes mentales et autres handicaps sérieux observés étaient des effets secondaires connus de la méningite. Il demeure que Pfizer a concédé un dédommagement de 75 millions de dollars E.-U., ce qui souligne bien l'importance de la préservation des aspects positifs d'une image publique potentiellement fragile<sup>54</sup>. L'affaire Pfizer met en évidence les règles et les obligations sociales que doivent respecter les entreprises chimiques, en leur qualité de bonnes personnes morales, en tout temps et partout dans le monde.

- 170.** Les laboratoires de fabrication de produits chimiques sont souvent implantés dans de petites communautés, où ils sont très visibles en raison de leur surface et du nombre de leurs employés. Dow Chemical a institué des «comités consultatifs communautaires» pour engager un dialogue ouvert et honnête entre ses représentants et les populations locales. Les comités consultatifs communautaires (CCC) sont localisés dans les installations de la Dow Chemical en raison même de l'importance stratégique des activités de cette entreprise pour les communautés avoisinantes. Depuis 2004, la Dow a institué 36 CCC dans le monde. Ces comités comportent normalement de 15 à 20 personnes. Ils comprennent trois représentants de l'entreprise – le responsable local (responsable général de l'installation), le directeur des affaires publiques et le directeur des questions environnementales, sanitaires et sécuritaires. Dans le choix des membres des CCC, la Dow Chemical détermine tout d'abord les groupes de parties prenantes essentiels dans ses activités. Il peut s'agir d'enseignants, d'étudiants, de membres du clergé, de directeurs d'entreprise, d'écologistes, de fonctionnaires de l'administration publique, de responsables d'organisations caritatives, de leaders syndicaux ou de retraités. Les membres de la communauté ne sont pas rémunérés par l'entreprise. Dow Chemical a défini un certain nombre de procédures d'intégration du feedback de ces groupes dans son approche générale. Typiquement, à l'issue d'une séance, les trois représentants de l'entreprise se réunissent et débattent de façon informelle de ce qu'ils ont entendu. Disposant d'une large marge de manœuvre à l'échelle locale, ils sont très bien placés pour donner suite aux idées exprimées. Par exemple, lorsque l'entreprise est sur le point d'annoncer des mesures de réduction ou d'expansion de l'emploi, elle a déjà bien progressé dans la communication – avec un communiqué de presse, un kit presse, etc. Le CCC peut ainsi étudier à l'avance les informations disponibles et faire savoir à l'entreprise si le message a été entendu comme prévu. L'entreprise s'estime absolument tenue d'informer les membres du CCC de ce qui se passe, puisque le CCC représente une large gamme de parties prenantes dans la communauté où la Dow Chemical exerce ses activités<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> «Pharma shifts focus to emerging markets», dans *Oxford Analytica* (Oxford), 4 sept. 2009.

<sup>55</sup> J. Ring: «Connecting with communities at Dow Chemical», dans *Corporate Responsibility Management* (Chicago, IL, Melcrum Publishing), vol. 1, n° 2, oct.-nov. 2004, pp. 26-29.

