

# WORKING PAPER

*Série Affaires sociales*

Restructuration  
d'entreprise  
*Comment anticiper ?*

*Janvier 2010*

PAR HÉLÈNE DERESZOWSKI

  
Solidarité  
Think Tank européen  
Pour la Solidarité

[www.pourlasolidarite.be](http://www.pourlasolidarite.be)

## **Pour la Solidarité, plus qu'un Think Tank, votre partenaire européen !**

PLS est une association sans but lucratif qui travaille à la promotion de la solidarité sous toutes ses formes et à des alliances durables avec les représentants européens des familles d'acteurs socio-économiques. En effet, à travers des projets concrets, il met en relation les chercheurs et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire, porteuse de cohésion sociale. PLS met à disposition de ces publics des clés de compréhension nécessaires à l'appréhension de l'environnement européen dans lequel ils évoluent, ainsi que les outils qui leur permettront d'anticiper et d'agir efficacement sur les enjeux européens.

Parmi ses activités actuelles, PLS initie une série de projets européens et nationaux et assure leur suivi ; développe des réseaux de compétences ; réalise et diffuse des études socioéconomiques ; suscite la création d'observatoires et de réseaux ; organise des conférences, séminaires et formations et élabore des recommandations à destination des décideurs économiques, sociaux et politiques.

PLS joue un rôle actif dans la formulation de politiques publiques durables et respectueuses de l'humain, l'accroissement de l'intérêt des entreprises pour leur responsabilité sociétale et l'encouragement de la participation des citoyens aux processus décisionnels.

Think Tank européen Pour la Solidarité  
Rue Coenraets, 66 – 1060 Bruxelles  
Tél. : +32.2.535.06.88 / Fax : +32.2.539.13.04

[info@pouglasolidarite.eu](mailto:info@pouglasolidarite.eu) / [www.pouglasolidarite.eu](http://www.pouglasolidarite.eu)

## LES CAHIERS DE LA SOLIDARITÉ

Collection dirigée par Denis Stokkink

Lydie Gaudier, Olga Victor et Béatrice Romet, ***Faut-il payer pour le non-marchand? Enjeux et perspectives***, Série affaires sociales, 2009.

Camille Kelbel, Alexandre Mahieu, Céline Brandeleer, Laura Buffet, ***Mobilité durable. Enjeux et pratiques en Europe***. Série Développement durable et territorial, n°21, 2009.

Tiphaine Delhommeau, ***Alimentation : circuits courts, circuits de proximité***, Série développement durable et territorial, n° 20, 2009.

Charlotte Creiser, ***L'économie sociale, actrice de la lutte contre la précarité énergétique***, Série développement durable et territorial, n°19, 2009.

***Europe et risques climatiques***, participation de la Fondation MAIF à la recherche dans ce domaine, Série développement durable et territorial, n° 18, 2009.

Thomas Bouvier, ***Construire des villes durables***, Série Développement durable et ville, n°16, 2009.

***Europe, énergie et économie sociale***, Série Développement durable et ville, n°15, 2008.

***Décrochage scolaire, comprendre pour agir***, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°14, 2007.

Séverine Karko, ***Femmes et Villes : que fait l'Europe? Bilan et perspectives***, Série Développement durable territorial et politique de la ville, n°12, 2007.

Sophie Heine, ***Modèle social européen, de l'équilibre aux déséquilibres***, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°11, 2007.

***La diversité dans tous ses états***, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°10, 2007.

Francesca Petrella et Julien Harquel, ***Libéralisation des services et secteur associatif***,

Série Cohésion sociale et économie sociale, n°9, 2007.

Annick Decourt et Fanny Gleize, ***Démocratie participative en Europe. Guide de bonnes pratiques***, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°8, 2006.

Éric Vidot, ***La Reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes de mutations industrielles ?***, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°7, 2006.

Anne Plasman, ***Indicateurs de richesse sociale en Région bruxelloise***, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°6, 2006.

Sarah Van Doosselaere, ***Démocratie participative, dialogues civil et social dans le cadre du modèle social européen. Une description générale des concepts***, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°5, 2004.

Anne Plasman, ***Calcul des indicateurs de richesse économique et de solidarité en Belgique***, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°4, 2004.

***Entreprenariat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale***, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°3, 2004.

***Relevé, analyse, évaluation et recommandations en matière d'expériences innovantes de partenariats entre entreprises privées, syndicats et/ou ONG dans la lutte contre les discriminations et en matière d'intégration des populations immigrées***, Série Cohésion sociale et économie sociale, n°2, 2004.

Anne Plasman, Dimitri Verdonck, ***La Politique de cohabitation-intégration à Bruxelles***, Série Citoyenneté et démocratie participative, n°1, 2004.

# Sommaire

Introduction	6
I. Une polymorphie des restructurations d'entreprise	7
A. Définition des concepts	7
1) Mutations industrielles	7
2) Restructurations d'entreprise	7
3) Délocalisation	8
B. Diverses causes	8
1) Un marché international de plus en plus intégré	8
a. Explications	8
b. Les formes de mondialisation	9
c. Les conséquences générales	9
2) L'influence accrue des actionnaires dans la gestion de l'entreprise	10
a. Explications	10
b. Les conséquences pour les entreprises	10
c. Mais aussi le cas des défaillances des entreprises	10
3) L'impact de la révolution technologique	10
a. Les révolutions technologiques : un facteur d'innovation et de restructuration	10
b. Le développement de nouveaux modes de gestion	11
c. La prévention des risques	11
C. Pour des restructurations multiples	11
1) La fermeture d'entreprise	11
2) La réorganisation interne de l'entreprise suite à un transfert d'entreprise	11
3) Des cas uniques	12
II. Les conséquences des restructurations	13
A. Un impact social indéniable	13
1) Les mesures prises au niveau de l'entreprise	13
a. Les différentes mesures	13
b. Les licenciements collectifs	13
2) La montée du chômage	14
3) La précarisation de l'emploi	14
B. Des conséquences économiques sur le long terme	14
1) Un impact sur la croissance	14
2) Un impact sur la croissance économique et sociale	14

C. Le contexte actuel de la crise	15
1) Les secteurs les plus touchés entre les mois de juillet et septembre 2009	15
2) Les pays de L'UE les plus touchés	15
3) Les types de restructurations les plus fréquents	16
<b>III. Des remèdes face aux restructurations</b>	<b>16</b>
A. Les différentes approches pour minimiser l'impact social des restructurations	16
1) Le rôle de l'Union européenne	17
a. Des études prospectives et un suivi de l'évolution	17
b. Des propositions d'actions	17
c. Des politiques européennes à caractère structurel	18
2) Une action à plusieurs niveaux	18
a. Les différents niveaux	18
b. Des actions différentes selon les parties prenantes	18
3) Les propositions d'intervention de la CES	19
a. Des cadres d'intervention	19
b. Des propositions de prise en charge des restructurations	19
B. Anticiper, préparer et accompagner une restructuration	20
1) Méthodes d'action afin d'optimiser les changements	20
a. Anticiper	20
b. Préparer	21
c. Accompagner	21
d. Les réseaux	21
2) Des exemples de changements	22
a. Les trois cas analysés en Belgique	22
b. Au Danemark, l'importance de la communication	22
C. Quelques recommandations	23
1) L'apprentissage tout au long de la vie comme stratégie d'anticipation des changements	23
2) Information et communication	24
3) L'importance des parties prenantes	24
4) Pour la création d'un guide européen	25
<b>Conclusion</b>	<b>26</b>
<b>Annexe–Glossaire</b>	<b>27</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>29</b>

