



Organisation
internationale
du Travail

Restructurer les entreprises pour favoriser leur redressement et leur résilience face à la crise du COVID-19

Département ENTREPRISES

Introduction

La pandémie de COVID-19 a des conséquences tragiques sur la santé et la vie de centaines de milliers de personnes dans le monde. Elle a également bouleversé les économies partout dans le monde, contraignant des entreprises de divers secteurs à fermer temporairement leurs portes pour enrayer la propagation du virus ou à adapter leurs conditions de travail habituelles au renforcement des mesures de sécurité et de santé au travail, ou à d'autres perturbations de leur activité. Certains secteurs ont décidé d'arrêter complètement leurs activités en raison de l'impact économique du changement de comportement des consommateurs suite aux recommandations ou décisions du gouvernement. Partout dans le monde, les entreprises sont confrontées à de graves difficultés pour assurer leur viabilité et les travailleurs sont contraints de rester chez eux, en situation de chômage temporaire ou partiel pour beaucoup d'entre eux. Dans les pays caractérisés par un niveau d'informalité élevé ou par des systèmes de protection sociale peu développés, de nombreux travailleurs ne bénéficient d'aucune aide au revenu ni d'aucune allocation chômage, ce qui risque de précipiter un grand nombre d'hommes et de femmes dans la pauvreté et d'exacerber les inégalités.

D'après les estimations de l'OIT, la crise liée au COVID-19 pourrait faire perdre environ 6,7 % des heures de travail dans le monde au cours du deuxième trimestre 2020, soit l'équivalent de 195 millions de travailleurs à temps plein. De fortes réductions sont prévues dans les États arabes (8,1 %, soit l'équivalent de 5 millions de travailleurs à temps plein), en Europe (7,8 %, soit 12 millions de travailleurs à temps plein) et en Asie et dans le Pacifique (7,2 %, soit 125 millions de travailleurs à temps plein)¹. Les flux mondiaux d'IED vont diminuer, dans des proportions qui pourraient se situer entre -30 % et -40 % au cours de la période 2020-2021.

Les gouvernements du monde entier prennent des mesures rapides pour aider les entreprises à survivre à la pandémie et pour limiter autant que possible l'ampleur de la récession, tout en

¹ Voir https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740893/lang-en/index.htm

préservant le plus grand nombre d'emplois possible. En temps de crise, lorsque les défis sont systémiques et que la réponse de chaque entreprise a un impact sur les autres, l'environnement économique et social est particulièrement important. Les gouvernements, en collaboration avec les organisations d'employeurs et de travailleurs, doivent rapidement mettre en œuvre des mesures pour soutenir les entreprises pendant la crise et les aider à se redresser, et pour fournir une protection sociale aux travailleurs qui en ont besoin ². Ils devraient par ailleurs consulter les partenaires sociaux lors de l'élaboration de la liste des « activités essentielles » autorisées à fonctionner pendant la pandémie. Les gouvernements devraient également garantir la diffusion d'informations précises et actualisées sur les mesures de santé publique appropriées aux entreprises et aux organisations d'employeurs et de travailleurs de la manière la plus efficace, systématique et rapide possible, afin que l'ensemble des acteurs puissent prévoir quand et à quel niveau peut s'opérer la reprise des activités de l'entreprise.

Même lorsque les gouvernements agissent rapidement, de nombreuses entreprises courent le risque immédiat de faire faillite, et des millions de travailleurs ont déjà perdu leur emploi à cause de la réduction ou du gel des activités et de la volatilité des commandes. L'incertitude qui entoure la durée de la pandémie et l'ampleur du déclin de l'activité économique va probablement contraindre de nombreuses autres entreprises à se restructurer pour tenter de sauver leurs activités.

Cette note fournit des conseils aux entreprises sur les bonnes pratiques de restructuration ou réorganisation en réponse à la crise du COVID-19, conformément aux dispositions des normes internationales du travail. Elle suggère également à l'intention des organisations d'employeurs et de travailleurs des mesures qui peuvent être prises pour soutenir les entreprises et les travailleurs pendant les restructurations.