---

## 6. Résumé et points suggérés pour la discussion

### 6.1. Résumé

- 171.** Les entreprises chimiques se restructurent pour renforcer leur avantage comparatif. Entre 1987 et le troisième trimestre de 2009, on a enregistré au total 2 203 fusions-acquisitions dans les industries chimie et pharmaceutique, ce qui représente plus de 1 600 milliards de dollars E.-U. Principalement européennes par le passé, les fusions-acquisitions sont devenues de plus en plus fréquentes en Amérique du Nord et dans le reste du monde ces dernières années. Les fusions-acquisitions transnationales sont désormais pratique courante, que ce soit en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique latine ou en Asie.
- 172.** Les conséquences de ces restructurations sont particulièrement notables sur l'emploi.
- 173.** Premièrement, des pertes d'emplois se produisent dans l'ensemble de l'industrie chimique mondiale. D'après l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), l'industrie (y compris les secteurs des produits pharmaceutiques et des produits en caoutchouc et en plastique) employait plus de 13 millions de personnes dans le monde en 2000, chiffre qui s'est progressivement contracté pour tomber à environ 11,5 millions en 2006, soit plus de 1,5 million d'emplois en moins, sans compter que le niveau réel de l'emploi mondial dans ce secteur est peut-être beaucoup plus élevé. En effet, les statistiques de l'ONUDI sont fragmentaires et, selon les estimations du BIT, ce sont près de 20 millions de personnes dans le monde qui travaillent aujourd'hui dans les secteurs des produits chimiques et pharmaceutiques et ceux du caoutchouc et des pneumatiques.
- 174.** Deuxièmement, la main-d'œuvre employée à l'échelle mondiale dans le secteur tend à se concentrer dans un nombre de plus en plus restreint de pays producteurs de produits chimiques, à savoir les 27 Etats membres de l'Union européenne, le Brésil, la Chine, la République de Corée, les Etats-Unis, l'Inde, le Japon, le Mexique et la Fédération de Russie. Ces pays comptent pour près de 60 pour cent de l'emploi total dans l'industrie chimique.
- 175.** L'emploi dans le secteur affiche une croissance rapide en Asie, en particulier en Chine et en Inde. A la fin de 2008, plus de 4,5 millions de personnes au total étaient employées dans l'industrie chimique en Chine. Environ la moitié de cette main-d'œuvre travaille dans la production de matières premières chimiques et dans le secteur des produits chimiques, le deuxième secteur le plus important étant le secteur des produits pharmaceutiques qui emploie environ 1 million de personnes. En Inde, l'industrie chimique a connu une récession au début des années deux mille, qui a entraîné près de 180 000 pertes d'emplois entre 2002 et 2003. Toutefois, au moins 293 000 emplois ont été créés entre 2005 et 2008. A la fin de 2008, l'industrie chimique indienne occupait près de 2,2 millions de personnes.
- 176.** Troisièmement, en termes d'emploi, les entreprises chimiques de petite taille sont vraisemblablement plus vulnérables que les moyennes ou grandes entreprises. Par exemple, entre 1993 et 2009, l'industrie chimique japonaise a perdu près de 80 000 emplois, principalement dans des petites entreprises. Environ 51 000 emplois ont été détruits dans des entreprises de moins de 29 employés. Inversement, les entreprises de moyenne taille, employant entre 30 et 500 personnes, ont créé environ 113 000 postes. Dans les pays européens, entre 2007 et 2008, les PME de moins de 250 employés ont perdu plus de 8 000 emplois.
- 177.** Les longues journées de travail semblent être de mise dans l'industrie chimique. D'après le nombre effectif d'heures de travail hebdomadaires par type d'emploi dans le secteur des

---

produits chimiques industriels, on constate que les travailleurs ont effectué plus de 40 heures par semaine en 2008. En moyenne par semaine, les techniciens ont travaillé 40,56 heures, les ingénieurs 41,47 heures, les superviseurs ou chefs contremaîtres 41,50 heures et les manœuvres 42,31 heures. C'est dans la filière de la production chimique que les journées de travail ont été les plus longues, avec 42,32 heures par semaine. Dans certains pays, elles ont dépassé les 50 heures hebdomadaires, les hommes effectuant généralement plus d'heures que les femmes. Au cours de la dernière décennie, la durée de travail hebdomadaire a été réduite dans de nombreux pays mais, dans la pratique, elle reste encore longue dans certains d'entre eux.