## Introduction

Les journaux relatent quotidiennement des phénomènes de mutations industrielles, de délocalisations et de restructurations d'entreprises qui assaillent les États membres de l'Union européenne depuis déjà de nombreuses années. Et avec la crise financière et économique de 2008, une amélioration de la situation n'est malheureusement pas augurée. Les restructurations d'entreprise se caractérisent de plusieurs manières, comme une réorganisation interne de l'entreprise ou sa fermeture, et leurs effets sont très rarement bénéfiques au niveau social. En effet, leurs conséquences sociales peuvent être très lourdes, car les restructurations sont souvent synonymes de suppression d'emplois et de montée du chômage. Les raisons qui entraînent ce phénomène de restructuration sont diverses et complexes, de même que les formes de restructurations. Les restructurations d'entreprises sont devenues un aspect permanent du paysage économique et social, car les entreprises d'aujourd'hui y remédient afin de faire face à la concurrence ou tout simplement en cas de faillite. Telle une épée de Damoclès, elles laissent planer un sentiment d'incertitude et d'insécurité parmi les travailleurs. Les mutations industrielles apparaissent alors comme une fatalité, mais il n'est cependant pas impossible de limiter leurs effets négatifs en agissant en amont ou en sachant faire face efficacement à ce problème. Mais comment optimiser ces changements et minimiser leur impact négatif ? Quels outils existent à cet effet ? Les conséquences socio-économiques des restructurations ne laissent pas totalement indifférentes les institutions de l'Union européenne (UE), et la Commission a lancé une réflexion sur ce thème dans sa communication de 2005 intitulée «*Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi : le rôle de l'Union européenne*». Il n'est pas inutile de rappeler en outre l'influence du Comité économique et social européen (CESE) à ce sujet, ainsi que du rôle de recherche de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound). Il existe en outre d'autres manières de contrer, ou du moins de diminuer, les méfaits des restructurations d'entreprises. Dans un premier temps, cette étude analysera les diverses causes et formes des restructurations, pour ensuite en analyser leurs effets ainsi que l'impact de la crise économique et financière. En dernier lieu, seront présentées des méthodes visant à minimiser les conséquences négatives et à établir un lieu de réflexion, ainsi que des recommandations pour des restructurations socialement responsables.

## I. Une polymorphie des restructurations d'entreprises

Les restructurations d'entreprises sont devenues une caractéristique permanente du paysage économique et social actuel, cependant elles se manifestent de différentes façons. Les deux premières parties de ce working paper s'inspirent du Cahier de la Solidarité n° 7 rédigé par Éric Vidot (sous la direction de Denis Stokkink) « *La reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes des mutations industrielles ?* »<sup>1</sup>. En effet, cet ouvrage présente clairement certains mécanismes derrière le phénomène des restructurations.

### A. Définition des concepts

Plusieurs termes gravitent autour de ce phénomène, et une redéfinition peut permettre de mieux comprendre les enjeux liés aux mutations industrielles et aux restructurations d'entreprises. Tout d'abord, il est utile de préciser la différence entre « mutations industrielles » et « restructurations ».

#### 1. Mutations industrielles

Cette expression est large et regroupe diverses réalités. Dans son avis « *Les mutations industrielles : bilan et perspectives* » (CCMI 002), le Comité économique et social européen (CESE) considère que les mutations industrielles sont un « *concept beaucoup plus dynamique (que les restructurations). Il englobe d'une part un processus d'évolution permanente de l'entreprise (création, développement, diversification, mutation); d'autre part, le monde de l'entreprise est intimement lié à l'environnement politique et social européen dans lequel il évolue, qui à son tour influence aussi les processus de mutations industrielles.* »<sup>2</sup> Par conséquent le concept de mutations industrielles est large car il concerne à la fois les délocalisations et les restructurations d'entreprise qui sont en général internes à l'entreprise, tout en prenant en compte l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. On peut donc considérer que les mutations industrielles sont plus un phénomène d'ordre macro-économique tandis que les restructurations sont d'ordre micro-économique. Cependant le terme communément utilisé, notamment en anglais, est celui de restructuration (*restructuring*).

#### 2. Restructurations d'entreprises

Selon la Commission européenne, le terme « restructuration » signifie qu'une entreprise réadapte sa structure, son organisation ou sa production et que cela a des conséquences sur la main-d'œuvre tant en termes qualitatifs qu'en termes quantitatifs<sup>3</sup>. La Commission européenne rappelle en outre que ces adaptations sont « *nécessaires pour que l'entreprise reste compétitive.* »<sup>4</sup> Concrètement, une restructuration peut par exemple se traduire en la fermeture d'une unité de l'entreprise, afin de répondre à un souci de compétitivité. Une

---

<sup>1</sup> Disponible sur : [http://www.pourlasolidarite.be/IMG/pdf/Cahier7\\_etude\\_cooperative.pdf](http://www.pourlasolidarite.be/IMG/pdf/Cahier7_etude_cooperative.pdf)

<sup>2</sup> Avis du Comité économique et social européen, *Les mutations industrielles : bilan et perspectives – Une approche d'ensemble*, CCMI/002, Bruxelles, 25 septembre 2003, p.4.

<sup>3</sup> Commission européenne, *Commission staff working paper. Restructuring and employment the contribution of the European Union*, COM (2008)419 final, Brussels, 2 juillet 2008, p.2. Disponible sur:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SEC:2008:2154:FIN:EN:PDF>

<sup>4</sup> *Ibid.*

restructuration est plus largement une réorganisation interne de l'entreprise et est souvent la conséquence de pressions externes que subit cette dernière.

### 3. Délocalisations

Les délocalisations sont souvent décrites comme une forme de restructuration, car elles entraînent un changement dans l'organisation de l'entreprise. Selon Éric Vidot, le terme « *délocalisation concerne le transfert de production d'un bien destiné à être distribué sur le marché national dans un pays tiers.* »<sup>5</sup> Par exemple, une entreprise d'un pays A décide de produire l'ensemble de ses biens dans un pays B, où les coûts salariaux sont moindres, et ensuite elle transporte les produits finis dans le pays A afin de les vendre. Cet exemple correspond à un cas de délocalisation directe dans le sens où l'entreprise produit elle-même les produits. Par contre cette définition ne tient pas compte d'entreprises nationales qui produisent à l'étranger mais ne vendent pas ces produits sur le marché national. Le second type de délocalisation correspond à la délocalisation de sous-traitance, que l'on appelle généralement externalisation de biens ou de services. Dans ce cas, l'entreprise confie une partie ou la totalité de sa production à une autre entreprise, située dans un pays ou une région où les coûts de production sont moins élevés.

La délocalisation présente pour les entreprises plusieurs avantages compétitifs comme :

- de faibles coûts (salaires, fiscalité avantageuse, accès aux ressources naturelles...) ce qui entraîne un faible coût de production ;
- du personnel hautement qualifié à moindre coût (exemple de l'Inde) ;
- des infrastructures de qualité.

L'avantage de la délocalisation est de produire à moindre coût, d'autant plus que le prix du transport a largement diminué ces dernières années.

