

## Les comités de sauvegarde de l'emploi en Suède

*Andreas DIEDRICH et Ola BERGSTRÖM (School of Business, Economics, and Law, Université de Göteborg et Institute for Management of Innovation and Technology), Suède*

### Résumé

Étant donné les effets négatifs du chômage, non seulement sur les individus, mais également sur les régions et les États, la question est de savoir comment devrait s'organiser la responsabilité de la gestion des conséquences d'une restructuration. Dans de nombreux pays, ce rôle est traditionnellement dévolu à l'État *via* les services publics de l'emploi (SPE). Les récentes évolutions dans les pays scandinaves, telles que les activités de restructuration continue, les programmes de reconversion et l'augmentation des CDD et des stages, de même que d'autres formes d'emplois, ont entraîné un besoin croissant de soutien des personnes concernées pour passer d'un emploi à l'autre. Parallèlement, les SPE ont été de plus en plus critiqués par tous, car incapables de prendre en charge de façon appropriée les ouvriers aussi bien que les cadres au chômage.

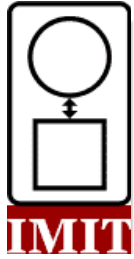
Quand le placement des travailleurs a cessé d'être un monopole en Suède en 1993, un certain nombre d'acteurs locaux et étrangers (agences d'intérim, consultants en reclassement privés ou publics, organisations régionales travaillant sur les restructurations, compagnies d'assurance privées, sociétés de services établies sur Internet, etc.) sont apparus sur le marché suédois, menant au développement de ce que Bäckström (2006) a appelé « un système de services de transition ».

Nous étudions en détail l'un de ces acteurs constituant une particularité sur le marché du travail suédois : les comités de sauvegarde de l'emploi (*trygghetsråden*). Ces comités, basés sur des accords collectifs, visent à apporter un soutien aux employés licenciés en raison d'un manque de travail (*arbetsbrist*) dans leur recherche d'un nouvel emploi. Ce soutien prend aussi bien la forme d'un travail actif de transition que d'une compensation financière complétant les revenus habituels d'assurance chômage. Les activités des comités sont financées par les entreprises membres, chacune payant une « cotisation » équivalant à un pourcentage de leur masse salariale. Les comités de sauvegarde de l'emploi sont décrits comme un jeu de solutions proposées dans la gestion des conséquences d'un développement économique continu marqué par les désinvestissements ou les programmes de reconversion (par exemple des réductions d'effectif ou des restructurations organisationnelles). Néanmoins, leur rôle dans les restructurations de même que leurs relations avec les autres acteurs sur le marché du travail soulèvent un certain nombre de questions, par exemple : qui devrait apporter un soutien en cas de restructuration et qui devrait le financer ? Nous étudions ces aspects en profondeur en examinant le travail de deux des plus importants comités de sauvegarde de l'emploi, *Trygghetsrådet TRR* et *Trygghetsstiftelsen TSn*.

---

### Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices  
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



INSTITUTE FOR  
MANAGEMENT OF  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY



## **Conseils de Sécurité de l'Emploi**

05 octobre 2006

Andreas Diedrich et Ola Bergström

School of business, Economics and law, Université de Göteborg et  
Institute for Management of Innovation and Technologies (IMIT)

Rapport IMIT

ISBN : 91-89162-16-1

# Table des matières

<b>CONSEILS DE SECURITE DE L'EMPLOI</b> .....	<b>1</b>
<i>Table des matières</i> .....	2
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>LE « MODELE SUEDOIS »</b> .....	<b>5</b>
<b>LES CONSEILS DE SECURITE DE L'EMPLOI</b> .....	<b>8</b>
<b>COMMENT LES CONSEILS TRAVAILLENT-ILS CONCRETEMENT ?</b> .....	<b>12</b>
LE CONSEIL DE SECURITE DE L'EMPLOI TRYGGHETSRADET (TRR) .....	14
<i>Organiser le TRR</i> .....	14
<i>Le Rôle du TRR dans le Processus de Restructuration</i> .....	15
<i>Évolution Récente</i> .....	17
LA FONDATION DE SECURITE DE L'EMPLOI (TSN) .....	19
<i>Organiser la TSn</i> .....	20
<b>DISCUSSION – LES CONSEILS DE SECURITE DE L'EMPLOI ET LE SERVICE PUBLIC DE L'EMPLOI</b> .....	<b>22</b>
<b>CONCLUSIONS</b> .....	<b>25</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>26</b>
<b>REFERENCES</b> .....	<b>26</b>

## Introduction

Compte tenu des effets négatifs du chômage, non seulement sur l'individu, mais également sur les régions et les états, la question importante reste de déterminer la manière dont doit être organisée la responsabilité de la gestion des conséquences de la restructuration. Dans de nombreux pays, l'État tenait traditionnellement ce rôle. Il assumait la responsabilité des répercussions du changement structurel. Dans cette optique, le Service Public de l'Emploi (SPE) était également un acteur important. En Suède, il a historiquement tenu un rôle actif dans la politique du marché du travail. Il a été fondé non seulement pour atténuer les conséquences négatives du changement structurel sur l'économie, mais il devait également jouer un rôle dans le soutien offert aux travailleurs et aux entreprises concernés par le processus.

L'évolution récente dans les pays scandinaves a vu des employeurs importants et auparavant fiables du secteur privé et public subir des réorganisations en profondeur et réduire leur main d'œuvre. Suite à la fin du boom des TI de 2001, Ericsson, vaisseau amiral des entreprises suédoises, a licencié 50 000 employés, soit la moitié de son effectif. Telia, entreprise de communication anciennement aux mains de l'État, a congédié environ 40 000 personnes entre 1990 et 2005. La restructuration continue, les programmes de transfert de compétences et l'augmentation des contrats temporaires et des stages sont à l'ordre du jour : des formes de travail de plus en plus floues ont eu pour effet un plus grand besoin de soutenir les personnes touchées et déplacées d'un emploi à un autre.

Au fil de cette évolution, le SPE a subi de plus en plus les critiques de diverses origines. La *Confédération Générale des Travailleurs Intellectuels de Suède* (SACO) l'a accusé, par exemple, de ne pas être capable de gérer convenablement le cursus des chômeurs (SACO, 2005). Cette opinion a été corroborée par Ericsson, l'un des plus grands employeurs privés du pays, qui a eu le sentiment que le SPE n'avait pas apporté un soutien adéquat à ses ingénieurs hautement qualifiés.

L'idée soulignant que le traditionnel et bureaucratique SPE est inefficace et incapable de suivre l'évolution de son époque a été exprimée dans de nombreux pays européens. Il a été suggéré que cet avis a été instrumental dans le passage à un système comprenant un nombre d'organisations de recrutement publiques et privées comme c'est le cas en Australie et aux Pays-Bas (voir Bredgaard & Larsen, 2005).

En Suède, le monopole du recrutement n'existe plus depuis 1993. Il n'a pas fallu attendre longtemps avant qu'un nombre d'acteurs locaux et étrangers comme des bureaux de recrutement s'établissent sur le marché suédois (voir Struyven, 2005) pour progressivement déboucher sur le développement de ce que Bäckström (2006) appelle un « système de services de transition ». Les acteurs constituant ce système comprennent des agences de travail temporaire, des consultants publics ou privés en recrutement, des organismes régionaux œuvrant dans le domaine de la restructuration, des compagnies d'assurances privées, des services basés sur Internet, des acteurs internes aux entreprises et les conseils de la sécurité de l'emploi.

Nous analyserons en détail dans ce rapport un ensemble d'acteurs constituant une particularité sur le marché du travail suédois : les conseils de sécurité de l'emploi (trygghetsråden). Le travail de ces conseils est fondé sur les conventions collectives, les accords pour la sécurité de l'emploi ayant pour but d'assister les travailleurs sachant qu'ils sont licenciés en raison d'un excès de personnel (arbetsbrist) dans leurs efforts de recherche d'un nouvel emploi. Cette assistance prend la forme d'un travail actif de transition et également du versement d'une compensation financière complétant les allocations générales de chômage. L'activité des conseils est financée par des entreprises membres affiliées. Chacune verse une « cotisation » sous la forme d'un pourcentage de leur masse salariale totale.