- 178.** L'allongement du temps de travail dans l'industrie chimique est peut-être lié à des salaires élevés. Dans de nombreux Etats Membres de l'OIT, le niveau de rémunération dans l'industrie chimique a augmenté au cours des dix dernières années, au moment même où les restructurations étaient les plus nombreuses. Dans les pays développés, le salaire annuel augmente plus rapidement, semble-t-il, que le salaire moyen national. Sous l'effet des acquisitions, les salaires ont certes naturellement tendance à s'orienter à la hausse, mais ils diminuent progressivement dans les années qui suivent la restructuration. En outre, les écarts de rémunération sont très nets. Premièrement, les salaires varient grandement en fonction des sexes: en moyenne, une femme gagne 95 à 66 pour cent de moins qu'un homme. Deuxièmement, les travailleurs de l'industrie chimique dans les pays émergents sont beaucoup moins bien rémunérés que les travailleurs d'autres industries ou des secteurs de services. Ils touchent parfois moins que le salaire moyen national. Troisièmement, lorsque la négociation est décentralisée dans un pays donné, l'écart de rémunération entre les régions ou les zones géographiques sera vraisemblablement plus important dans l'industrie chimique.
- 179.** La crise économique mondiale a eu une incidence négative sur l'emploi dans le secteur, mais tous les Etats Membres de l'OIT ne l'ont pas ressentie de la même façon. Les pertes d'emplois ont été particulièrement importantes en Europe de l'Ouest et aux Etats-Unis. L'emploi dans l'industrie chimique dans les 27 Etats membres de l'Union européenne a légèrement augmenté, pour passer d'environ 3 millions de personnes en 2005 à 3,1 millions en 2007. Avec la crise, il est tombé à 2,8 millions de travailleurs en 2008. Toutefois, en 2009, il s'est redressé pour revenir à 3 millions et s'établir de nouveau aux environs de 3,1 millions au premier trimestre de 2010. Inversement aux Etats-Unis, l'emploi dans l'industrie chimique a affiché une baisse constante au cours des dernières décennies et la crise n'a fait qu'alourdir encore cette tendance: entre 2008 et 2009, près de 70 000 emplois ont disparu, ce qui correspond à environ 5,1 pour cent de la main-d'œuvre totale de l'industrie chimique du pays. Les secteurs les plus sévèrement touchés ont été ceux des produits plastiques et des produits en caoutchouc, et les postes les plus fréquemment supprimés relevaient de la production plutôt que de l'administration (notamment les emplois dans la construction et l'extraction; l'installation, la gestion et la maintenance; la production; les transports et la manutention). Il y a lieu de noter que, pendant la crise, certains pays ont enregistré une hausse de l'emploi dans le secteur. Entre 2007 et 2008, plus de 22 000 postes ont été créés dans les pays de l'Europe centrale et de l'Europe de l'Est. Le Japon a créé plus de 65 000 emplois pendant la crise.
- 180.** La pénurie de travailleurs qualifiés est devenue problématique pour l'industrie chimique au cours des dernières années. Elle est due au fait qu'il y a beaucoup moins de travailleurs qualifiés aujourd'hui que par le passé et que l'industrie chimique n'est pas le seul secteur à faire appel à leurs services. Certaines entreprises ne se contentent pas de proposer un bon salaire à de jeunes travailleurs talentueux. L'offre d'emploi qu'elles leur font comprend un ensemble d'avantages intéressants et elles s'efforcent de faire évoluer les perceptions et l'état d'esprit des cadres dirigeants à l'égard des besoins de ces jeunes qualifiés. Les entreprises chimiques prennent aussi des mesures positives pour former les travailleurs en recourant à leurs propres ressources. L'une de ces mesures visant à séduire cette main-d'œuvre jeune et qualifiée consiste à appliquer sur le lieu de travail des politiques

---

privilégiant le facteur humain et des politiques visant à concilier vie professionnelle et vie privée.