Dans le cadre d'une externalisation, l'entreprise contracte une autre entreprise qui peut être installée dans le même pays ou à l'étranger.

L'externalisation peut donc quelquefois être comprise dans le sens de la délocalisation, mais dans cette étude nous distinguerons la délocalisation de l'externalisation.

## B. Diverses causes...

### 1. Un marché international de plus en plus intégré

#### a. Explication

Ce phénomène plus fréquemment appelé « mondialisation des marchés » ou « globalisation des marchés » s'inscrit dans une logique libérale de l'économie où l'idéal consiste en une totale liberté dans les échanges commerciaux et dans le processus économique. Cela se traduit par une suppression des barrières au commerce international, comme les douanes, les quotas ou les réglementations. Sans ces barrières, le libre-échange est favorisé et entraîne une libéralisation des marchés financiers. Concrètement la mondialisation des marchés se manifeste par la création d'entreprises multinationales et par la globalisation financière.

---

<sup>5</sup> Vidot Éric (sous la direction de Denis Stokkink), *La reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes des mutations industrielles ?*, Cahier de la Solidarité n°7, Think Tank européen Pour la Solidarité, Trimestre 2006, p.10.

### *b. Les formes de mondialisation*

- **Les entreprises multinationales** : La société mère d'une firme multinationale est installée dans un pays et elle dispose de plusieurs filiales dans d'autres pays, ces filiales développent elles-mêmes un système hiérarchique et des réseaux complexes.
- **La globalisation financière** consiste en la « *constitution d'un marché financier mondial qui touche directement ou indirectement les activités économiques dans leur ensemble.*»<sup>6</sup> La règle des trois "D" régit ce phénomène:
  - la déréglementation ;
  - la désintermédiation: les entreprises ne passent plus par les banques mais empruntent directement sur les marchés financiers ;
  - le décloisonnement: la suppression des barrières entre les différents marchés des capitaux, ainsi les entreprises peuvent y accéder plus facilement.

Dans ce cadre, l'État a moins de pouvoir de contrôle et on assiste alors à une "dépolitisation du marché", c'est-à-dire que le rôle des États diminue dans la régulation des marchés. Il est aussi intéressant de noter que la plupart des gouvernements procèdent à une restructuration du secteur public et privatisent de plus en plus des industries et des services appartenant à l'État<sup>7</sup>. A titre d'exemple, la plus grande restructuration ayant eu lieu entre avril et juin 2009 dans l'UE est celle de l'Éducation nationale en France, où 16 000 suppressions de postes ont été annoncées pour 2010<sup>8</sup>. Ces postes de professeurs stagiaires dans le cycle secondaire ne seront pas renouvelés.

A une échelle plus petite, le marché intérieur européen suit cette logique, car son développement mène à une disparition progressive des barrières entre les États membres, tout d'abord avec le libre mouvement des marchandises, puis des personnes, des capitaux et des services. La création du marché intérieur a nécessité la mise en œuvre de politiques communes entre les États membres, comme la politique commerciale ou la politique de concurrence. Elle a nécessité aussi la suppression de « barrières invisibles » telles l'existence de normes et de règlements nationaux différents. Ce processus est toujours en cours, mais un de ses effets est l'accroissement de la concurrence entre les entreprises européennes, ce qui entraîne des restructurations d'entreprises.

### *c. Les conséquences générales*

Une des premières conséquences est l'intensification de la concurrence et les entreprises peuvent plus facilement délocaliser toutes ou une partie de leurs activités, là où existent de plus grands avantages. L'impact de la globalisation financière est aussi la dépendance des entreprises aux marchés financiers et l'interdépendance des marchés financiers. Pour reprendre l'exemple d'Éric Vidot<sup>9</sup>, si les États-Unis décident d'emprunter, ils vont augmenter le taux d'intérêt (qui détermine le prix de l'argent) afin d'attirer les capitaux. Par la suite, l'UE devra faire de même afin de ne pas perdre des capitaux.

Si le taux d'intérêt augmente dans l'UE, le coût de l'emprunt augmente. Les entreprises qui ont emprunté sur le marché financier européen devront donc rembourser plus, mais elles ne sont pas toujours en mesure de le faire, ou pour le faire elles doivent se restructurer.

---

<sup>6</sup> Vidot Éric, *op.cit.*, p.23.

<sup>7</sup> Confédération européenne des syndicats, *Boîte à outils en matière de restructuration*, 2008, p. 14. Disponible sur : [http://www.etuc.org/r/587#pagination\\_article](http://www.etuc.org/r/587#pagination_article)

<sup>8</sup> European Restructuring Monitor, *ERM quarterly-Issue 2*, summer 2009, p.1.

<sup>9</sup> Vidot Éric, *op.cit.*, p.24.

## 2. L'influence accrue des actionnaires dans la gestion de l'entreprise

### a. Explication<sup>10</sup>

Un actionnaire est une personne physique ou morale qui détient un titre ou une part de capital d'une société. L'objectif de l'actionnaire est de retirer des bénéfices de cet investissement, soit sous forme de dividende (le bénéfice net), soit sous forme de plus-value (quand l'actionnaire réinvestit les bénéfices). Quand l'entreprise est cotée en bourse, l'actionnaire dispose d'un droit d'information, d'un droit de vote aux assemblées générales et d'un droit de rémunération.

### b. Les conséquences pour les entreprises

Par conséquent, les actionnaires exercent une influence dans la gestion de l'entreprise, les administrateurs devant faire en sorte que la valeur des actions soit élevée, car ils ont une obligation de rentabilité. Pour cela les dirigeants et les administrateurs doivent revoir l'organisation de la société, et donc restructurer. L'annonce de restructurations a en général un impact positif auprès des actionnaires et sur le marché financier.

### c. Mais aussi le cas des défaillances des entreprises<sup>11</sup>

Dans d'autres cas, les restructurations d'entreprises peuvent être la conséquence de défaillances dans la gestion financière de l'entreprise. Selon la Communication de la Commission européenne de 2004<sup>12</sup> une entreprise défaillante ne peut pas poursuivre son activité à cause de ressources propres insuffisantes et en l'absence d'intervention des pouvoirs publics. Plusieurs facteurs qui peuvent s'accumuler expliquent cette situation, comme une mauvaise gestion de l'entreprise, un ralentissement de l'activité dû à une baisse de la demande ou à une concurrence trop rude, ainsi que des difficultés financières. Les pertes augmentent, le chiffre d'affaires diminue, ce qui entraîne un non-écoulement des stocks et un sureffectif des travailleurs, la production diminuant. Par conséquent l'entreprise s'endette.

## 3. L'impact de la révolution technologique

### a. Les révolutions technologiques: un facteur d'innovation et de restructuration

L'évolution des techniques et des technologies a toujours été un facteur d'innovation et de changement pour les entreprises. En effet, ces dernières, afin de rester compétitives doivent s'adapter à ces changements. Actuellement, nous assistons à une nouvelle révolution technologique, qui est celle des TIC (technologies d'information et de communication). Cette dernière a changé considérablement la relation au temps dans les échanges, car ils sont maintenant instantanés. De nouvelles techniques de production apparaissent. Mais cela entraîne aussi des modifications dans l'organisation de l'entreprise, qui se traduit le plus souvent par une baisse de la main-d'œuvre moins qualifiée et une demande accrue de la main-d'œuvre plus qualifiée.