Les conseils de sécurité de l'emploi sont décrits comme étant un ensemble important de solutions pour la gestion des conséquences de l'évolution commerciale constante sous la forme de démantèlements ou de programmes de transfert de compétences, entre autres, des réductions de main-d'œuvre et de restructuration organisationnelle en général.

Même si ces conseils sont considérés comme apportant la solution à un ensemble de problèmes au niveau individuel, organisationnel et sociétal, leur rôle en matière de restructuration et leurs relations avec les autres acteurs sur « la jungle du marché du travail » (Bäckström, 2006) soulèvent un certain nombre de questions comme, entre autres, qui fournit les services d'assistance en cas de restructuration et qui les finance ?

Le rapport est basé sur une étude de cas des deux plus grands conseils de sécurité de l'emploi, *Trygghetsrådet TRR* et *Trygghetsstiftelsen TSn*, réalisée à l'automne 2005 et au printemps 2006. La documentation rassemblée sur le « terrain » est principalement constituée d'une diversité de documents, mais également de onze entretiens avec les représentants des conseils, des entreprises affiliées et du SPE.

Afin de comprendre l'évolution et la sophistication des conseils de sécurité de l'emploi, nous allons observer plus en détail le cadre institutionnel suédois qui a joué un rôle fondamental dans le façonnement de cette évolution.

## **Le « Modèle Suédois »**

Il existe trois grandes institutions en Suède affectant les travailleurs licenciés. Nous allons les examiner plus en détail afin de mieux comprendre l'évolution des conseils sécurité de l'emploi : les lois sur la protection de l'emploi, les diverses formes de soutien au revenu comme les indemnités de départ ou les assurances chômage et les multiples activités liées au marché du travail comme le développement des compétences et le recyclage professionnel.

La *Loi sur la Protection de l'Emploi (Lagen om anställningsskydd, LAS)* est entrée en vigueur en 1974. La LAS est basée sur deux principes : (1) l'emploi pour une période indéterminée est la norme en matière de travail et (2) les licenciements doivent être fondés sur une cause juste<sup>1</sup>. L'employeur avait en outre l'obligation d'éviter les licenciements et il était tenu responsable de ses décisions économiques et financières débouchant sur des réductions d'emploi. La tâche du tribunal du travail est d'évaluer objectivement si des raisons valables existent concrètement. Les mises à pied pour raisons personnelles sont soumises à un examen juridique en profondeur. En outre, la LAS contient des clauses relatives aux périodes de préavis, aux règles de priorité en cas de licenciements pour excédent de main-d'œuvre et aux recours judiciaires. Cette législation constitue un tournant historique dans les lois suédoises du travail. Elle a, tout d'abord, introduit des restrictions fondamentales sur la liberté de l'employeur de licencier. Ensuite, elle a constitué un écart par rapport à la tradition de réglementer les relations au travail par l'intermédiaire de conventions collectives.

Une autre loi importante est votée en 1976. La *Loi sur la Codétermination (Medbestämmandelagen, MBL)* oblige les employeurs liés par des conventions collectives à consulter les syndicats pour les changements importants dans leurs organisations ou dans les

---

<sup>1</sup> Ce qui constitue une juste cause est abordée différemment selon deux types de situation. Dans la protection de l'emploi suédoise, une distinction nette est effectuée entre l'excédent de personnel (*arbetsbrist*) et les raisons personnelles (*personliga skäl*). En cas de surcroît de personnel, le jugement de l'employeur est donc décisif. C'est lui qui décide du nombre de travailleurs qu'il souhaite employer. Comme la jurisprudence le souligne, il est très difficile de lutter contre cette sorte de licenciement avec des arguments issus de l'exigence de cause juste. Les licenciements pour excès de main-d'œuvre sont trop liés à la prérogative de gestion pour permettre un test strict judiciaire. Si l'employeur réussit à convaincre le tribunal que le renvoi était nécessaire, il va donc gagner à moins qu'il ait négligé son obligation de reclassement, c.-à-d. de proposer un autre emploi pour le travailleur au sein de son entreprise. Dans de rares cas, les licenciements pour main-d'œuvre excédentaire ne sont pas acceptés par le tribunal du travail.

relations professionnelles avec leur personnel<sup>2</sup>. L'importance de cette loi dans le contexte suédois ne peut être sous-évaluée, parce que contrairement aux autres nations européennes, l'appartenance à un syndicat est restée élevée en Suède ces dernières dizaines d'années. En 2000, presque 80 % de la force de travail était affiliée à un syndicat, les plus importants étant LO (*Lands Organisationen*), TCO et SACO, (*Confédération Générale des Travailleurs Intellectuels de Suède*) et SIF, (*Syndicat Suédois des Employés et des Techniciens d'Industrie*).

Les représentants syndicaux vont jouer un rôle actif dans le processus de restructuration comme stipulé dans la loi de Codétermination. En pratique, leur rôle peut prendre une multiplicité de formes selon les disparités dans la tradition syndicale des divers lieux de travail, des différents intérêts des personnes et des syndicalistes et de l'ambition des représentants syndicaux élus. Ils sont en revanche souvent actifs depuis le début du processus et jouent un rôle important dans le choix de la stratégie de restructuration.

Traditionnellement, les écarts par rapport à la LAS ont été négociés ou approuvés au niveau « central » par les syndicats et les unions patronales concernant la totalité d'une branche industrielle. Les syndicats centralisés ont souvent délégué le pouvoir de négocier certaines divergences par rapport à la LAS aux représentants syndicaux locaux. La législation a été amendée en 1996. L'amendement impliquait que certains écarts par rapport à la LAS devaient toujours être approuvés par les organisations « centrales ». Les points concernés sont les périodes de préavis, l'obligation d'information du travailleur quant à la fin de son contrat à durée déterminée au moins un mois à l'avance et le devoir de l'employeur de négocier la priorité d'embauche dans les cas où les règles de « droit de retour » s'appliquent pour les employés précédemment formellement licenciés. Dans d'autres cas, l'écart peut être avalisé localement, mais sous la condition que l'employeur soit lié par une convention collective « centrale ». Le législateur espérait ainsi promouvoir la conclusion de conventions collectives surtout parmi les petites entreprises où ce n'était pas encore une pratique courante. De tels écarts locaux sont permis dans le cadre des clauses de la LAS relatives aux contrats à durée déterminée, aux périodes d'essai, aux règles de priorité en matière de licenciements pour excès de main-d'œuvre et pour l'application des règles de priorités concernant le droit au retour.

---

<sup>2</sup> Dès qu'il est appelé en consultation, l'employeur doit présenter par écrit les informations suivantes a) le motif des licenciements proposés, b) le nombre d'employés affectés et leur catégorie d'emploi, c) le nombre de travailleurs normalement employés et leur catégorie d'emploi respective, d) la durée prévue du processus de licenciement, e) la méthode de calcul de toutes compensations versées dans le cadre de ces licenciements en plus de celles déjà prévues conformément à la convention collective applicable.

En dehors de la législation de protection de l'emploi, les structures relatives à la protection du revenu ont constitué une institution importante en Suède. Dans la plupart des pays européens, les employeurs supportent le coût des indemnités de départ soit partiellement ou intégralement. En Suède, ces primes de départ sont réglementées par les conventions collectives conclues entre la Confédération du Patronat Suédois et les syndicats. Les employeurs ayant licencié du personnel en raison d'un manque de travail ne sont habituellement pas enclins à supporter le montant des indemnités de départ. Dans le secteur privé, en revanche, ces indemnités sont, pour les « cols blancs », couvertes par le système AGE (*Avgångsersättning, ou indemnité de départ*) existe. L'AGE est un complément aux prestations chômage générales basées sur le revenu. Il dépend du cursus scolaire, de l'âge, de l'ancienneté, de la situation familiale et des pertes de revenus d'une personne. Il est donc difficile de déterminer cette somme à l'avance.

Pour les « cols bleus » du secteur privé, un régime d'assurance AGB (*Avgångsbidrag, prestation de départ*) existe. Ces primes de départ sont relativement faibles et ne doivent pas dépasser les gains actuels du travailleur au moment de son renvoi. La conception de ce système implique que les coûts pour l'employeur sont maintenus à la baisse.