- 181.** La pénurie de scientifiques est désormais un grand problème qui tient à la demande toujours plus forte d'activités de recherche-développement (R&D) à l'échelle mondiale et au fait que ces travailleurs sont de plus en plus sollicités par divers employeurs. C'est ce qui explique que les scientifiques migrent volontiers d'un pays développé à l'autre ou de pays développés à des pays en développement.
- 182.** Les entreprises prennent aussi des mesures positives pour accroître l'emploi féminin dans le secteur. Toutefois, le pourcentage des femmes y demeure faible, d'où le nombre limité de femmes cadres dans les entreprises chimiques. Ces dernières comptent beaucoup moins de femmes à des postes à responsabilité que la moyenne des entreprises du secteur manufacturier figurant dans le classement «Fortune 500». Paradoxalement, des travailleuses très compétentes se battent pour poursuivre leur carrière dans l'industrie chimique alors qu'une main-d'œuvre qualifiée fait cruellement défaut dans cette industrie, notamment dans les filières techniques et de production.
- 183.** La crise économique mondiale a amené l'industrie chimique à faire preuve d'anticipation en créant dès aujourd'hui les débouchés de demain. Les partenaires sociaux encouragent la formation, la reconversion professionnelle et l'apprentissage tout au long de la vie afin d'accroître l'employabilité conformément au Pacte mondial pour l'emploi. L'industrie chimique a réagi sans tarder à la crise en favorisant des politiques tournées vers l'avenir: lorsque des licenciements ou l'instauration d'un horaire de travail réduit sont inévitables, tout doit être mis en œuvre pour améliorer les compétences des travailleurs grâce à des programmes de formation officiellement reconnus afin de préserver les métiers de base et de permettre à l'industrie de fidéliser les personnes compétentes.
- 184.** Toutes les restructurations ne portent pas leurs fruits. D'après une étude, on estime qu'environ la moitié des fusions-acquisitions récentes ont eu un effet destructeur au lieu de créer de la valeur. Une réduction excessive des effectifs au cours d'une restructuration peut compromettre la croissance de l'entreprise. Les restructurations mal conçues risquent de saper la motivation et la loyauté des travailleurs et d'inciter ainsi les plus compétents d'entre eux à changer d'emploi. Pour que le processus se déroule bien, il faut que les différentes cultures d'entreprise ne fassent plus qu'une avant que l'acquisition ait lieu. Le dialogue social joue un rôle fondamental dans l'établissement d'un climat de confiance entre les entreprises concernées et permet d'aboutir à une intégration réussie.
- 185.** Conformément à la définition établie par l'OIT, le dialogue social désigne tous types de négociation, de consultation ou de simple échange d'informations entre ou parmi les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut être tripartite, les pouvoirs publics étant alors partie officielle au dialogue, ou prendre la forme de relations bipartites entre les travailleurs et le patronat (ou entre syndicats et organisations d'employeurs), avec ou sans participation indirecte des pouvoirs publics. Il peut être informel ou institutionnalisé et il conjugue souvent ces deux processus. Il peut avoir lieu au niveau national ou régional ou au niveau de l'entreprise. Il peut être interprofessionnel ou sectoriel ou associer ces deux dimensions. Le principal objectif du dialogue social est de favoriser la création d'un consensus et la participation démocratique parmi les principaux partenaires du monde du travail. Des mécanismes et dispositifs de dialogue social bien conçus offrent la possibilité de résoudre des questions économiques et sociales importantes, d'encourager une bonne gouvernance, de promouvoir la paix sociale, la sérénité des relations du travail et la stabilité, et de stimuler le progrès économique.
- 186.** La restructuration n'a pas uniquement des incidences sur l'emploi et les conditions de travail dans l'industrie chimique, elle intensifie également le rôle du dialogue social.

---

Celui-ci peut être synonyme d'un meilleur retour sur investissement pour les actionnaires. En effet, les entreprises qui entretiennent un dialogue social efficace avec leur personnel versent des dividendes plus élevés à leurs actionnaires que celles dont la politique de communication interne est médiocre. L'industrie chimique a élargi le rôle du dialogue social en en faisant un instrument concret qui contribue à la justice sociale. De nombreuses entreprises du secteur ont institutionnalisé des processus de dialogue formels pour avoir un retour d'information. Le dialogue social peut également être profitable à cette industrie en mettant en évidence les axes de travail et les besoins dont elle doit tenir compte pour asseoir sa croissance sur des bases durables. Le dialogue social a été mis à l'épreuve par la crise économique mondiale, et c'est pourquoi d'autres attributions importantes lui ont été conférées afin qu'il devienne un catalyseur de solutions dans les périodes difficiles.