² Voir *Emploi et travail décent pour la paix et la résilience* (n° 205), 2017
https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:3330503,fr:NO

Bonnes pratiques en matière de restructuration

Les entreprises peuvent engager une restructuration pour une grande variété de motifs, notamment en réponse à des ralentissements d'activité, à l'évolution de la nature de l'activité, à l'introduction de nouvelles méthodes de travail ou de nouvelles technologies, à de nouveaux investissements, à une fusion ou acquisition, ou pour réduire les coûts. Une restructuration peut servir d'autres objectifs, comme la relance d'une entreprise en déclin, l'augmentation de la valeur de l'entreprise, la préparation de l'entreprise à la vente, la recherche d'un avantage concurrentiel ou le positionnement en vue de la croissance – en bref, pour maintenir la survie et la réussite de l'entreprise.

Lorsque la restructuration entraîne une réduction des effectifs et la perte d'emplois, elle a un impact direct sur les travailleurs concernés ; et elle peut également avoir un impact négatif sur la communauté environnante. Toutefois, la restructuration n'entraîne pas inévitablement des suspensions de contrat ou des licenciements. Une entreprise peut être en mesure de s'adapter par d'autres moyens (retraite anticipée, départs non remplacés, redéploiement ou requalification des travailleurs, etc.). Il s'agit avant tout d'examiner soigneusement comment rendre l'entreprise plus forte et plus résiliente.

Une restructuration bien conçue peut améliorer la capacité de l'entreprise à se redresser, mais si elle est mal conçue, elle peut nuire aux performances de l'entreprise en dégradant le moral et la confiance des travailleurs et de la communauté, et en entraînant la perte de travailleurs qualifiés et expérimentés dotés de connaissances et d'un savoir-faire essentiels.

Questions clés à prendre en compte

Les employeurs comme les travailleurs ont intérêt à assurer la viabilité à long terme de l'entreprise et à maintenir les emplois et de bonnes conditions de travail. La coopération entre les partenaires sociaux, notamment par une participation accrue des travailleurs ou de

leurs représentants librement choisis à la planification et à la mise en œuvre des changements organisationnels, est nécessaire pour affronter le processus d'adaptation ³. L'approche progressive suivante fournit un cadre pour favoriser cette coopération pendant la pandémie de COVID-19.

Étape 1 Informer et consulter

Le dialogue social est essentiel pour instaurer la confiance dans le processus. Le partage des informations utiles provenant du gouvernement et d'autres sources est important pour garantir que toutes les parties concernées comprennent la nature de l'impact de la crise du COVID-19 et connaissent les mesures de soutien aux entreprises (par exemple subventions salariales, garanties de prêts, allocations pour les entreprises touchées) destinées à atténuer les difficultés financières. En ce qui concerne la SST et les mesures de santé plus générales, les comités bipartites de sécurité et de santé au travail sont également des plateformes importantes pour le dialogue social. Les organisations d'employeurs et de travailleurs au niveau sectoriel, national et international peuvent également constituer une source d'information importante sur les mesures de soutien mises en place dans d'autres secteurs ou pays, ainsi que sur les solutions innovantes pour les entreprises ⁴.

Les informations utiles sur les évolutions susceptibles d'affecter les activités de l'entreprise doivent être partagées avec les travailleurs ou leurs représentants. Les informations fournies aux travailleurs doivent présenter une image fidèle de la situation de l'entreprise – au moins en l'état des connaissances de la direction au moment t , et en prenant en compte la rapidité

³ Voir la Déclaration conjointe à propos du COVID-19 par l'Organisation internationale des employeurs et la Confédération syndicale internationale https://www.ioe-emp.org/no_cache/fr/nouvelles-evenements-documents/nouvelle/news/1584958846-translate-to-french-joint-statement-on-covid-19/

⁴ Voir la page dédiée au COVID-19 sur le site Internet de l'Organisation internationale des employeurs (OIE) : <https://www.ioe-emp.org/en/policy-priorities/covid-19/>

d'évolution des circonstances pendant la pandémie – afin de démontrer la nécessité d'un changement ⁵.

Des consultations doivent permettre de discuter des changements les plus susceptibles de répondre aux besoins de l'entreprise et des travailleurs concernés, et de la meilleure façon de les mettre en œuvre. La consultation implique un véritable échange qui garantit que les travailleurs ou leurs représentants ont la possibilité de partager des idées et de contribuer aux décisions qui les concernent. La consultation doit être guidée par les conventions collectives existantes, le cas échéant, et offre l'occasion de les actualiser en fonction de l'évolution des circonstances. Les consultations peuvent aider à orienter les décisions de la direction concernant non seulement l'emploi, mais aussi les changements apportés aux opérations qui peuvent modifier sensiblement les méthodes ou les calendriers de production.