En Suède, un autre aspect du soutien au revenu est le système de prestations chômage. Comme dans d'autres pays européens, les prestations chômage basées sur le revenu sont fixées, pour les personnes assurées, proportionnellement au salaire perçu avant le licenciement, pour atteindre un certain plafond de rémunération. En principe, l'assurance chômage est volontaire et dépend de l'adhésion à un syndicat ou, pour les travailleurs non syndiqués, à l'appartenance à une société de prestations chômage.

Et enfin, la politique du marché du travail a été l'une des composantes les plus importantes de la politique économique suédoise après la Seconde Guerre Mondiale. Afin d'atteindre le plein emploi tout en maintenant une devise forte, l'un des outils les plus marquants de la politique économique en Suède a été « une politique sélective du marché du travail » (SOU, 2002:59, p. 37). Sélective, car elle était orientée vers ces personnes immatriculées comme chômeurs et en raison de son application adaptée à la situation locale sur le marché du travail. Depuis le début des années soixante, la formation sur le marché du travail (*arbetsmarknadsutbildning*) et le travail préparatoire (*beredskapsarbete*) ont été les deux instruments de la politique sélective du marché du travail.

Le contexte suédois est néanmoins caractérisé par une politique du marché du travail dynamique sous la forme d'activités visant à promouvoir la mobilité parmi la main-d'œuvre



comme les divers services de recrutement, une aide à la mobilité et/ou un recyclage professionnel.

Dans ce contexte, le service public de l'emploi (SPE), a historiquement joué un rôle actif en dans la politique suédoise du marché du travail. Il a été fondé non seulement pour atténuer les conséquences négatives de la restructuration de l'économie, mais également pour jouer un rôle dans l'assistance offerte pour ces processus.

Lorsqu'une organisation décide de réduire sa force de travail, elle doit en informer le *Conseil Régional du Travail (Länsarbetsnämnden)* au moins trente jours au préalable. Cette obligation s'applique aux licenciements collectifs représentant environ dix pour cent de la main d'œuvre. Selon la Loi de Promotion de l'Emploi (1974), la notification doit comprendre les informations pertinentes sur le nombre de licenciés, la raison du licenciement et, plus tard, les noms de toutes les personnes devant être congédiées et les consultations entamées. Ces informations sont ensuite utilisées avec d'autres données statistiques sur les préavis compilées par le Conseil Régional du Travail afin d'établir un système de détection rapide relative aux évolutions sur le marché du travail.

Le rôle du SPE est d'utiliser ensuite ces informations afin de mieux anticiper les changements sur le marché du travail et de coordonner une réponse. De plus en plus, le SPE est cependant décrit par les critiques comme une organisation politique travaillant principalement à publier des chiffres d'emploi positifs pour les sociaux-démocrates au pouvoir.

Pour ce qui est du rôle de soutien du SPE dans le processus de restructuration, il peut être décrit comme étant plutôt limité actuellement. Dans la majorité des cas, le SPE local ne peut pas participer au processus de manière particulière, car les travailleurs licenciés ne constituent pas un groupe cible du travail du SPE qui est conçu à l'origine pour s'occuper des groupes de travailleurs déjà au chômage et surtout de ceux souffrant du chômage de longue durée.

## **Les Conseils de Sécurité de l'emploi**

Comme mentionnés ci-dessus, ces conseils sont une caractéristique particulière du marché du travail suédois. Les premiers conseils ont été créés en 1972 et 1974 dans un contexte de détérioration économique de la fin des années 60 en Suède et des pertes massives d'emplois de « cols blancs » dans la foulée de la crise pétrolière de 1973. Les employeurs ne considéraient pas que le SPE apportait un soutien suffisant aux « cols blancs » dans leur recherche d'un nouvel emploi. C'est pourquoi les partenaires sociaux se sont mis d'accord afin de créer une organisation spéciale fournissant des services à ce groupe de travailleurs. Au

fil du temps, de telles organisations se sont implantées dans la plupart des segments du marché du travail et plus de dix conseils à la sécurité de l'emploi sont actuellement en activité (voir tableau 1). Un employeur ou un travailleur appartient à un conseil selon la convention collective à laquelle il appartient et selon son appartenance syndicale

Même les « cols bleus », dont le syndicat (LO) a historiquement considéré que le SPE fournissait un soutien suffisant à ses membres, sont actuellement couverts par de tels accords. De récentes négociations initiées par LO avec la *Confédération des Entreprises Suédoises* (Svenskt Näringsliv) ont débouché sur la signature d'un *Omställningsingsavtal* (accord de transition) en 2004. Cet accord concerne 900 000 salariés du secteur privé (privatanställda) et il est administré par la *Fondation pour la Sécurité de l'emploi* (TSL).

	Conseil	Partenaires Contractuels	Nombre d'employés	Secteur
1	Trygghetsrådet TRR	SAF (Confédération des Employeurs Suédois) et PTK (Fédération des Employés Administratifs du secteur Privé)	700 000	« cols blancs » du secteur privé (depuis 2004 + les « cols bleus » du secteur privé)
2	Trygghetsfonden TSL	SAF (Confédération des Employeurs Suédois) et LO	950 000	« cols bleus » du secteur privé
3	Trygghetsstiftelsen TSn	Agence Suédoise pour les Fonctionnaires d'État, l'Union des Universitaires Suédois, Syndicats pour les Employés des Services et de la Communication et le Conseil de Négociation des Employés Publics	245 000	« cols blancs » du secteur public
4	Trygghetsrådet TRS	Alliance du Patronat, Arts du Spectacle Suédois et PTK	30 000	« cols bleus » et blancs du secteur privé
5	Trygghetsrådet Fastigo	Fastigo, SIF, Ledarna, CF, AF, SKTF	8 800	Employés du secteur immobilier
6	KFS-företagens Trygghetsfond	KFS Kommunal, SEKO, etc.	30 000	Employés des entreprises porche de la municipalité
7	Trygghetsfonden BAO/Finansförbundet	BAO et Finansförbundet	45 000	Employés du secteur bancaire
8	Trygghets- och AGE-fond för KFO Tjänstemän samt Trygghetsfond för butikstillräden och lagerarbetare samt frisörer	KFO et Handelsanställdas förbund	35 000	
9	TFL, Trygghetsfonden Fastigo-LO	Fastigo, LO	13 000	Employés dans le secteur immobilier
10	Fondation pour la Sécurité de l'emploi 2005	Sv. Kyrkans församlingsförbund, Kommunal, SKTF, SSR, JUSEK, Kyrkans Akademikerförbund, Lärarnas samverkansråd	7 500	L'Église
11	Quatre conseils de sécurité de l'Emploi plus petits		1 000	

Tableau 1 : les Conseils de sécurité de l'emploi (adapté de, Bäckström 2005 ; 2006, [www.tris.se](http://www.tris.se) et SOU 2002:59)

Environ deux millions d'employés sont actuellement concernés en Suède dans des accords relatifs à la sécurité de l'emploi. Ces accords sont des conventions collectives conclus entre les partenaires sociaux suite à des négociations modérées dans le cadre de travail de la législation suédoise de la protection de l'emploi. Les partenaires sociaux en Suède ont

traditionnellement eu de grandes responsabilités à jouer dans l'élaboration de la législation du travail grâce aux conventions collectives et plus de 80 % de la main-d'œuvre sont, sous une forme ou une autre, couverts par ce genre d'accords. Le caractère semi-juridique de la LAS explique cette situation. En effet, la législation de protection de l'emploi est force obligatoire puisque le niveau minimal de protection n'est pas négociable. Parallèlement, des conditions plus avantageuses peuvent être négociées (que ce soit pour l'employeur ou l'employé) sous la forme de conventions collectives.

Les conseils de sécurité de l'emploi ont été fondés afin de gérer l'aide apportée conformément aux accords respectifs sur la sécurité de l'emploi. Leurs attributions sont organisées dans le cadre d'une entité juridique particulière appelée *Fondation pour les Conventions Collectives (Kollektivavtalsstiftelse)*. Cette forme particulière de fondation a été créée afin de satisfaire les besoins pratiques importants des partenaires sociaux. L'un des avantages de ce type de fondation est, entre autres, une exonération d'impôts, si au moins 80 % des retours sur capital sont redistribués aux clients (dans le cas des conseils de sécurité de l'emploi, les travailleurs reçoivent une forme d'assistance).