- 187.** En dernier ressort, les entreprises de produits chimiques doivent parfois, pour des raisons économiques valables, prendre la dure décision de licencier des employés. Elles doivent alors veiller à le faire de façon équitable, et le dialogue social peut être un moyen d'y parvenir. Il offre aux parties concernées une solution programmatique qui permet de tenir compte des besoins de chaque travailleur et de leur situation personnelle.
- 188.** Au cours d'une restructuration ou en cas d'impondérables susceptibles d'avoir une incidence sur les travailleurs, l'engagement en amont de consultations suivies entre les parties concernées constitue la norme dans l'industrie chimique, celle-ci étant acquise au principe selon lequel un dialogue ouvert et transparent est un facteur de réussite commerciale. En règle générale, des informations utiles et très diverses touchant au financement et aux activités de la société, y compris des informations confidentielles et privilégiées, sont communiquées aux travailleurs et aux organisations qui les représentent. Ceux-ci peuvent par conséquent prendre des décisions en toute indépendance, présenter des propositions aux employeurs et contribuer ainsi à la mise en œuvre plus poussée d'accords mutuels. Lorsque la direction agit de façon transparente et avec équité, les résultats peuvent être productifs. La responsabilité sociale de l'entreprise exige par ailleurs des entreprises qu'elles agissent en personnes morales responsables, qu'elles adoptent les modes de fonctionnement et les activités correspondant aux meilleures pratiques dans le cadre d'un grand nombre de mesures afin de ne pas pénaliser leur personnel ni la société au sens large.
- 189.** Au nombre des divers modes d'expression du dialogue social, les conventions collectives sont importantes en cas de restructuration car elles facilitent l'ouverture de négociations entre les parties. La négociation collective aide les parties à parvenir à un accord équitable. Lorsqu'un problème imprévu se répercute sur les travailleurs et les finances de l'entreprise, les conventions collectives peuvent faire obligation à l'employeur d'informer le syndicat de tout plan défini en conséquence et de ses incidences sur les conditions de travail. Toutefois, la négociation collective ne se borne pas à amorcer le dialogue: les négociations sectorielles dans l'industrie chimique européenne ont prouvé qu'il est possible d'adapter les conventions collectives à un environnement en pleine évolution et de répondre aux besoins de flexibilité des entreprises tout en tenant compte, avec pragmatisme, de ceux des travailleurs. Il est peut-être vrai néanmoins que cette flexibilité généralisée a eu pour effet de décentraliser de plus en plus la négociation collective sectorielle, dont la responsabilité repose désormais largement sur les entreprises.
- 190.** L'externalisation et le travail en sous-traitance sont souvent vivement controversés dans l'industrie chimique. Le recours excessif à l'externalisation met les effectifs permanents (personnel fixe) de plus en plus sous pression et les contraint à faire preuve d'une flexibilité accrue; ce que l'on considérait naguère comme un emploi stable assorti de meilleures conditions de travail est de plus en plus remis en question. D'après une étude réalisée par l'Union européenne, l'externalisation et la sous-traitance ont ouvert la voie, notamment ces dernières années, à des formules de flexibilité du travail aussi nombreuses qu'inédites. Ces nouvelles modalités, dites formes de travail «très atypiques», assorties de

---

conditions qui rendent l'emploi beaucoup plus précaire et ponctuel, se substituent aux formes de travail atypiques. La typologie des personnes qui travaillent dans ces conditions est extrêmement variée et va de travailleurs faiblement qualifiés bénéficiant de contrats saisonniers à d'autres hautement qualifiés exerçant en libéral dans le cadre de contrats ciblés et de courte durée. Ces travailleurs connaissent souvent des difficultés: emplois peu stables, absence d'un plan de carrière déterminé, moins de possibilités de formation et d'évolution de carrière, encore plus de difficultés à concilier vie professionnelle et vie privée. La négociation collective peut également permettre de régler la question de l'externalisation. Des exemples montrent que les conventions collectives peuvent réglementer le recours à la sous-traitance. En outre, elles peuvent faire obligation aux employeurs de mener des consultations avant de recourir à l'externalisation pour faire en sorte de protéger le capital humain important de l'entreprise d'une façon qui garantisse les droits fondamentaux des travailleurs.