---

<sup>10</sup> Vidot Éric, *op.cit*, p.28-29.

<sup>11</sup> *Ibid*, p.25-26.

<sup>12</sup> Communication de la Commission européenne, *Lignes directrices communautaires concernant les aides d'État au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté*, 2004/C244/02, 1<sup>er</sup> Octobre 2004. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2004:244:0002:0017:FR:PDF>

### *b. Le développement de nouveaux modes de gestion*

Il existe aussi en parallèle des évolutions dans la façon de gérer les entreprises. La Confédération européenne des syndicats (CES) rappelle que cela obéit aussi quelquefois à des « *effets de mode.* »<sup>13</sup> De nouveaux modes de gestion peuvent apparaître notamment dans le secteur des ressources humaines.

### *c. La prévention des risques*

Les entreprises restructurent souvent en prévision de changements sur le marché, comme l'arrivée d'un nouveau concurrent ou la baisse de la consommation. Dans ce cas, l'entreprise essaie d'agir en amont.

Les causes à l'origine des restructurations sont multiples et peuvent être cumulatives, ce qui rend le processus encore plus complexe. Il est donc difficile d'établir une image fixe et précise des causes de restructuration ni de ses effets.

## C. Pour des restructurations multiples

Les restructurations dépendent des critères temps et espace. Comme le rappelle la CES, « *chaque pays de l'UE est unique lorsqu'il est question de restructuration.* »<sup>14</sup> Plusieurs types de restructurations existent.

### 1. La fermeture d'entreprise

Cette restructuration est la plus brutale. La fermeture d'entreprise ou d'unité d'entreprise regroupe deux conditions cumulatives :

- l'arrêt définitif de l'activité principale de l'entreprise ou d'une division de celle-ci ;
- moins de 25% des travailleurs occupés l'année précédant celle où l'activité cesse, y travaillent encore.

Dans ce cadre, les unités d'entreprise sont comprises comme une entreprise. Et leur fermeture fait partie de la réorganisation interne d'une entité plus large. Les raisons d'une fermeture d'entreprise peuvent être volontaires ou le résultat d'une faillite.

En Belgique, en cas de fermeture d'entreprise, l'employeur a pour obligation d'informer préalablement les travailleurs et leurs représentants et de verser aux travailleurs concernés une indemnité spéciale de licenciement<sup>15</sup>. Une fermeture entraîne dans la plupart des cas des licenciements collectifs.

### 2. La réorganisation interne de l'entreprise suite à un transfert d'entreprise

Un transfert d'entreprise réunit trois conditions :

- un changement d'employeur ;
- un transfert d'entreprise ou de partie d'entreprise ;
- un accord entre le vendeur et l'acheteur de l'entreprise: la cession conventionnelle.

La personne morale ou physique qui perd son statut d'employeur est dénommé « le « cédant » et la personne morale ou physique qui acquiert la qualité d'employeur est le « cessionnaire ».

---

<sup>13</sup> Confédération européenne des syndicats, *op.cit.*, p.10.

<sup>14</sup> *Ibid.*, p.14.

<sup>15</sup> Fermeture d'entreprise, *Restructuration d'entreprise*,

<http://www.restructurations.be/restructuration/fr/content/content/website/homepage/introduction/closure/about.html>

L'identité juridique de l'employeur change. En Belgique, la Convention du 7 juin 1985 du Conseil National du Travail (CNT) précise que les droits et obligations en application chez le cédant sont automatiquement transférés chez le cessionnaire<sup>16</sup>.

Différentes formes de transferts existent. Le transfert peut se caractériser par la cession ou la transmission de l'entreprise à la famille du propriétaire initial, ou à une personne externe ou encore aux employés de l'entreprise, qui dirigent alors eux-mêmes l'entreprise. L'employeur change aussi dans le cadre :

- D'une fusion : plusieurs sociétés se réunissent en une seule entreprise. Cela peut engendrer la création d'une nouvelle société, ou l'absorption d'une société par une autre.
- D'une absorption : dans le cas d'une fusion entre deux sociétés, l'une absorbe l'autre et perdure.
- D'une fusion acquisition qui est la reprise d'une ou plusieurs entreprises par une autre. La fusion d'entreprise est souvent le résultat d'offres publiques d'achat (OPA) ou d'offres publiques d'échange (OPE) qui ont lieu dans le cadre des marchés boursiers. Une OPA est la proposition de rachat des actions d'une entreprise à un prix plus élevé que leur valeur et une OPE est une proposition d'échange de ces actions contre les actions de la nouvelle entreprise créée.
- D'une scission : quand les filiales d'une société se séparent pour former des entités indépendantes.
- Etc.

### 3. Des cas uniques

Les restructurations peuvent prendre des formes diverses et entraînent donc le plus souvent des fermetures d'entreprise, ou des fermetures de filiales ou de bureaux d'une entreprise suite à une volonté de fusionner des départements, ou de recentrer les financements dans une des activités de l'entreprise vers une autre activité. De même une entreprise qui sous-traite une grande entreprise doit mener une restructuration si cette dernière diminue sa commande ou décide de ne plus traiter avec elle. Il arrive qu'une entreprise ferme une de ses succursales même si cette dernière engendre des profits. Mais elle agit ainsi afin de se concentrer sur d'autres types d'activité. Cela survient en général dans une optique stratégique ou de prévision des risques concurrentiels.

Les restructurations sont propres à chaque entreprise et elles sont en outre de nature différentes selon les pays et les secteurs. Par exemple, le CES souligne que les anciens États membres de l'UE sont plus touchés par la transition de l'industrie vers le secteur des services, ce qui entraîne des délocalisations de la production industrielle, notamment vers les Pays d'Europe centrale et orientale (PECO). En effet, dans ces derniers, l'emploi dans le secteur industriel a augmenté. Mais les restructurations auxquelles ils font face sont surtout relatives à la privatisation des industries et des entreprises d'État, et les secteurs les plus touchés sont notamment l'agriculture et l'exploitation minière<sup>17</sup>.

Malheureusement, les conséquences ne sont pas toujours des plus positives. Le défi reste alors de bien préparer et de gérer ces restructurations qui semblent souvent inévitables afin de limiter au mieux leur impact négatif.

---

<sup>16</sup> *Ibid.*

<sup>17</sup> Confédération européenne des syndicats, *op.cit.*, p.14-15.

## II. Les conséquences des restructurations

### A. Un impact social indéniable

#### 1. Les mesures prises au niveau de l'entreprise

##### a. Les différentes mesures<sup>18</sup>

En règle générale, l'entreprise va d'abord mettre fin aux contrats intérimaires et à durée déterminée, pour ensuite favoriser les départs volontaires et les préretraites. En dernier lieu, l'entreprise procède à des licenciements, qui est la mesure la plus difficile et la plus lourde en conséquences sociales. Dans certains cas, un plan social est mis en place. En Belgique, aucun cadre légal n'exige de mettre en œuvre un plan social en cas de restructuration. Plusieurs mesures peuvent être prises dans le cadre d'un plan social, telles des mesures de reclassement professionnel des travailleurs, des retraites anticipées, une réorganisation du temps de travail qui est le plus souvent la diminution du volume horaire de travail afin de préserver les emplois, ou une collaboration avec les services publics de l'emploi. En Belgique, les régions et les organismes spécialisés (ORBEM, FOREM, V.D.A.B) sont compétentes pour le placement des travailleurs. En outre, l'entreprise se doit de mettre en place une procédure de reclassement pour les travailleurs âgés de plus de 45 ans.<sup>19</sup> Mais dans le cas de restructurations de grandes entreprises, les licenciements sont plus nombreux et massifs.