Chaque conseil de sécurité de l'emploi est composé d'un conseil de représentants des divers partenaires impliqués dans l'accord. Les sièges sont divisés à égalité entre les représentants du patronat et ceux des travailleurs. Le conseil a pour tâche de déterminer la portée et le contenu de l'assistance à accorder.

Les activités du conseil sont financées par les employeurs qui versent en permanence un pourcentage de leur masse salariale totale. Le niveau de contribution est fixé dans la convention collective (c.-à-d. TRR : 0,3 % des salaires).

En se basant sur les décisions prises par le conseil, les employés de ces conseils, les conseillers et les consultants, disposent de beaucoup de liberté dans la préparation de l'assistance pour chacun des travailleurs individuellement. Cette possibilité de fournir une assistance adaptée sur mesure aux besoins de l'individu est considérée comme l'un des points forts des conseils suédois de sécurité de l'emploi. Lorsque des questions se posent sur l'interprétation de certains aspects de la convention ou sa mise en œuvre, elles sont en générales examinées et résolues par les partenaires de l'accord.

Les conseils ont eu un rôle important dans la fourniture de l'assistance aux travailleurs en cas de restructuration (SOU, 2002:59) et sont décrits comme hautement importants non seulement d'une perspective individuelle, mais également des points de vue économiques et sociaux (SOU, 2002). La même enquête a conclu que ces conseils devraient exister dans tous les secteurs du marché du travail afin de « garantir une position indépendante, le

professionnalisme et la qualité » en matière de restructuration. Le secteur municipal observe actuellement l'établissement et le développement de ces conseils. Ceci implique en principe que tout le marché du travail soit régulé par les accords relatifs à la sécurité de l'emploi.

## **Comment les conseils travaillent-ils concrètement ?**

Le travail de ces conseils est habituellement basé sur deux notions : tout d'abord, une personne recevant un préavis de licenciement peut facilement être démoralisée et éprouver des difficultés à s'adapter à la nouvelle situation. Par ailleurs, un tel changement dans la vie peut en réalité avoir des conséquences positives et déboucher sur de nouveaux projets, contacts et opportunités.

En faisant face à ces défis, l'opinion soulignant qu'une personne pourrait évoluer personnellement et professionnellement tout en étant soutenue dans son entreprise est comprise comme étant cruciale. Ce soutien ne devrait pas uniquement provenir de sa famille, mais également du lieu de travail : l'employeur responsable du processus de licenciement, les représentants syndicaux locaux et les collègues du travailleur. Mais à ce stade, il existe en outre diverses ressources externes d'assistance comme le SPE, les services de santé au travail et enfin les conseils de sécurité de l'emploi.

Le travail des conseils comprend un éventail d'activités et de mesures visant à soutenir les efforts des employés licenciés pour transformer une expérience de perte d'emploi souvent dévastatrice en une opportunité et en un nouveau travail. Les divers conseils partagent cet objectif, mais des différences existent en matière de calendrier de mise en œuvre afin de le réaliser. Comme nous le verrons par la suite, certains conseils considèrent qu'il est essentiel pour un individu de trouver un nouvel emploi quel qu'il soit aussi rapidement que possible alors que d'autres pensent qu'il est important de l'accompagner et de l'assister dans sa recherche d'un « bon » travail même si cela prend un peu plus de temps (diverses interprétations possibles existent sur ce point selon qu'il est fait référence ou non à des départs volontaires ou forcés).

Les activités de soutien peuvent inclure la préparation d'un profil de l'employé et des projets individuels, une méthodologie dans la recherche d'emploi et/ou la facilitation de contacts d'une manière ou d'une autre avec les autres employeurs. Cette assistance peut inclure un soutien financier, c.-à-d. le versement d'un salaire durant un stage d'initiation sur un nouveau lieu de travail, une aide à la création d'entreprise, des cours divers, des formations additionnelles ou un recyclage professionnel. Chaque cas est évalué et décidé individuellement selon les besoins. Les représentants du conseil avec lesquels nous nous

sommes entretenus ont véritablement souligné l'importance de la participation active des personnes licenciées dans ce processus.

En dehors des activités de soutien mentionnées ci-dessus, les accords comportent également une compensation financière en complément des allocations chômage générales supérieures au *A-kassataket* (montant maximal des allocations chômage auxquelles une personne a droit) gérée par le SPE et le *Fond de Prestations Chômage*. Si un licencié trouve un nouvel emploi même très faiblement rémunéré, l'Accord de Sécurité de l'Emploi prévoit le paiement de la différence sur une période limitée.

Plus généralement, les prestations d'assistance en matière de restructuration proposées par les différents conseils présentent beaucoup de similitudes. Ils sont souvent contactés pour des consultations, des réunions d'orientation et des séminaires de conseils utilisés afin d'évaluer les dispositions dans lesquelles se trouve l'employé dans le but de l'informer de son avenir. Ces mesures initiales sont habituellement suivies si nécessaire par d'autres sous la forme de formations/cours, de développement d'activités personnelles, d'études ou de soutien dans la recherche d'un nouvel emploi ou dans la création de sa propre entreprise. L'analyse plus détaillée de l'activité des différents conseils révèle une diversité dans leur approche.

Les différences sont généralement liées aux divers contextes dans lesquels les accords ont été signés. Caractéristiquement, le travail d'assistance dans le processus de restructuration dépend dans une large mesure du secteur qui licencie, de la situation individuelle des travailleurs licenciés, de leurs intérêts propres et de l'état actuel du marché du travail. Lors de la signature de ces accords entre les partenaires sociaux, ces facteurs jouent un rôle d'une manière ou d'une autre.

D'autres disparités peuvent résider dans la question de déterminer qui assure la gestion et le financement des activités de soutien. Alors que, par exemple, le TRR organise et exécute tout lui-même y compris les encadrements et les formations, le plus grand conseil en termes d'employés affiliés, le TSL, a signé des contrats avec neuf fournisseurs de services de reclassement parmi lesquels les partenaires locaux peuvent librement choisir. S'ils le souhaitent, ils peuvent en outre préférer d'autres fournisseurs. Sur la base du contrat passé, les partenaires locaux peuvent commander des programmes spécifiques et sur mesure de restructuration qui sont ensuite appliqués sur le lieu de travail.

Puisque le processus débute au plus tard avec les licenciements effectifs, la période de préavis est également consacrée dans une mesure variable au travail de restructuration. Dans certains cas, la production continue durant la majeure partie de la durée du préavis et, dans d'autres situations extrêmes, les personnes licenciées pour cause de suppression d'emploi cessent

immédiatement leur activité. La coopération entre les entreprises, les autres organisations et les conseils fonctionne cependant habituellement de telle manière qu'il est possible d'effectuer le travail de restructuration au cours de la période de préavis. Dans le secteur public, les travailleurs licenciés ont le droit de prendre congé avec un salaire intégral afin de participer aux activités du conseil. Mais, dans le secteur privé, il se peut quelquefois que les conseils de sécurité de l'emploi n'aient pas la possibilité de travailler à la restructuration au cours de cette période en raison de l'absence d'autorisation des employeurs.

Nous allons maintenant examiner en détail deux des trois plus grands conseils de sécurité de l'emploi, le conseil de sécurité de l'emploi, Trygghetsrådet, (TRR) pour les « cols blancs » du secteur privé<sup>3</sup> et le conseil de sécurité de l'emploi, Trygghetsstiftelsen, (TSn) pour les employés du secteur public.

### ***Le conseil de sécurité de l'emploi Trygghetsrådet (TRR)***

L'histoire du TRR commence en 1973. C'était le premier conseil de sécurité de l'emploi fondé. Il résultait d'un accord signé entre l'*Association du Patronat Suédois* (SAF) et la *Fédération des Employeurs Administratifs du Secteur Privé* (PTK). La principale idée sous-jacente à cet accord était que les deux partenaires souhaitaient donner « quelque chose en plus » aux « cols blancs » du secteur privé par rapport aux divers programmes pédagogiques et de recyclage professionnel organisés et financés par le gouvernement par l'intermédiaire du SPE qui se sont avérés insuffisants pour répondre à leurs besoins particuliers.