- 191.** Etant à un stade de mondialisation avancé, l'industrie chimique se prête davantage à des forums mondiaux de dialogue social que d'autres industries et secteurs de services. Les accords-cadres internationaux (ACI) offrent la possibilité aux travailleurs et aux organisations qui les représentent d'examiner non seulement l'évolution structurelle d'une entreprise chimique donnée, mais également toute une série de questions touchant à son activité commerciale et à l'emploi au niveau transnational. Ils peuvent promouvoir un système d'information, de consultation et de dialogue au niveau des différents sites et usines détenus dans différents pays par une entreprise chimique multinationale. Pour répondre aux besoins des syndicats face aux fusions-acquisitions transfrontières et aux restructurations transnationales toujours plus nombreuses, la Fédération internationale des syndicats des travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses (ICEM) a créé plusieurs réseaux d'entreprises chimiques, aux niveaux mondial et régional, en vue d'échanger des informations sur les comportements répréhensibles de certains employeurs et d'aider les entreprises du secteur dans un esprit de solidarité internationale. Des chercheurs ont constaté l'apparition d'accords transnationaux d'entreprise. Il s'agit d'accords entre la direction et le personnel signés par des entreprises multinationales et des fédérations de travailleurs européennes ou internationales, représentant des syndicats nationaux par secteur d'activité et/ou les conseils d'entreprise européens des multinationales en question. Ces accords peuvent, d'une part, encourager les entreprises multinationales à se conformer aux normes de l'OIT et, d'autre part, atténuer les effets défavorables des restructurations.
- 192.** La promotion du dialogue social dans le cadre d'une restructuration dépend de quatre grands facteurs. Premièrement, l'employeur devrait communiquer efficacement et en permanence avec les travailleurs et les organisations qui les représentent. Deuxièmement, des informations complètes devraient être diffusées rapidement aux travailleurs et aux organisations qui les représentent, dans un esprit d'ouverture et de transparence, et donner lieu à des consultations menées de bonne foi. Troisièmement, il peut être utile que l'entreprise et les travailleurs, ainsi que les organisations qui les représentent, mettent en place des mécanismes de suivi afin d'évaluer les effets du processus de restructuration et de vérifier l'efficacité des mesures prises à moyen et long terme. Quatrièmement, la réussite du dialogue social dépend des capacités des partenaires sociaux, notamment de celles des organisations représentant les travailleurs. Par conséquent, la promotion du dialogue social dans l'industrie chimique consiste aussi à offrir aux travailleurs et aux organisations qui les représentent suffisamment de temps et de moyens de formation pour leur permettre de se doter des capacités requises pour traiter avec les employeurs sur un pied d'égalité. Il faut accorder une attention particulière aux travailleurs employés par de petites entreprises et à leurs syndicats.

---

## Points suggérés pour la discussion

- 1) En quoi la restructuration dans les industries chimique et pharmaceutique a-t-elle eu un impact sur l'évolution – aux plans qualitatif et quantitatif – de l'emploi?
- 2) Comment le Pacte mondial pour l'emploi est-il mis en œuvre dans les industries chimique et pharmaceutique?
- 3) Quelles compétences et qualifications et quels programmes d'éducation et de formation professionnelles favorisent le développement durable dans les industries chimique et pharmaceutique?
- 4) Comment rendre les industries chimique et pharmaceutique plus attrayantes pour les jeunes et pour les femmes, et comment ces industries pourraient-elles offrir de meilleures perspectives de carrière?
- 5) Quels défis le travail en sous-traitance et la sous-traitance de main-d'œuvre présentent-ils, et quelles possibilités offrent-ils dans les industries chimique et pharmaceutique?
- 6) Quelles sont, dans le dialogue social, les meilleures pratiques pour promouvoir un climat propice à une amélioration des relations professionnelles dans les industries chimique et pharmaceutique?
- 7) Comment le dialogue social peut-il améliorer la durabilité des petites et moyennes entreprises, en contribuant à promouvoir le travail décent dans les industries chimique et pharmaceutique?
- 8) Quelles activités l'OIT devrait-elle entreprendre pour promouvoir le dialogue social et de bonnes relations professionnelles dans les industries chimique et pharmaceutique?