##### b. Des licenciements collectifs

Les licenciements représentent l'effet le plus dramatique des restructurations. A ce propos, la directive 98/59/CE<sup>20</sup> a été adoptée. Dans cette dernière est définie la notion de licenciement collectif. On parle de licenciement collectif quand au moins 10 personnes d'un même établissement ne travaillent plus depuis 30 jours consécutifs ou au moins 20 personnes depuis 90 jours consécutifs. Les licenciements peuvent mener à une logique d'exclusion sociale si la personne ne peut retrouver de travail et si cela a des conséquences fortes sur sa vie personnelle. Un cercle vicieux s'installe alors.

La notion de licenciement collectif ne doit pas être confondue avec celle de fermeture d'entreprise, car les procédures à suivre ne sont pas les mêmes. En Belgique, selon l'article de la convention collective de travail du 2 octobre 1975 du C.N.T (n°24), les critères d'un licenciement collectif dans le cadre de la procédure d'information et de consultation sont les suivants<sup>21</sup> :

- Le licenciement d'au moins 10 personnes dans les entreprises employant entre 20 et 100 travailleurs durant l'année civile précédant le licenciement ;
- Le licenciement d'au moins 10% des travailleurs dans les entreprises employant entre 100 et 300 personnes durant l'année civile précédant le licenciement ;
- Le licenciement d'au moins 30 personnes dans les entreprises employant en moyenne au moins 300 personnes au cours de l'année civile précédant le licenciement.

---

<sup>18</sup> Think Tank européen pour la Solidarité, *Compte-rendu de la conférence finale du projet ANCOBEST*, novembre 2008, p.8. Disponible sur : <http://www.pourlasolidarite.eu/ANCOBEST-Anticipation-et?lang=fr&retour=y>.

<sup>19</sup> Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Restructurations.Problématique*. Disponible sur : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=486>

<sup>20</sup> Conseil européen, *Directive 98/59/CE concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs*, 20 juillet 1998. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31998L0059:FR:NOT>

<sup>21</sup> Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *op.cit.*

Par ailleurs, il est important de rappeler que le motif de licenciement n'est pas en lien avec la personne licenciée elle-même, cette dernière n'est pas licenciée sur base de ses aptitudes professionnelles<sup>22</sup>.

## 2. La montée du chômage

Au point de vue macro-économique, cela entraîne donc une augmentation du chômage et une diminution des possibilités de recrutement. En général ce sont les emplois qui requièrent le moins de qualifications qui sont le plus touchés, et de même certaines régions déjà pauvres restent sensibles aux changements.

## 3. La précarisation de l'emploi

Les plans de restructuration entraînent aussi quelquefois une dégradation des conditions de travail. En effet, les employés font des concessions et doivent accepter une charge de travail plus grande, ou au contraire une diminution du volume horaire, ou une baisse de salaire. De même les contrats sont souvent à durée déterminée, et la sécurité de l'emploi est fortement mise à mal. Par conséquent les gens se restreignent à plusieurs points de vue et cela se répercute dans leur niveau de vie.

### B. Des conséquences économiques sur le long terme

#### 1. Un impact sur la croissance

La croissance se mesure à la fois en termes de production et en termes de distribution des salaires. Mais si les salaires diminuent et que le chômage est élevé, cela a pour conséquence de diminuer la croissance d'autant plus que les personnes consomment moins de biens et de services.

#### 2. Un impact sur la cohésion économique et sociale

Les restructurations d'entreprises répondent à un besoin d'évolution des entreprises, mais seulement sur le court terme. En effet, les mutations industrielles ne s'inscrivent pas dans une logique de développement. Contrairement au concept de croissance, « *le développement est une donnée qualitative* »<sup>23</sup>, qui prend aussi en compte le niveau de vie des individus et leur accès à la santé, à l'éducation, etc. Et l'impact social des restructurations compromet le développement de la société.

Les restructurations d'entreprises ont aussi un impact au niveau local et régional. Par exemple, la fermeture d'une grande usine augmente considérablement le taux de chômage dans la région concernée et a donc un impact sur l'équilibre économique et social de cette dernière. La crise économique et financière à laquelle l'économie mondiale fait face ne fait que renforcer ces conséquences négatives.

---

<sup>22</sup> Licenciement collectif, Restructuration d'entreprise,

<http://www.restructurations.be/restructuration/fr/content/content/website/homepage/introduction/massredundancy/about.html>

<sup>23</sup> Vidot Éric, *op.cit*, p.40.

### C. Le contexte actuel de la crise

Dans son rapport de l'automne 2009, l'ERM (European Restructuring Monitor) rappelle que la zone euro est toujours en récession et que la reprise est lente<sup>24</sup>. Entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 30 septembre 2009, 326 restructurations ont eu lieu dans les pays de l'UE, ce qui a mené à la suppression d'environ 118 896 emplois contre la création de 36 635 emplois<sup>25</sup>. Les restructurations sont différentes selon les pays et les secteurs<sup>26</sup>.

#### 1. Les secteurs les plus touchés dans l'UE entre les mois de juillet et de septembre 2009<sup>27</sup>

Les plus grandes restructurations de ces derniers mois touchent principalement les secteurs de :

- l'administration publique, avec la suppression de 22 514 postes ;
- les services postaux et la télécommunication avec l'annonce de la suppression de 15 753 emplois ;
- la manufacture de véhicules à moteur avec la perte de 11 947 emplois ;
- la manufacture de machines et d'équipement avec la suppression de 7 577 emplois.

#### 2. Les pays de l'UE les plus touchés<sup>28</sup>

Comme la principale restructuration concerne l'Éducation nationale française (16 000 suppressions de poste), le premier pays touché est la France.

- La France fait face plus exactement à l'annonce de la suppression de 27 659 suppressions d'emplois (notamment dans le service public) ;
- En Allemagne, 15 278 emplois ont été supprimés entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 30 septembre 2009. Le principal cas étant la conséquence de l'insolvabilité de la société Primondo/Quelle ;
- L'Allemagne est suivie par les Pays-Bas où 11 950 emplois ont été supprimés. Le plus grand cas de restructuration concerne le groupe postal TNT qui a annoncé le licenciement de 11 000 livreurs sur trois ans ;
- En République tchèque, 22 cas de changements structurels entraînant des suppressions d'emplois ont eu lieu entre juillet et septembre 2009. Le premier secteur touché est celui de la défense avec la suppression de 2 800 emplois dont 1 200 soldats.

#### 3. Les types de restructuration les plus fréquents

Les principales formes de restructurations enregistrées ces derniers mois sont des faillites et des fermetures d'entreprises ainsi que des restructurations internes. L'Observatoire européen des restructurations (ERM) a réalisé un tableau des formes de restructuration qui ont mené à des suppressions d'emplois entre octobre 2008 et juin 2009. Le pourcentage de suppression d'emploi par type de restructuration est comparé à celui des années précédentes.