Étape 2 Identifier les options possibles

Les entreprises peuvent procéder à divers ajustements pour maintenir la continuité de leurs activités pendant la crise du COVID-19 tout en cherchant à minimiser les coûts sociaux et l'impact sur la main-d'œuvre. Voici une liste non exhaustive des types de mesures qui peuvent être envisagés afin de ne pas avoir à licencier des travailleurs et de garantir le niveau des salaires.

- Explorer les possibilités de subventions salariales publiques ou d'autres mesures d'aide financière aux entreprises offertes par le gouvernement local ou national, afin de permettre à l'entreprise de conserver le plus grand nombre de travailleurs possible.
- S'orienter vers des places de marché virtuelles pour accéder aux clients lorsque c'est possible.
- Suivant les exigences des gouvernements et en tenant compte de la santé publique, réorganiser ou réorienter la production pour répondre à des urgences ou à des pénuries

⁵ *Convention sur le licenciement* (n° 158), 1982, Article 13.

spécifiques. Il peut être possible de transformer rapidement la production ou la fourniture de services pour contribuer à la réponse à la pandémie, par exemple par la production d'équipements médicaux ou d'équipements de protection individuelle pour les prestataires de soins et le grand public, ou par la fourniture de produits alimentaires ou d'abris pour le personnel de secours.

- Redéploiement interne – une évaluation rapide des compétences de la main-d'œuvre touchée peut aider à déterminer si les compétences des travailleurs qui ne sont pas utilisées dans un domaine donné peuvent être transférées vers d'autres domaines de l'entreprise. La mise en place de processus tels que la publication d'offres d'emploi internes peut contribuer à promouvoir cette mobilité interne.
- Redéploiement externe - il peut être possible pour un salarié de signer un contrat temporaire avec un autre employeur pendant la suspension de son contrat avec l'employeur principal.
- Reconversion – il peut être plus rentable pour une entreprise d'accroître son investissement dans le développement des compétences de ses travailleurs plutôt que de les licencier et de devoir ensuite recruter de nouveaux collaborateurs une fois la pandémie passée et l'économie relancée. C'est particulièrement vrai si, comme prévu, la pandémie se répète par « vagues ». Le gouvernement peut également apporter une aide pour soutenir le processus de requalification des travailleurs en tant qu'alternative au licenciement et pour alléger son coût.
- L'introduction de nouveaux modes de travail ou d'horaires de travail alternatifs, notamment :
 - ✓ le travail à domicile, dans la mesure du possible, avec des garanties négociées ;
 - ✓ les horaires réduits ou le temps partiel ;
 - ✓ le partage du travail ;
 - ✓ des aménagements flexibles du temps de travail, par exemple une modification des horaires de début et de fin ou des périodes de travail fractionnées ;

- ✓ des modalités de congé flexibles ⁶ (par exemple, utilisation du congé annuel, double congé à demi-salaire, etc.).
- Étudier les possibilités de congés ou de licenciements temporaires pour cause de réduction de l'activité commerciale, conformément aux lois en vigueur. Des protections doivent être convenues avec les travailleurs ou leurs représentants afin de garantir que les travailleurs ne subissent pas de pressions pour continuer à travailler pendant les périodes où ils ne sont pas payés.
- Explorer les possibilités de réduction générale des salaires pour éviter ou réduire au minimum les suspensions de contrats et les licenciements. Des mesures de protection doivent être convenues avec les travailleurs ou leurs représentants (par exemple pour garantir que ce type de mesure ne sera mis en place que pour la durée strictement nécessaire, que les salaires perdus seront remboursés lorsque l'entreprise aura repris ses activités, etc.) et être conformes au droit national du travail.

Étape 3 Mettre en œuvre les changements

Il est important que tout changement considéré comme nécessaire respecte les dispositions légales et les pratiques nationales, les mesures spécifiques adoptées dans le cadre de la réponse du gouvernement à la pandémie de COVID-19 et, lorsqu'elles existent, les dispositions prévues dans les conventions collectives applicables. Les changements doivent en particulier être fondés sur des critères objectifs et ne pas entraîner de discrimination pour des motifs inéquitables.