Le service supplémentaire sur lequel les partenaires se sont finalement mis d'accord comprenait une structure complémentaire d'assistance financière, les *Avgångsersättningen* (indemnités de départ) ou AGE, et une structure d'assistance aidant les « cols blancs » licenciés à découvrir de nouvelles opportunités d'emploi (*omställningsstöd*) et à les préparer à des futurs licenciements éventuels.

Ces deux services constituent la base sur laquelle le travail du TRR a commencé à prendre forme dans les années 70 et le restent encore aujourd'hui. Selon l'un des responsables au TRR, les méthodes utilisées et les services proposés par l'organisation ont cependant été améliorés au fil des années.

### **Organiser le TRR**

Les partenaires contractuels du TRR sont la *Confédération des Entreprises Suédoises* (Svenskt Näringsliv) et la *Fédération des Employeurs Administratifs du Secteur Privé* (PTK).

---

<sup>3</sup> Depuis 2004, le TRR concerne également les « cols-bleus » du secteur privé par un accord séparé. L'assistance est gérée par l'une des filiales du TRR, le TRR AB.

Le contrat concerne 32 000 entreprises et 700 000 « cols blancs » du secteur privé (et dans certains cas particuliers d'autres employés). C'est le deuxième plus grand conseil de sécurité de l'emploi. 325 employés du TRR travaillent actuellement dans 40 bureaux répartis dans toute la Suède. Parmi ce personnel, il y a 180 conseillers ayant en moyenne 24 ans d'expérience professionnelle.

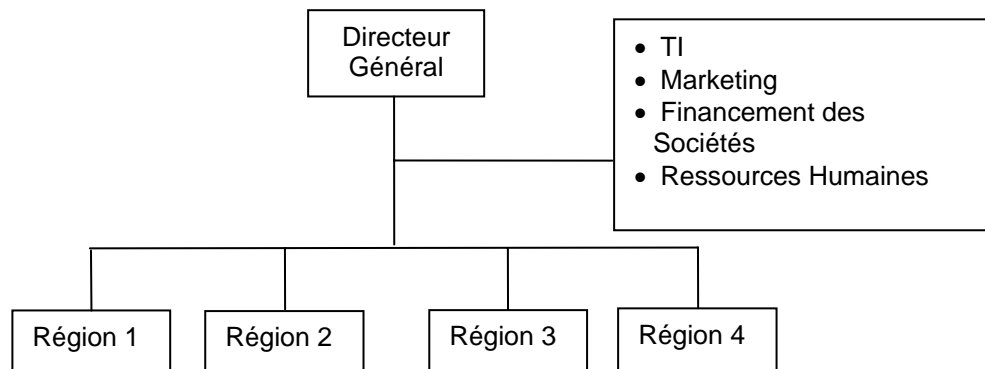


Fig. 2 : Organiser le TRR

Ces dix dernières années, le TTR a apporté son aide à 140 000 clients dans toute la Suède. Son travail est en partie financé par les 32 000 entreprises affiliées en tant que système d'assurance pour leurs 700 000 employés. Les frais d'adhésion sont de 0.3 % de la somme totale des salaires des employés concernés par cet accord. Les entreprises adhérentes par l'intermédiaire de leur association patronale au sein de la *Confédération des Entreprises Suédoises*, et pour lesquels l'accord relatif à la sécurité de l'emploi s'applique, sont automatiquement liées au TRR. Pour les employeurs affiliés séparément, le montant de l'adhésion est de 0.7 %. Au total, ces frais s'élèvent à environ 780 millions SEK (80 millions €) par an. Le TRR est organisé comme une fondation de convention collective et reverse 80 % de ses revenus annuels à ses clients, les employés licenciés, sous la forme d'indemnités de départ (AGE) et d'assistance à la transition. Le chiffre d'affaires annuel du TRR atteint presque 1.1 milliard SEK (environ. 105 millions €). Le déficit de 300 millions SEK est financé par le capital de la fondation.

## Le Rôle du TRR dans le Processus de Restructuration

### *Soutien Financier*

L'un des piliers sur lequel repose le travail du TRR est le soutien financier accordé à leurs membres affiliés sous forme d'indemnités de départ (*Avgångsersättning*, ou AGE). Si une



personne est licenciée faute de travail, elle a le droit à l'AGE. L'AGE est un complément aux prestations chômage générales basées sur le revenu. Par conséquent, une personne perçoit 70 % de son précédent salaire au cours des six premiers mois et ensuite 50 %. Afin de percevoir l'AGE, une personne doit :

- Avoir travaillé dans une entreprise affiliée au TRR
- Avoir été licenciée pour manque de travail
- Être âgée de quarante ans avant son licenciement et avoir travaillé au sein de l'entreprise au minimum cinq années consécutives (min. 5 heures par semaine) ou avoir été auparavant renvoyée d'une entreprise affiliée à TRR.
- Rechercher un travail.

Selon l'un de nos interlocuteurs, l'accord relatif à la sécurité de l'emploi organisant le travail du TRR a été formulé en termes trop avantageux dans certains aspects. L'assistance à la transition pour les personnes licenciées avant le 31 décembre 2003 s'applique pendant cinq ans. Pour les personnes renvoyées après le 31 décembre 2003, cette période est réduite à deux ans puisque l'expérience a prouvé que de longues périodes de transition sont préjudiciables à la motivation de la personne dans sa recherche d'un emploi. En dehors de l'assistance financière, le TRR propose également un éventail de services de transition comme une intervention précoce et « Early Risk Service » (service d'anticipation du risque).

### ***Intervention précoce***

Selon nos interlocuteurs au TRR, le conseil joue un rôle important à différents stades de la restructuration. Au tout début du processus, les conseillers du TRR apportent à l'employeur et aux représentants des syndicats l'expertise relative à la restructuration imminente. Comment organiser le processus et sur quel domaine se concentrer ? Une fois la stratégie de restructuration à suivre définie, TRR se focalise donc sur l'encadrement et l'assistance des travailleurs affectés par ce changement. Dans cette optique, un certain nombre d'outils et de méthodes, décrits comme étant propres à la Suède, ont été développés au fil des années. Ces méthodes ne sont pas immuables, mais sont, pour reprendre le terme de nos interlocuteurs, continuellement « affinées », afin de s'adapter à l'environnement de l'entreprise en mutation rapide.

L'un de ces outils est l'encadrement consultatif. Chaque personne licenciée a un conseiller d'encadrement particulier qui l'aide dans son cheminement de carrière. Le mécanisme est habituellement lancé lorsqu'un représentant de l'entreprise ou un représentant syndical

contacte le TRR et informe le conseil des licenciements au sein de la société. Un conseiller rencontre alors la direction de la société, les syndicalistes et présente le TTR et ses procédures afin de les soutenir dans leur travail de restructuration. Le conseiller rencontre également les travailleurs concernés et présente les procédures du conseil avant de les revoir individuellement afin de discuter de la stratégie future adaptée, c'est-à-dire le nombre d'entretiens individuels prévus entre le conseiller et l'employé licencié.

### ***Early Risk Service***

En dehors de l'encadrement consultatif, le TRR propose le Early Risk Service (*Tidig risk tjänst*), conçu comme mesure d'anticipation se concentrant sur un plan de carrière et s'adressant directement aux entreprises et aux salariés concernés directement ou indirectement par les licenciements. Les diverses activités comme des consultations personnelles, le soutien professionnel dans le processus de développement personnel, le plan de carrière, l'établissement d'objectifs et un plan d'activité, les services de recrutement internes du TRR dans le but de mieux préparer les employés à d'éventuels licenciements futurs. Les employés participant à ces activités ne sont pas nécessairement destinés à être licenciés. Au contraire, le service est destiné à être utilisé avant que les licenciements ne soient prononcés individuellement. L'idée sous-jacente à l'Early Risk est de proposer aux salariés des activités de développement de compétences et ainsi, de renforcer leur avantage compétitif sur le marché du travail indépendamment du fait qu'ils restent employés ou non dans l'entreprise en question.