---

<sup>24</sup> European Restructuring Monitor, *ERM quarterly-Issue 3*, autumn 2009, p.21 *Ibid*, p.2.

<sup>25</sup> *Ibid*, p.5.

<sup>26</sup> Il est important de noter que l'ERM s'intéresse particulièrement à des cas de restructurations à grande échelle impliquant au moins la création ou la suppression de 100 emplois.

<sup>27</sup> *ERM*, p.8.

<sup>28</sup> *Ibid*, p.6-7.

	1 <sup>er</sup> octobre 2008– 30 juin 2009			
	Cas	Suppressions d'emplois annoncées	%	% (habituel)
<b>Faillite/fermeture</b>	306	138 924	<b>23,1</b>	<b>14,5</b>
<b>Restructuration interne</b>	1 094	426 538	70,8	72,3
<b>Fusion/acquisition</b>	21	16 480	2,7	4,3
<b>Sous-traitance</b>	49	15 032	2,5	5,5
<b>Autre</b>	8	2 334	0,4	0,4
<b>Externalisation</b>	3	399	0,1	1,2
<b>Délocalisation</b>	18	2 422	0,4	1,5
<b>Total</b>	1 504	602 129	100	100

Source: *European Restructuring Monitor, ERM quarterly–Issue 2, summer 2009, p.6.*

Les suppressions d'emplois sont majoritairement la conséquence de restructurations internes, mais il faut noter une croissance des pertes d'emplois du fait de l'augmentation des faillites et des fermetures d'entreprises, lesquelles sont liées à la crise économique.

Afin de remédier aux conséquences négatives qu'engendrent les restructurations, il est important d'agir en amont, mais aussi pendant et après la réorganisation.

### III. Des remèdes face aux restructurations

#### A. Les différentes approches pour minimiser l'impact social des restructurations

La question de la gestion des restructurations d'entreprises et de la minimisation des impacts négatifs est discutée à plusieurs niveaux, notamment au niveau européen.

##### 1. Le rôle de l'Union européenne

L'UE considère les restructurations comme un phénomène naturel dans la vie des entreprises et comme une règle dans le jeu de la concurrence non faussée. Cependant, l'UE n'est pas totalement indifférente à leurs effets négatifs et essaie depuis quelques années de promouvoir des modes de gestion des restructurations visant à réduire leurs effets négatifs. Le rapport du groupe Gyllenhammar, publié en 1998, préconise déjà une plus grande responsabilité des entreprises dans leurs actions ainsi qu'une interdiction pour les entreprises procédant à des licenciements sans respecter certaines conditions visant à sauvegarder l'emploi, de bénéficier d'aides d'État<sup>29</sup>.

L'UE insiste principalement sur l'anticipation des restructurations ainsi que sur l'importance du dialogue social entre les acteurs impliqués dans le processus de changement. Elle cherche en outre à favoriser l'échange de bonnes pratiques et d'expériences entre les États membres de l'UE. La notion de flexicurité a été intégrée dans la Stratégie européenne pour l'Emploi. Les moyens d'action de l'UE afin de favoriser l'anticipation et la gestion des restructurations d'entreprises sont les suivants.

<sup>29</sup> Commission européenne, *op.cit*, p.3.

### *a. Des études prospectives et un suivi des évolutions*

L'objectif est d'avoir une idée précise des évolutions sectorielles et des évolutions de l'emploi à l'échelle européenne, en déterminant les besoins dans chaque secteur<sup>30</sup>. A cet effet l'Observatoire européen du changement a été créé en 2001.

### *b. Des propositions d'actions*

Afin de favoriser des restructurations d'entreprises soucieuses des effets sur l'emploi, l'UE promeut des actions financées sous l'égide de trois fonds structurels, le Fonds social européen (FSE) qui intervient dans les phases d'anticipation et de gestion des restructurations, le Fonds de développement régional européen (FEDER) visant à développer les infrastructures, et le Fonds d'ajustement à la mondialisation (FEM). Le FEM a été adopté en 2005 par le Conseil et le Parlement européens afin de proposer une aide financière pour les personnes licenciées lorsque la perte d'emploi est directement liée à la mondialisation (par exemple lors de la délocalisation d'une filiale d'entreprise dans un pays où le coût de la main-d'œuvre est moins cher). Ce sont les États membres qui font la demande d'intervention du FEM et l'aide est accordée selon certaines conditions. C'est un fonds de solidarité qui aide les personnes licenciées à retrouver un emploi. À titre d'exemple, en septembre 2009, la Commission européenne a accordé une aide de 9,2 millions d'euros à la Belgique pour aider 2 168 travailleurs du secteur textile, ayant été licenciés, à retrouver un emploi et à se former<sup>31</sup>.

Par ailleurs, dans deux communications de 2002 et de 2005, la Commission européenne a mis l'accent sur la consultation des partenaires sociaux. En 2005, ont été lancés les Forums Restructurations, qui sont un lieu d'échange sur les différents aspects des changements structurels.

### *c. Des politiques européennes à caractère structurel*

La politique industrielle et la politique de recherche ont un impact sur les restructurations, de même que la politique commerciale<sup>32</sup>. Ces dernières sont des moteurs de changement et d'évolution technologique. La politique de concurrence a aussi une influence. Dans la communication « *Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi, le rôle de l'UE* »<sup>33</sup>, la Commission européenne rappelle que l'UE reste stricte sur les aides d'État et qu'elle souhaite encourager l'attribution de subsides dans les secteurs contribuant le plus à l'emploi et à la croissance.

L'impact négatif des restructurations d'entreprises inquiète divers acteurs et notamment les partenaires sociaux européens.

---

<sup>30</sup> Think Tank européen pour la Solidarité, *Compte-rendu de la conférence finale du projet ANCOBEST*, novembre 2008, p.8. Disponible sur : <http://www.pourlasolidarite.eu/ANCOBEST-Anticipation-et?lang=fr&retour=y> p.2.

<sup>31</sup> Europa Communiqué de presse RAPID, *Le fonds européen d'ajustement à la mondialisation vient en aide à 2168 travailleurs belges du secteur textile*, Bruxelles, 9 septembre 2009. Disponible sur : <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1293&format=HTML&aged=0&language=FR&guiLanguage=fr>

<sup>32</sup> Think Tank européen pour la Solidarité, *Compte-rendu de la conférence finale du projet ANCOBEST*, novembre 2008, p.8. Disponible sur : <http://www.pourlasolidarite.eu/ANCOBEST-Anticipation-et?lang=fr&retour=y> p.2.

<sup>33</sup> Communication de la Commission européenne, *Restructuration d'emploi. Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi*, le rôle de l'UE, COM(2005)120 final, 31 mars 2005.

## 2. Une action à plusieurs niveaux

### a. Les différents niveaux

Les restructurations concernent différentes parties prenantes et ce à plusieurs niveaux. Au niveau de l'entreprise, les personnes concernées sont les dirigeants, les travailleurs et les représentants des travailleurs.

Une restructuration d'entreprise interpelle en outre les partenaires sociaux, comme les syndicats, et les représentants de la société civile ainsi que les organisations sectorielles.

Le phénomène des restructurations amène aussi les pouvoirs publics à réagir, tels les autorités nationale, régionale, et locale. Les restructurations ont un impact sur le développement territorial et d'un point de vue macro-économique.