L'implication des travailleurs ou de leurs représentants dans la mise en œuvre est importante pour promouvoir la transparence, la confiance et l'engagement dans le processus, autant d'éléments susceptibles de faciliter la mise en œuvre en retour. Un dialogue permanent entre

⁶ Note : ces changements peuvent avoir une incidence sur les allocations de chômage, il est donc conseillé de vérifier ce point auprès de l'agence qui les verse. Pour plus d'informations et pour consulter des exemples, voir Rogovsky N et Schuler RS (2007), *Socially Sensitive Enterprise Restructuring in Asia : Country Context and Examples*, OIT, Genève, Rogovsky N (dir.) (2005), op cit.

la direction et les travailleurs ou leurs représentants fournit également une base plus souple pour affiner et actualiser les changements à la lumière des nouvelles mesures de santé publique ou de l'évolution des conditions économiques.

Étape 4 Évaluer

La direction, en dialogue avec les travailleurs ou leurs représentants, doit procéder périodiquement à une évaluation des changements pour vérifier qu'ils atteignent leurs objectifs. Cette évaluation doit intervenir dès la mise en œuvre des changements, afin de pouvoir les affiner ou les modifier avec un minimum de perturbations inutiles de la production ou de l'emploi. Une évaluation plus approfondie est nécessaire après la mise en œuvre, afin de tirer des enseignements plus larges susceptibles d'éclairer l'organisation et la planification futures.

Étant donné l'impact actuel de la pandémie et l'incertitude autour du calendrier nécessaire à la reprise économique, ces mesures s'inscrivent dans un processus continu visant à répondre à l'évolution rapide de la situation de la santé publique et de l'environnement des entreprises.

Check-list à l'intention des employeurs

- ✓ Dès que possible, entamez un dialogue avec les travailleurs et leurs représentants sur les mesures de santé publique prises en réponse à la pandémie et sur les répercussions existantes et prévisibles sur les activités.
- ✓ Veillez à ce que toute mesure prise soutienne la viabilité à long terme de l'entreprise et tienne compte des intérêts des travailleurs concernés.
- ✓ Lorsque c'est possible et autorisé, cherchez des moyens de convertir temporairement la production ou les services pour répondre à des besoins urgents, ou d'exploiter d'autres marchés et canaux de distribution pour poursuivre les activités.
- ✓ Contactez les autorités locales et nationales compétentes pour connaître les éventuels programmes d'urgence qui pourraient aider l'entreprise à couvrir le paiement des salaires et les charges fixes d'exploitation.
- ✓ Partagez les informations utiles avec les travailleurs et leurs représentants afin de comprendre et d'évaluer les problèmes ensemble et de faire émerger des idées de changement.
- ✓ Lorsque des changements peuvent avoir un impact sur l'emploi ou les conditions de travail, procédez à des consultations collectives avec les travailleurs ou leurs représentants sur ces changements.
- ✓ Veillez à ce que tout changement convenu soit conforme aux lois nationales applicables, aux mesures spécifiques mises en place par les gouvernements pour soutenir les entreprises et protéger les travailleurs pendant la crise du COVID-19, aux conventions collectives et autres obligations découlant des contrats, accords-cadres ou codes qui engagent l'entreprise.⁷

⁷ Pour obtenir des informations sur les législations nationales relatives aux restructurations, voir la base de données de l'OIT sur la législation en matière de protection de l'emploi (EPLex) : <https://eplex.ilo.org/fr/>

Que doit faire une entreprise lorsque des suspensions de contrat ou des licenciements sont inévitables ?

Si, après consultation et examen de toutes les options disponibles, il apparaît que le licenciement de travailleurs est inévitable, les suggestions suivantes peuvent contribuer à en minimiser les conséquences négatives.