Comme c'est généralement le cas avec l'utilisation des services des *conseils de sécurité de l'emploi*, l'entreprise et le syndicat local doivent être d'accord sur le groupe de travailleurs individuels pouvant avoir recours à l'Early Risk service. En d'autres termes, les licenciements ne sont pas négociés à ce stade du processus, mais les représentants de l'employeur et du syndicat doivent cependant être d'accord sur le fait que des licenciements vont être affectifs au sein de la société. La durée pendant laquelle ces services sont habituellement proposés est d'environ trois à cinq mois. Elle peut être plus courte si TRR, se basant sur les discussions avec cette entreprise, décide que la situation de compression de personnel n'est pas claire.

### **Évolution Récente**

Les activités commerciales du TRR sont gouvernées par deux évolutions importantes en Suède. Tout d'abord, le pays a été témoin de changements en matière de restructuration ; plus particulièrement, la tendance des entreprises à choisir des licenciements en douceur au lieu de

renvois traditionnels et formels conformément à la LAS. Ces mises à pied en douceur sont basées sur le départ volontaire en retraite anticipée des employés en échange d'une possibilité de développement de compétences, d'attribution de bonus ou d'autres ensembles de prestations de départ.

Le TRR a fait ensuite face à une concurrence plus accentuée des bureaux de recrutement. En 1993, la législation réglementant le monopole du SPE sur les échanges d'emploi a été abandonnée. Les agences de travail temporaire se sont ensuite rapidement développées sur le marché suédois, suivi par un nombre de bureaux de recrutement internationaux et locaux. Le TRR était le seul acteur sur le marché et il a dû soudainement faire face à une pléthore de concurrents. En 2004, l'accord TSL relatif aux « cols-bleus » précédemment mentionnés a encore augmenté la pression sur les activités commerciales du conseil.

En raison de la concurrence des bureaux de recrutement, un nombre plus important d'entreprises ont choisi de résilier leur contrat avec le TRR pour ce qui est de l'assistance au cours de la restructuration. L'une des raisons de cette résiliation est que l'entreprise souhaite organiser et gérer seule ou avec les syndicats l'assistance en matière de restructuration. Une entreprise peut également employer les services d'autres agences de recrutement, concurrents du TRR sur le marché :

Du système stable existant auparavant dans lequel le TRR était un acteur important, avec quelques autres plus petits, nous disposons maintenant d'un nouveau dispositif. Actuellement, de nombreux nouveaux acteurs très agressifs sont entrés sur le marché et défient le TRR en raison des arrangements financiers le concernant. Ils le font en disant à nos membres : « asseyez-vous et négociez avec votre syndicat local, concluez un accord pour adhérer au TRR et retirez-vous ensuite avec 19 000 [SEK] afin de pouvoir payer mes services. Comme concurrent du TRR, nous pouvons aider votre société et obtenir que vos employés licenciés trouvent une solution plus rapidement qu'avec le TRR ». Cela marche quelquefois et d'autres, non. [Représentant du TRR].

Les entreprises ne peuvent cependant pas résilier les paiements AGE puisqu'ils font partie intégrante de l'accord collectif. Une entreprise peut néanmoins dénoncer la partie de l'accord relatif à l'assistance du TRR en manière de restructuration. Pour ce faire, les représentants de l'employeur et des syndicats concernés doivent s'entendre. Si le contrat est rompu, l'entreprise reçoit 19 000 SEK pour chaque personne concernée, c.-à-d. touchée par la restructuration.

Dans les cas où l'employeur et les syndicats parviennent à un arrangement sur la résiliation du contrat avec le TRR, l'employé individuel est affecté dans la mesure où il ne recevra pas de soutien ou de conseil de TRR dans sa recherche d'un nouvel emploi.

Une fois cette décision prise, il est impossible de revenir en arrière. Si les personnes touchées par cette résiliation ne trouvent pas un nouvel emploi, avec ou sans aide des bureaux de recrutement, ils ne peuvent se retourner ultérieurement vers le TRR afin de recevoir de l'aide et des conseils. Une fois le contrat dénoncé, ce droit est révoqué.

Le nombre de sociétés choisissant de rompre leurs contrats avec le TRR est relativement faible. Moins de 50 sociétés sur leurs 32 000 entreprises affiliées l'ont fait. Mais, selon l'un de nos interlocuteurs au TRR, une tendance à la résiliation s'intensifie parmi les sociétés. Ce sont surtout les petites entreprises qui font ce choix. Selon notre interlocuteur, les plus petites sociétés sont souvent celles qui ne peuvent s'offrir des services supplémentaires onéreux dans un contexte de restructuration et elles sont plus que satisfaites de recevoir les 19 000 SEK par personne. Les entreprises plus importantes ont en revanche les moyens financiers afin de financer l'assistance et, si nécessaire, pour les activités d'assistance supplémentaires visant à accompagner leurs employés au cours de la restructuration. Ils organisent eux-mêmes leur assistance ou font appel à des agences de recrutements.

Face à la concurrence accrue, il est devenu de plus en plus important pour le TRR de mesurer les résultats de son travail et d'établir une preuve tangible de la valeur de ses services. Comme l'un des managers du TRR l'expliquait :

La pression sur le TRR de fournir en permanence de la valeur ajoutée augmente, et c'est une bonne chose. Je pense que nous avons beaucoup à gagner de cette situation. [...]. Nous devons toujours trouver de la valeur ajoutée, quelque chose en apportant, non seulement pour l'entreprise nous rétribuant, mais également pour les clients utilisant les services. Il faut que la valeur ajoutée soit constamment générée. [Représentant du TRR]

Selon les représentants du conseil, 140 000 clients ont trouvé une solution – nouvel emploi, création d'entreprise ou études/formations commencées – grâce à son assistance. 90 % des clients ont atteint un résultat entre huit et dix mois dont 80 % d'entre eux retrouvent un travail similaire ou supérieur avec l'aide du conseil tout en maintenant la même rémunération ou obtenant un salaire supérieur. Le TRR utilise ces chiffres comme preuve du fonctionnement de sa stratégie – travailler pour que leur client retrouve le *bon emploi* par opposition à n'importe quel nouvel emploi, « travail de raffinement » (*förädlingsarbete*)

### ***La Fondation de Sécurité de l'Emploi (TSn)***

Le fait de travailler pour l'État n'est cependant plus actuellement un signe de sécurité en Suède. Ces dernières années, des changements profonds se sont produits dans l'administration gouvernementale. Parallèlement aux idées relatives à la Nouvelle Gestion

Publique, les agences gouvernementales ressentent le besoin de rationaliser leurs processus, de les rendre plus efficaces et donc de limiter les coûts. Dans de nombreux cas, cela impliquait des licenciements et beaucoup de fonctionnaires ont perdu leur emploi.

Les fonctionnaires ont été choqués de voir qu'ils étaient licenciés. [...]. Des ondes de choc ont parcouru le secteur étatique : comment pouvons-nous être renvoyés de cette manière ? [...]. Mais maintenant, les personnes se sont habituées à la réalité de vivre dans un monde différent et qu'il est possible de perdre son emploi.  
[Représentant de la TSn]

En réponse à cette évolution, la TSn a été fondée en 1990 dans le cadre de l'*Accord relatif à la sécurité de l'emploi pour les fonctionnaires*, entrant en vigueur au même moment. Les partenaires contractuels sont l'*Agence Suédoise des Employeurs Gouvernementaux* (Arbetsgivarverket), *Confédération des Intellectuels Suédois* (SACO-S), l'*Union des Employés des services et de la communication* (SEKO) et le *Conseil de Négociation des Fonctionnaires* (OFR-S). Au moment de sa naissance, le secteur public suédois employait environ 400 000 salariés. Mais depuis 1990, ce nombre a diminué de presque 50 % pour atteindre 240 000 employés en 2004. Cette diminution est principalement due à la déréglementation du marché public comme c'était le cas de Vattenfall ou de la poste suédoise.