### b. Des actions différentes selon les parties prenantes

La Commission européenne a demandé aux partenaires sociaux européens de définir des lignes directrices afin d'anticiper et de gérer efficacement les restructurations. En 2003, a été adoptée une boîte à outils des restructurations dont le but est de « *fournir des conseils sur l'anticipation, la préparation et la gestion des restructurations d'entreprises d'une façon efficace économiquement et socialement.* »<sup>34</sup> Dans cette boîte à outils sont pris en compte les acteurs mentionnés ci-dessus ainsi que les phases d'intervention, c'est-à-dire avant la restructuration, pendant et après. Dans la phase se déroulant avant la restructuration, l'accent est mis sur le suivi de l'évolution du marché et de l'économie afin de prévoir les changements et les besoins en main-d'œuvre et en qualifications. Au niveau des autorités publiques, l'idée est aussi d'avoir une vision globale du développement territorial, et de développer des plans d'action en matière de formation continue et d'orientation professionnelle. Pendant le processus de restructuration, l'accent doit être mis sur l'information et le soutien envers les employés, ainsi que sur la promotion du dialogue et des partenariats entre tous les acteurs. La phase se situant après la restructuration concerne surtout le suivi des personnes licenciées et l'évaluation du processus de restructuration<sup>35</sup>.

## 3. Les propositions d'interventions de la CES

### a. Des cadres d'intervention

La Confédération européenne des syndicats (CES) a elle aussi élaboré « une boîte à outils » en matière de restructuration, dans laquelle elle définit les cadres nationaux de prise en charge des restructurations en se focalisant sur les acteurs intervenant à divers niveaux et les outils qu'ils ont à leur disposition. Ces modèles s'appliquent dans certains pays européens. A cet égard, un tableau récapitulant ces modèles d'intervention a été établi.

---

<sup>34</sup> Commission européenne, *Restructuring Toolkit*, 2009, p.1. Disponible sur : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en&moreDocuments=yes>

<sup>35</sup> Commission européenne, *op.cit*, p.8.

	Cadres axés sur le marché	Cadres supervisés par l'État	Cadres supervisés par les partenaires sociaux
<b>Type</b>	A l'initiative de l'entreprise	A l'initiative de l'État	Reposant sur des négociations
<b>Principaux outils permettant la prise en charge des d'une restructuration au niveau de l'entreprise</b>	Indemnités de licenciement	Retraite anticipée, plans sociaux prévoyant souvent une reconversion et des mesures actives de transfert d'emplois	Retraite anticipée, plans sociaux comprenant souvent une reconversion et des mesures actives de transfert d'emplois. Formation permanente renforcement des compétences et innovation
<b>Outils et mesures dépassant le cadre de l'entreprise</b>	Structures volontaires, par ex. des groupes de travail régionaux	Dialogue tripartite	Initiatives régionales et sectorielles prises par les partenaires sociaux
<b>Anticiper le changement</b>	Initiatives volontaires	En tant que fonction de base des administrations publique/des pouvoirs publics	Basé sur des Initiatives prises par les partenaires sociaux
<b>Type de participation des salariés</b>	Information formelle mais pas de véritable consultation	Consultations et négociations formelles en fonction de la force et du pouvoir de négociation	Négociations
<b>Pays concernés par ce cadre (dans le cadre du projet de la CES)</b>	Royaume-Uni, Pologne, Allemagne, République tchèque, Finlande, Hongrie, France, Danemark		

Source : Confédération européenne des syndicats, *Boîte à outils en matière de restructuration*, 2008, p. 17. Disponible sur : [http://www.etuc.org/r/587#pagination\\_article](http://www.etuc.org/r/587#pagination_article)

### *b. Des propositions de prise en charge des restructurations<sup>36</sup>*

Par la suite, la boîte à outils proposée par la CES fait un inventaire des différentes principes d'intervention dans le cadre de restructurations. Elle propose notamment d'insister sur l'anticipation des changements, d'éviter une baisse des conditions salariales et de travail dans le but d'éviter des changements, et de développer une politique active d'intervention sur le marché du travail. La CES recommande par ailleurs de prendre compte le cas spécifique des restructurations au sein des Petites et moyennes entreprises (PME) et de

<sup>36</sup> Confédération européenne des syndicats, *op.cit.*, p.21.

favoriser le travail en réseau local et régional. Elle préconise en outre de développer des cadres européens pour des restructurations socialement responsables.

À travers des projets d'envergure européenne sont mis en lumière différents modes d'action en cas de restructuration ainsi que les bonnes pratiques qui peuvent exister.

## B. Anticiper, préparer et accompagner une restructuration<sup>37</sup>

Dans le cadre de cette étude, nous allons essentiellement nous concentrer sur les méthodes d'action pour optimiser les changements, sur des exemples de changement dans le cadre de restructuration en Belgique et au Danemark, ainsi que sur quelques recommandations.

### 1. Méthodes d'action afin d'optimiser les changements

#### a. Anticiper

Nous entendons l'anticipation comme l'ensemble « *des éléments et actions qui permettent d'obtenir, dès les premières étapes, des résultats économiques et sociaux positifs ainsi qu'une certaine adaptation aux conditions cadres en vigueur.* »<sup>38</sup> Dans l'idée d'anticipation rentre en jeu la notion de temps, c'est-à-dire d'agir à temps. L'anticipation doit être en quelque sorte structurelle et ne doit pas seulement signifier prévoir une crise réelle. L'anticipation permet dans ce sens de développer une capacité permettant de s'adapter rapidement aux changements<sup>39</sup>. En outre, un accent particulier doit être mis sur le concept d'apprentissage tout au long de la vie. Mais dans certains cas, l'intérêt pour ce concept n'est pas suffisant, et il s'arrête souvent à la phase de préparation. Les travailleurs sont généralement mal informés à ce sujet. Une des conclusions que nous pouvons tirer concernant la phase d'anticipation est que le dialogue social au niveau inter-entreprise est très important. Cependant, les interprétations à ce sujet divergent entre les parties prenantes. Il existe des différences culturelles sur ce point, et les directions et les salariés tendent à favoriser le dialogue avec d'autres entreprises et d'autres acteurs que les partenaires sociaux<sup>40</sup>. L'anticipation permet avant tout de mieux comprendre le processus de changement.

#### b. Préparer

Les considérations sont souvent différentes sur cette phase mais l'enjeu reste le même pour tous, celui de savoir comment gérer et préparer au mieux le changement une fois que ce dernier est décidé. Cependant, il est important d'établir dans la phase préparative du

---

<sup>37</sup> *Source* : Projet européen ANCOBEST ; ce projet, co-financé par la Commission européenne dans le cadre du programme communautaire PROGRESS, s'est déroulé de novembre 2007 à novembre 2008 et a réuni des partenaires de dix États membres de l'UE, dont Pour la Solidarité pour la Belgique. L'idée du projet était moins de partir de modèles préétablis que d'analyser des cas réels. Par conséquent, les partenaires se sont focalisés sur les conséquences sociales et sur les impacts qualitatifs et quantitatifs de cas de restructuration et se sont principalement intéressés au rôle de chaque partie prenante interne ou externe (à savoir les groupes directement concernés par un changement structurel au sein de l'entreprise, c'est-à-dire les employés et leurs représentants, ainsi que les groupes chargés de mettre en pratique les décisions salariales négatives, comme par exemple les acteurs du marché du travail, du monde économique, des établissements de formation, des syndicats et des entreprises de la chaîne de distribution) lors des changements. Pour plus d'informations, voir le site des coordinateurs du projet et les rapports: RKW Kompetenzzentrum, Anticipation et Coopération lors des Bouleversements ou des Évolutions Structurels. Rapport de clôture (Version raccourcie), Centre de compétence RKW, Novembre 2008, <http://www.rkw.de>

<sup>38</sup> *Ibid*, p. 26.