À ce stade, la consultation implique que la direction fournisse des informations spécifiques aux travailleurs ou à leurs représentants, afin que le processus soit le plus transparent possible et qu'il ait le plus de chances d'être perçu comme juste et raisonnable. La direction doit engager un dialogue avec les travailleurs ou leurs représentants sur les mesures possibles pour éviter ou atténuer les conséquences négatives des suspensions de contrat ou des licenciements.⁸

Prendre, dans la mesure du possible, des mesures pour atténuer les conséquences des suspensions de contrat ou des licenciements

La direction doit informer les travailleurs ou leurs représentants des suppressions d'emplois envisagées, des catégories de travailleurs concernées, des délais impartis et des options qui s'offrent aux travailleurs. Les mesures visant à éviter ou à atténuer les conséquences négatives des suspensions de contrat ou des licenciements peuvent comprendre les éléments suivants⁹ :

⁸ Voir la *Convention sur le licenciement* (n° 158), 1982, Partie III, Article 13.

⁹ Voir la *Recommandation sur le licenciement* (n° 166), 1982.

Impliquer les représentants des travailleurs dans le processus

- Informer directement les représentants des travailleurs à un stade précoce afin qu'ils puissent à leur tour réfléchir aux moyens de négocier les meilleures conditions en cas de plan de licenciement, en veillant également à ce que les travailleurs connaissent et puissent accéder à tous les dispositifs publics existants.

Aide au revenu :

- Verser une indemnité de cessation d'emploi ou de licenciement pour aider à faire face à la charge financière de la perte d'emploi.
- Introduire des plans de retraite anticipée volontaire (vérifier s'il existe une aide publique à cet effet). Cela peut inclure des mécanismes progressifs de préretraite dans le cadre desquels les employés commencent à travailler moins d'heures dans la période précédant leur retraite (retraite à temps partiel).

Aide à la recherche d'emploi :

- Informer directement les travailleurs ou leurs représentants à un stade précoce afin qu'ils puissent réfléchir aux moyens d'aider et de soutenir les travailleurs concernés par les suppressions d'emplois.
- Mettre en place des mécanismes permettant de garantir la priorité de réembauche si ou quand l'entreprise est en mesure de réembaucher des travailleurs.
- Offrir un dispositif permettant aux travailleurs de faire évaluer leurs compétences en vue de futures opportunités d'emploi.
- Aider les travailleurs déplacés dans leur recherche d'emploi, la préparation de leur candidature ou la rédaction de leur curriculum vitae.
- Offrir un soutien sur les techniques d'entretien et permettre aux travailleurs de s'absenter de leur poste sans déduction de salaire pour passer des entretiens.

Aide à la création d'entreprise pour les travailleurs déplacés :

- Permettre l'accès aux ressources bureautiques, informatiques ou administratives.

- Fournir une aide à l'élaboration de projets d'entreprise et de plans d'affaires.
- Prêter ou donner du matériel.
- Aider à lever des capitaux de démarrage.

Bonnes pratiques en matière de licenciement ¹⁰

Les procédures de restructuration doivent respecter la législation nationale en matière d'emploi et les conventions collectives applicables. En outre, l'employeur peut envisager ce qui suit :

- utiliser des critères objectifs pour le choix des travailleurs à licencier (par exemple compétences, qualifications, expérience de formation) et communiquer clairement ces critères. Les critères doivent être pondérés en fonction de leur degré de corrélation avec les besoins de l'employeur et des travailleurs ;
- éviter les critères qui établissent une discrimination fondée sur l'âge, le sexe, la grossesse, les responsabilités familiales ou de soin, la race, la situation matrimoniale, le handicap, la religion, l'opinion politique, l'ascendance nationale ou l'origine sociale, l'absence temporaire du travail pour cause de maladie, l'absence du travail pendant le congé de maternité et l'affiliation ou l'activité syndicale ¹¹ ;
- communiquer la décision directement aux travailleurs concernés par la suppression d'emplois, en faisant preuve de sensibilité et en gardant à l'esprit le stress auquel ils sont soumis dans cette période.

¹⁰ *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale* - 5ème édition, 2017, paragraphes 34-36.

¹¹ *Convention sur le licenciement* (n° 158), 1982, Article 5.

Mécanismes de résolution des plaintes et des litiges

Lorsqu'une plainte est formulée ou qu'un litige survient en rapport avec un licenciement, les travailleurs, individuellement ou collectivement, doivent pouvoir faire part de leurs préoccupations et les voir traitées de manière efficace ¹².