L'accord de la TSn concerne actuellement 250 entreprises et d'autres organisations avec 245 000 employés dans le secteur public. Ces quinze dernières années, le conseil a assisté 85 000 salariés licenciés. Les activités de la fondation sont financées par les cotisations des employeurs affiliés, c.-à-d. les autorités et agences gouvernementales (incluant les forces armées suédoises). Comme c'est le cas pour les autres conseils, ces cotisations sont réglementées par une convention collective. Les représentants des organisations signataires de l'accord sont membres du conseil de la TSn. Les membres du conseil sont nommés par le gouvernement et par les représentants syndicaux.

### Organiser la TSn

La TSn a une structure régionale similaire à celle du TRR avec plusieurs conseillers travaillant dans chaque région. Son organisation est de taille inférieure et comprend seulement 38 employés travaillant à son siège à Stockholm et aux bureaux régionaux d'Umeå, Växjö, Göteborg, Nyköping, Malmö et Västerås. La TSn dispose également de plusieurs centres à Stockholm, Malmö, Göteborg et Umeå. Ces centres sont appelés *ArbetsKraft* (main-d'œuvre) ce sont les lieux de rendez-vous des personnes à la recherche d'emploi de toute la Suède afin de rencontrer les conseillers et autres spécialistes de la TSn apportant leur aide, proposant des formations et des méthodologies de recherche d'emplois.

## Le Rôle de la TSn dans le Processus de Restructuration

La TSn considère que son rôle est de veiller à ce qu'un fonctionnaire reçoive son préavis de licenciement motivé par une main-d'œuvre excédentaire, que cette personne ne soit pas licenciée du tout ou retrouve un travail aussi rapidement que possible. C'est également le cas lorsqu'un employé n'accepte pas le changement d'affectation. Dans cette optique, il est important de comprendre ce que la fondation peut faire ou non. La TSn n'assume pas les responsabilités de l'employeur en matière de licenciement dans le cadre de la restructuration. La fondation joue un rôle dans la coopération avec les représentants de l'employeur et des travailleurs sur le lieu de travail et en complément d'autres ressources d'assistance telle que le SPE (même si le SPE n'était auparavant pas nécessairement une option pour les employés du secteur public). Il faut cependant que l'employé licencié prenne ses responsabilités dans cette situation et fasse un effort actif afin de rechercher une solution.

La TSn coopère avec les employeurs publics, les organisations syndicales et assiste les employés licenciés. Son travail basé sur l'accord relatif à la sécurité de l'emploi concerne les personnes ayant été des agents permanents du gouvernement pendant plus d'un an et licenciés ou ayant reçu un préavis de licenciement en raison d'un manque de travail. Dans des circonstances particulières, il peut également s'appliquer aux employés n'acceptant pas de nouvelle affectation. Les employés ayant eu une série d'emplois temporaires peuvent recevoir une assistance partielle si la période de travail totale est supérieure à cinq ans. L'accord relatif à la sécurité de l'emploi ne s'applique pas pour au salarié à qui un nouveau poste a été proposé dans le cadre de la fusion de deux organisations ou le transfert de responsabilité pour l'entreprise publique, par exemple, du niveau étatique au niveau communal dans lequel le nouvel emploi est similaire à l'ancien pour ce qui est du cahier des charges et du montant du salaire ou de la rémunération, et si le licenciement est évité. L'accord propose plus particulièrement à l'employé éligible :

- *Période de préavis étendue*, la période de préavis fixée par la loi ou dans le cadre d'une convention collective est doublée. La raison de cette extension est de donner à la personne ayant reçu le préavis une meilleure chance de trouver une solution avant d'être au chômage.
- *Congé payé* pour les travailleurs participant aux activités organisées par la fondation.
- *Complément de revenu dans le cadre de la sécurité d'emploi* pour les personnes obtenant un nouvel emploi à rémunération inférieure. Ce complément est une compensation intégrale pendant deux ans et de 50 % pour les deux années suivantes.

- *Sécurité d'emploi ultérieure*, impliquant une personne puisse « revenir » au programme de la sécurité de l'emploi si elle est renvoyée d'un nouveau travail sans qu'existe un tel programme pour ce poste.
- *Indemnités de chômage supplémentaires* accordées à un chômeur pour qui les allocations de chômage générales ne s'élèvent pas à 80 % (2001) de son précédent salaire.
- *Retraite anticipée et retraite* accordées aux personnes âgées de 60 ans à la fin de leur contrat de travail si elles ne souhaitent pas chercher un nouvel emploi. Dans des circonstances particulières, la retraite peut en outre être accordée aux personnes âgées de moins de 60 ans (Source : [www.tsn.se](http://www.tsn.se))

La participation de la TSn commence dès que l'autorité publique ou l'agence l'informe que les licenciements ont ou vont commencer. Dans ce cas, la TSn nomme l'un de ses consultants comme interlocuteur à contacter. Le consultant a pour tâche de guider l'organisation au cours de la restructuration. La coopération commence souvent lorsqu'il se rend sur le lieu de travail et rencontre les représentants de l'employeur et des syndicats œuvrant à la restructuration. Une stratégie est élaborée conjointement afin de définir la méthode de travail et les réunions organisées avec les employés concernés. La TSn n'assume pas la responsabilité de la restructuration de l'entreprise, mais est disponible jusqu'à la conclusion du travail de restructuration si son assistance est nécessaire.

Les personnes licenciées peuvent recevoir de l'aide même après la résiliation de leur contrat de travail.

## **Discussion – Les Conseils de Sécurité de l'Emploi et le Service Public de l'Emploi**

Une hypothèse largement répandue parmi les praticiens et les universitaires souligne que les politiques du marché du travail actives sont importantes afin de lutter contre le chômage et que le SPE joue souvent un rôle important dans cet objectif. Lorsque les premiers accords sur la sécurité de l'emploi ont été conclus en Suède au début des années 70, ils étaient considérés comme des compléments au SPE. Au cours de ces années, dans le sillage de la crise pétrolière, les « cols blancs » du secteur privé ont fait soudainement face à des licenciements à grande échelle. Auparavant, ce groupe de travailleurs n'avait pas été affecté par les fluctuations économiques. Dès lors et sans avertissement, beaucoup d'entre eux ont perdu leur situation. Le SPE, dont la tâche traditionnelle est de les assister à trouver un nouveau travail aussi rapidement que possible, est perçu par de nombreux syndicats patronaux et également par les syndicats des « cols blancs » du secteur privé comme incapable d'assister leurs membres affiliés et d'effectuer la mission confiée. Suite à cette évolution, le premier accord

relatif à la sécurité de l'emploi a commencé à prendre forme consécutivement aux négociations entre l'association des employeurs privés et les syndicats des « cols blancs ».

Considérer les accords relatifs à la sécurité de l'emploi uniquement comme mesures de soutien des employés est, pour ses opposants, une description trop succincte. Les accords sont également interprétés comme facilitant en douceur le changement structurel et améliorant le fonctionnement du marché du travail par rapprochement individuel et actualisation des compétences<sup>4</sup>.

En tant que tels, la politique du marché de l'emploi et le SPE d'une part et les conseils de sécurité de l'emploi d'autre part concordent dans une certaine mesure. Ils poursuivent cependant deux objectifs distincts et répondent à deux principes différents. La politique du marché du travail est un instrument dans le cadre du travail de la politique économique générale et donc il vise ainsi à contribuer à atteindre les objectifs politiques et économiques, par exemple l'équilibre de la situation économique. De plus, le Conseil du Marché du Travail agit en tant qu'autorité publique en relation aux personnes à la recherche du travail, par exemple, lorsqu'il s'agit des allocations chômage. Les conseils de sécurité de l'emploi se concentrent en revanche explicitement sur l'individu dans le but que tous trouvent un nouveau travail. Ils ont la liberté de choisir leurs propres méthodes et outils, de prendre leurs propres décisions sur le genre d'efforts requis selon chaque situation individuelles par rapport à la situation actuelle sur le marché du travail, et ont débuté le processus de restructuration à un stade très précoce (voir fig. 1).

---

<sup>4</sup> Cet argument est probablement le mieux symbolisé par l'un des slogans utilisés par le TRR : « Att hjälpa marknaden på traven » (Aider le marché à se remettre sur ses pieds).