Check-list des bonnes pratiques en matière de licenciement

N'envisagez les suspensions de contrat ou les licenciements qu'en dernier recours.

Lorsqu'ils sont nécessaires :

- ✓ consultez les travailleurs ou leurs représentants sur le processus ;
- ✓ prenez des mesures pour atténuer l'impact des suspensions de contrat ou des licenciements ;
- ✓ utilisez des critères de sélection objectifs et non discriminatoires ;
- ✓ mettez en place des mécanismes de résolution des plaintes et des litiges.

¹² *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, paragraphes 65-66 et 68.

Ce que peuvent faire les travailleurs ou leurs représentants

Les travailleurs possèdent des informations, des compétences et des connaissances essentielles qui forment une composante importante de toute entreprise prospère. Au cours des processus de gestion du changement, les connaissances des travailleurs peuvent aider à identifier et à opérationnaliser les changements susceptibles d'améliorer la continuité des activités pendant la crise. Parmi les actions que les travailleurs peuvent entreprendre, citons :

Participer au dialogue social

Participer de manière significative au dialogue social, y compris, le cas échéant, à la discussion avec la direction de l'entreprise sur l'impact de la crise sur les activités de l'entreprise.

Partager des informations

Partager les informations - y compris les informations sur les compétences existantes et les moyens de les adapter - avec la direction afin d'identifier les changements susceptibles d'améliorer la continuité de l'activité pendant cette crise. Examiner et prendre dûment en considération les informations fournies par la direction concernant l'impact des mesures de lutte contre la pandémie et de la crise économique sur les activités de l'entreprise.

Participer

Examiner les propositions de changement présentées par la direction et élaborer des propositions alternatives ou additionnelles, selon les besoins, pour améliorer la viabilité de l'entreprise et minimiser les suppressions d'emplois. Comparer les propositions avec celles des travailleurs ou de leurs représentants dans d'autres entreprises du même secteur ou de la même communauté. Consulter les organisations de travailleurs sectorielles et nationales concernées pour connaître les bonnes pratiques et les solutions innovantes qu'elles ont

identifiées ¹³. Solliciter le personnel pour voir quels types d'options ou de réponses seraient acceptables.

Mettre en œuvre

Aider à mettre en œuvre efficacement les changements convenus avec la direction et fournir un retour d'information continu et des informations sur les domaines où des améliorations supplémentaires pourraient être apportées.

Évaluation

Participer au processus d'évaluation avec la direction et saisir cette occasion pour faire des suggestions sur les moyens d'améliorer la viabilité à long terme de l'entreprise.

La crise du COVID-19 et la pression en faveur de la continuité des activités offrent une nouvelle opportunité de renforcer la coopération et le dialogue social pour la viabilité à long terme de l'entreprise.

¹³ Voir la page consacrée à la pandémie de COVID-19 sur le site de la Confédération syndicale internationale : <https://www.ituc-csi.org/covid-19-responses?lang=fr>

Check-list des contributions possibles des travailleurs aux changements induits par la crise du COVID-19

- ✓ Participer - directement ou par l'intermédiaire des représentants élus existants - à un dialogue avec la direction de l'entreprise sur l'impact de la crise sur les activités de l'entreprise.
- ✓ Partager les informations et les compétences utiles aux améliorations à apporter.
- ✓ Proposer des changements qui favorisent la viabilité de l'entreprise et protègent l'emploi tout en préservant les droits des travailleurs.
- ✓ Aider la direction à mettre en œuvre les changements convenus et fournir un feedback.
- ✓ Participer à l'évaluation continue du processus de changement.

Quelle contribution les organisations d'employeurs et de travailleurs peuvent-elles apporter ?

Les organisations représentatives ont un rôle important à jouer dans la promotion d'approches responsables et le partage d'informations dans le cadre de la gestion des changements induits par les circonstances exceptionnelles de la pandémie. La [déclaration conjointe](#) de l'OIE et de la CSI sur le COVID-19 indique qu'au niveau mondial, les employeurs et les travailleurs travaillent déjà ensemble pour faire face à la crise. En outre, les organisations d'employeurs et de travailleurs peuvent organiser des dialogues sociaux bipartites, en particulier au niveau sectoriel, et peuvent demander des dialogues tripartites avec le gouvernement au niveau national, sectoriel et local ¹⁴. Ensemble, les décideurs politiques et les partenaires sociaux

¹⁴ Pour en savoir plus sur le rôle des partenaires sociaux dans la conception et la mise en œuvre des mesures contre la crise, voir, Rychly. L (2009), *Social dialogue and the design and implementation of measures in times of global financial and economic crisis*, OIT, à paraître.

peuvent prendre des mesures pour minimiser le déplacement des travailleurs et les effets négatifs de la restructuration économique.

Plus précisément, les organisations d'employeurs et de travailleurs peuvent :

- identifier les moyens de ralentir la propagation du virus tout en minimisant la perturbation de l'économie ;
- engager un dialogue avec le gouvernement sur les mesures de soutien aux entreprises et aux travailleurs qui permettraient d'atténuer les effets négatifs de la pandémie ;
- fournir des informations et des conseils aux membres sur des questions telles que la santé et la sécurité et les mesures gouvernementales visant à soutenir la continuité des activités et à protéger les emplois et les revenus.
- travailler avec le gouvernement pour développer et lancer des programmes tels que des programmes nationaux de transition vers l'emploi ;
- en adoptant une perspective de long terme, s'engager avec le gouvernement dans la création d'un environnement favorable au développement durable des entreprises, notamment par la mise en œuvre et l'application de normes de travail et environnementales et d'incitations favorisant le fonctionnement durable et responsable des entreprises ;
- promouvoir des principes en faveur des entreprises durables :
 1. dialogue social et bonnes relations professionnelles
 2. développement des ressources humaines
 3. conditions de travail
 4. productivité, salaires et avantages partagés
 5. responsabilité sociale des entreprises
 6. gouvernance d'entreprise
- Examiner ensemble les problèmes qui pourraient se poser en matière d'offre de travail.

Check-list à l'intention des organisations d'employeurs et de travailleurs

- ✓ Contribuer au processus de changement en utilisant les capacités d'expertise et de plaidoyer pour promouvoir des propositions innovantes.
- ✓ Promouvoir le dialogue social tripartite et bipartite et identifier les dispositifs soutenus par le gouvernement qui minimisent le déplacement des travailleurs et atténuent les effets négatifs de la restructuration économique.
- ✓ Débattre et se mettre d'accord sur des propositions de changement.
- ✓ Aider les organisations à adopter une perspective de long terme.

Travailler avec les partenaires commerciaux pour minimiser les pertes d'emplois dans leurs activités

La pandémie de COVID-19 a perturbé un grand nombre de chaînes d'approvisionnement et a entraîné des difficultés opérationnelles dans de nombreuses entreprises car, dans l'économie mondialisée d'aujourd'hui, les mesures adoptées par les gouvernements pour contenir le virus et les décisions prises par les entreprises dans une région donnée du monde ont des répercussions dans d'autres régions.

Les entreprises sont amenées à changer de partenaires commerciaux ou à se désengager de certaines relations commerciales pour diverses raisons, notamment dans le cadre de leurs mesures de due diligence ou de leurs efforts pour préserver les emplois au sein de leur propre activité. Au cours de la crise qui sévit, les entreprises peuvent être confrontées à des pressions et des obligations particulièrement difficiles, et parfois contradictoires. Lorsque c'est possible, déployer tous les efforts pour soutenir et maintenir les liens commerciaux entre les entreprises dans les différents pays contribue grandement à assurer la continuité des activités et à protéger les travailleurs, en particulier dans les pays où les systèmes de sécurité sociale et de protection sociale sont faibles.

La *Déclaration de principes tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale* (Déclaration sur les EMN) fournit des conseils aux entreprises multinationales et aux autres entreprises sur la manière de mener leurs activités de manière responsable et durable. Ses principes guident également les entreprises dans la gestion de leurs relations commerciales de manière durable. La Déclaration sur les EMN stipule :

« Étant donné le rôle prédominant que continuent de jouer les entreprises multinationales dans le processus de mondialisation économique et sociale, l'application des principes de la Déclaration sur les entreprises multinationales est importante et nécessaire dans le contexte des investissements directs étrangers et du commerce ainsi qu'au regard de l'utilisation des chaînes d'approvisionnement mondiales. Les parties intéressées peuvent suivre les principes de cette Déclaration comme autant de lignes directrices pour renforcer les effets positifs sur le plan social et du travail des activités et de la gouvernance des entreprises multinationales afin de concrétiser le travail décent pour tous, objectif universel consacré dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ¹⁵. »