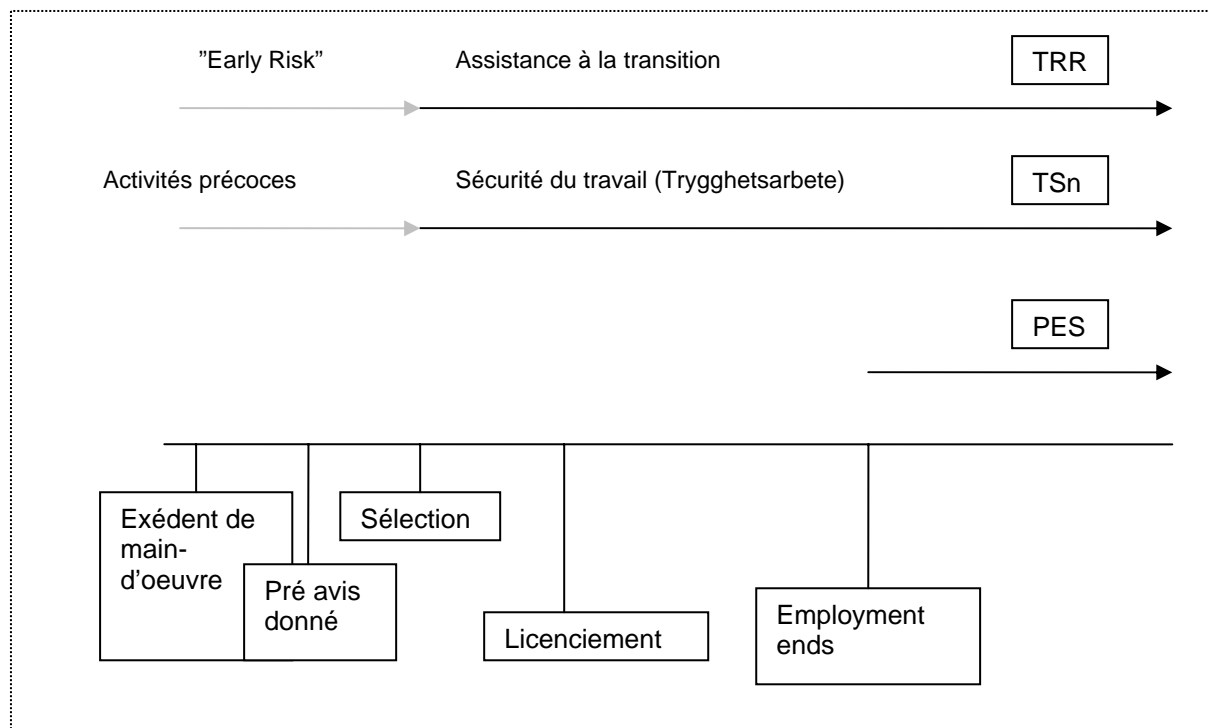


Fig. 1 : les conseils de sécurité de l'emploi et le SPE (adapté de SOU 2002:59)

Sur la base des accords de la sécurité de l'emploi, les partenaires sociaux sur le secteur public supposent par exemple que les employeurs affiliés et les employés tirent profit des possibilités proposées entre autres par le SPE ce qui a quelquefois résulté en une coopération entre la TSn et le SPE. Que celle-ci se concrétise ou non, la collaboration avec les autorités publiques comprenant le SPE est généralement considérée, de la perspective des conseils de sécurité de l'emploi, comme assez limitée (Bäckström, 2006).

En outre, le fait que les conseils de sécurité de l'emploi soient considérés comme complétant le SPE sans pour autant être destiné à le remplacer implique qu'en dehors des problèmes pouvant survenir comme « l'effet d'écrémage » (voir Bredgaard & Larsen, 2005). Cet effet laisse entendre la division en deux de la main-d'œuvre au chômage : d'une part, les personnes très compétentes trouvant rapidement un autre emploi et, d'autre part, celles décrites comme étant des « cas difficiles ». Ces travailleurs ont eu des problèmes psychologiques ou physiques ou ils manquent de compétences et de qualifications requises sur le marché du travail. Les travailleurs compétents recherchés sur le marché du travail évoluent rapidement dans les programmes de transition des conseils de sécurité de l'emploi ou des autres agences de recrutement. Les cas difficiles restent dans les programmes et, à la fin de la période, ces personnes sont au chômage, toujours dans le programme ou transférées au SPE. Par conséquent, le SPE doit gérer ces personnes alors que les travailleurs compétents

facilement employables sont pris en mains par les bureaux de recrutement privés ou les programmes des conseils de sécurité de l'emploi. À plus long terme, cette situation peut avoir des répercussions sur la manière dont la responsabilité de gérer les conséquences pour les employés licenciés en raison d'une restructuration est organisée entre les acteurs impliqués, publics ou privés, sur le marché du travail.

## **Conclusions**

Dans ce rapport, notre ligne d'argumentation est de considérer que l'État a diminué son engagement en matière de recrutement contribuant ainsi à une organisation différente du marché sur lequel les différents acteurs sont en concurrence, bureaux de recrutement, agences de travail temporaire et conseils de sécurité de l'emploi afin d'assurer les personnes contre les risques accrus associés à l'embauche.

Il a été démontré que la responsabilité d'être « employable » et de développer la capacité à être embauché d'une personne semble reposer de plus en plus sur les individus et moins sur l'employeur (Bäckström, 2006). Cela fait partie d'une tendance d'externalisation des responsabilités des employés (Bergström, 2001).

Dans ce rapport, nous avons développé une argumentation en suggérant que ces évolutions avaient une influence profonde sur la construction de la capacité à être engagé sur le marché du travail actuellement.

Le rapport s'est concentré sur le rôle tenu par les conseils de sécurité de l'emploi dans ces évolutions. Puisqu'ils constituent une caractéristique particulière du marché du travail suédois, l'une des questions aborde la manière dont sa transformation peut s'expliquer. L'une des réponses possibles souligne que les acteurs impliqués ont tenté de développer un marché pour une assurance relative au fait d'être employé en reliant différents modèles existants associés à l'assistance durant la période de transition. L'un de ses modèles, le traditionnel, considère que la responsabilité relative à la capacité d'être embauché des travailleurs repose sur l'employeur. Un autre indique que c'est à l'État de prendre cette responsabilité alors que le troisième considère qu'il s'agit d'une responsabilité individuelle.

L'élaboration d'une solution collective comprise dans une certaine mesure entre l'individu, l'État et l'employeur, comme c'est le cas avec les conseils de sécurité de l'emploi, indique que les conditions sont réunies pour que tous les acteurs aient intérêt au développement de ce marché.

## Remerciements

Le projet « Monitoring Innovative Restructuring in Europe » (MIRE) a rendu possible la réalisation de ce rapport. Le projet MIRE est financé par le Fond Social Européen, Article 6 Actions novatrices. Nous remercions le Conseil Suédois de la Recherche (Vetenskapsrådet) et le Conseil Suédois pour la Vie Active et la Recherche Sociale (FAS) dont le soutien financier a rendu ce travail possible.

## Références

- Bergström, O. (2001) Externalization of Employees: thinking about going somewhere else, *The International Journal of Human Resource Management*, 12, 2, pp. 373-388.
- Bäckström, H. (2006) *Omställningssystemets agenter och försäkringar på den svenska arbetsmarknaden – bemanningsföretag, försäkringsbolag, myndigheter och trygghetsråd i helig allians?* Stockholm : Arbetslivsinstitutet.
- Bäckström, H. (2005) *Omställningsbranschen och omställningsavtalet mellan Svensk Näringsliv och LO.* Stockholm : Arbetslivsinstitutet.
- Bredgaard, T. & Larsen, F. (eds.) *Employment Policy from Different Angles.* Copenhagen: Djøf Publishing.
- SACO (2005) *Kundperspektiv på Arbetsförmedlingen.* Stockholm : SACO.
- SOU (2002:59) *Omställningsavtal – Ett aktivare stöd till uppsagda. Betänkande av utredningen om omställningsavtal.* Stockholm : Fritzes.
- Struyven, L. (2005) “The New Institutional Logic of Public Employment Services”, in T. Bredgaard & F. Larsen (eds.) *Employment Policy from Different Angles.* Copenhagen: Djøf Publishing.

[www.trr.se](http://www.trr.se)

[www.tsn.se](http://www.tsn.se)