En ce qui concerne la restructuration, le texte fournit les orientations suivantes :

« Les entreprises multinationales qui envisagent d'apporter à leurs activités des modifications (y compris celles qu'occasionnent les fusions, rachats ou transferts de production) pouvant avoir des effets importants sur l'emploi devraient en aviser dans un délai raisonnable les autorités gouvernementales compétentes et les représentants des travailleurs qu'elles emploient, ainsi que leurs organisations, afin de pouvoir étudier avec eux ces effets et atténuer le plus possible toute incidence défavorable.

¹⁵ Voir la Déclaration sur les EMN, Introduction.

Cela est particulièrement important en cas de fermeture d'une entité entraînant des licenciements collectifs ¹⁶. »

En règle générale, les bonnes pratiques sont les suivantes :

- Dans le cadre des processus de due diligence, examiner l'impact des changements opérationnels ou de la restructuration des activités sur les partenaires commerciaux extérieurs (acheteurs, fournisseurs) et sur leurs travailleurs et communautés.
- Respecter toutes les obligations découlant des conventions collectives, des contrats commerciaux, des accords-cadres et des codes existants que l'entreprise s'est engagée à respecter, y compris le paiement des commandes.
- Avertir à l'avance les partenaires commerciaux touchés par la restructuration des activités de l'entreprise, afin qu'ils puissent chercher des solutions pour éviter les pertes d'emploi et assurer la protection des travailleurs.
- Engager un dialogue constructif avec les partenaires commerciaux sur l'impact des changements apportés aux activités et prendre des mesures pour en atténuer les effets négatifs dans la mesure du possible.
- En cas de restructuration de grande ampleur susceptible d'avoir un impact plus large sur l'emploi, cette consultation doit inclure une discussion avec les autorités gouvernementales sur les mesures d'atténuation possibles.

Ce qui importe est de communiquer les changements opérationnels ou la restructuration des activités envisagés le plus tôt possible aux partenaires commerciaux, afin que le dialogue et les mesures d'atténuation puissent être les plus efficaces possible.

¹⁶ *Ibid*, paragraphe 34.

***Check-list des conséquences de la restructuration des activités
sur les partenaires commerciaux extérieurs***

- ✓ Dans le cadre des processus de due diligence, examiner l'impact des changements envisagés sur les acteurs extérieurs à l'entreprise (acheteurs, fournisseurs), les travailleurs et les communautés.
- ✓ Examiner et respecter les obligations découlant des contrats, codes, accords commerciaux et cadres existants.
- ✓ Prévenir dans un délai raisonnable de tout projet de restructuration des activités de l'entreprise et engager un dialogue avec les partenaires commerciaux concernés.
- ✓ Informer et impliquer le gouvernement lorsque la restructuration présente un risque important pour l'emploi.

Ressources bibliographiques

Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale - 5ème édition, 2017 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf

Convention sur le licenciement (n° 158), 1982 et *Recommandation* (n° 166)

Convention sur le travail à temps partiel (n° 175), 1994 et *Recommandation* (n° 182)

Convention sur la promotion de l'emploi et la protection contre le chômage (n° 168), 1988 et *Recommandation* (n° 176)

Recommandations sur l'emploi et le travail décent pour la paix et la résilience (n° 205), 2017

Conclusions concernant la promotion d'entreprises durables, Conférence internationale du Travail, Genève, juin 2007

Page dédiée au COVID-19 sur le site Internet de l'Organisation internationale des employeurs : <https://www.ioe-emp.org/en/policy-priorities/covid-19/>

Page dédiée au COVID-19 sur le site Internet de la Confédération syndicale internationale : <https://www.ituc-csi.org/covid-19-responses>

Rogovsky N. (dir.), (2005), *Restructuring for corporate success: A socially sensitive approach*, BIT, Genève

Rogovsky N. et Schuler RS. (2007), *Socially Sensitive Enterprise Restructuring in Asia: Country Context and Examples*, BIT, Genève

Voir également la page web : Helpdesk du BIT : Assistance aux entreprises sur les normes internationales du travail - www.ilo.org/business