<sup>39</sup> RKW Kompetenzzentrum, *Anticipation and Coopération to better understand Structural Transformation. Final report.* Competences Centre RKW, November 2008, p.149.

<sup>40</sup> *Ibid*, p.28.

changement une information transparente, de la confiance, du respect et de l'acceptation de la décision de changement afin de développer une véritable coopération entre toutes les parties prenantes. Un des points essentiels est le fait que le licenciement soit accepté par tous. Les mesures pouvant être prises dans les entreprises sont entre autres le dialogue social, des stratégies d'innovation, le développement des qualifications. Les mesures entre entreprises peuvent être relatives au coaching et à la formation, mais aussi à la coordination des réseaux (entre les syndicats, les autorités locales). Les instruments qui peuvent être mis en œuvre sont des principes directeurs, des boîtes à outils, des instruments d'analyse. La préparation peut comprendre des mesures de médiation, de contrats de maintien des sites ou de chômage partiel. Par ailleurs, l'importance de changements socialement responsables et du dialogue social qui prennent en compte les intérêts des travailleurs doit être soulignée.

### *c. Accompagner<sup>41</sup>*

Cette phase a lieu après les changements. En général, ce sont les parties prenantes externes qui interviennent pour gérer les conséquences de cette phase. Les mesures sont entre autres des mesures de réintégration sur le marché du travail, ou des lois sur les départs à la retraite anticipée. En outre, les mesures de formation sont souvent à tort délaissées et sous-estimées. De même, des déséquilibres existent dans les groupes face aux mesures de reclassement professionnel. Enfin, les travailleurs de PME sont généralement plus vulnérables que ceux des grandes entreprises.

### *d. Les réseaux*

La notion de réseau est souvent mise en avant dans les études européennes. Les parties prenantes, internes et externes, sont généralement incluses dans des réseaux où elles collaborent et interagissent entre elles. Différentes formes de collaboration existent et peuvent répondre à des problèmes concrets<sup>42</sup>. Dans certains cas, il existe une collaboration entre les entreprises, notamment à travers le transfert d'expertise des grandes entreprises vers les petites. Les syndicats souhaitent en outre avoir un rôle plus important dans la phase d'accompagnement. Divers types de réseaux existent, leur rôle et leur efficacité varient en fonction du contexte. Par exemple, les réseaux sur le marché régional du travail sont notamment utiles pour favoriser la formation, la transmission de conseils, des réseaux d'innovation, des réseaux RSE ou encore le développement stratégique et ainsi mettre en place des mécanismes d'anticipation entre plusieurs entreprises. Dans tous les cas, éviter de considérer les changements structurels comme un sujet tabou –et par conséquent, favoriser une communication claire et transparente– est souvent un conseil gagnant.

## 2. Des exemples de changements

### *a. Les trois cas analysés en Belgique*

Pour la Solidarité a analysé trois cas de restructuration qui concernent la fermeture ou la restructuration interne d'entreprises sous-traitant une multinationale automobile. Cette dernière a délocalisé une filiale belge en Allemagne. Suite à la fermeture de cette filiale, les entreprises sous-traitant principalement voire uniquement cette usine ont vu leur production sévèrement diminuer. Elles ont par conséquent été tenues de procéder à des changements structurels.

---

<sup>41</sup> RKW Kompetenzzentrum, *op.cit*, p.30.

<sup>42</sup> *Ibid*, p.19.

Le premier cas relate une fermeture de l'usine qui a entraîné la perte de 144 emplois. Un plan social a été négocié. Certains travailleurs sont partis volontairement en échange d'une compensation, d'autres ont bénéficié de la retraite anticipée ou ont été placés dans une autre entreprise. Des licenciements collectifs ont aussi eu lieu.

Le deuxième cas illustre un cas de restructuration interne qui a mené à la perte de 231 emplois. Les mesures prises ont été des incitations financières pour partir volontairement, le remplacement de travailleurs dans d'autres usines de l'entreprise, l'arrêt des contrats intérimaires et de courte durée. Quatre personnes ont été licenciées.

Dans le troisième cas, le site a été fermé entraînant ainsi 120 pertes d'emplois. Des travailleurs sont partis volontairement avec une compensation financière, six travailleurs ont bénéficié de la préretraite. Mais dans ce cas, la direction de la PME a décidé de fermer avant la fin des négociations. Ceux qui ont donc bénéficié du recyclage professionnel sont seulement les plus de 45 ans.

Plusieurs points communs entre les trois cas ont été identifiés :

- Les entreprises ont été tardivement informées de la fermeture de la filiale de la multinationale. L'information a en outre été très vague.
- Les mesures prises ont surtout été des placements dans d'autres usines ou d'autres entreprises, des départs volontaires, des préretraites, des licenciements collectifs.
- Les résultats de cette étude qualitative en Belgique ont montré que les travailleurs sont prêts à gagner moins afin de ne pas être licenciés et que ces derniers regrettent souvent leur ancien lieu de travail. Les travailleurs ayant été replacés subissent une pression de la part des « anciens travailleurs ». Un sentiment de non contrôle et d'injustice règne.

#### *b. Au Danemark, l'importance de la communication*<sup>43</sup>

Une entreprise familiale s'étant développée internationalement au fil des décennies, a dû faire face à deux restructurations en 1999/2000 et 2004/2006. Le premier changement motivé par une réduction des coûts a entraîné une délocalisation en République tchèque et le licenciement de 1030 personnes au Danemark. La deuxième restructuration avait pour objectif de délocaliser une partie de l'entreprise et de conserver le département Recherche et Développement (R&D) au Danemark. Finalement, le processus de délocalisation a été stoppé en 2008 car les résultats financiers escomptés n'ont pas été atteints. Ce cas montre l'importance de la communication, de la participation et du dialogue social. La première restructuration, où la communication n'a pas été large et efficace, a entraîné un sentiment d'insécurité et de méfiance parmi les salariés. En partant de cette expérience, les représentants syndicaux ont développé un nouveau mode de communication plus ouvert entre la direction et les employés tout en insistant sur la responsabilité unique des dirigeants dans la seconde phase de changement. Durant la deuxième phase, des centres de formation, des décideurs politiques locaux, des dirigeants de ressources humaines d'autres entreprises et des syndicats ont été impliqués.

##### ▪ *Anticipation*

Un dialogue social au niveau régional a été développé ainsi que les compétences des employés. De même la première phase de restructuration a été une « leçon » pour l'entreprise et les parties prenantes ont appris de cette dernière. La compréhension des principes clés internes à l'entreprise a été renforcée.

##### ▪ *Préparation*

---

<sup>43</sup> *Ibid*, p.80.

La communication basée sur la sincérité a été renforcée ainsi que la coaction. Le dialogue social international (entre les sites danois et tchèque) a été instauré, de même que des instruments d'analyse.

- *Accompagnement*

L'accent a été mis sur le développement des qualifications.

### C. Quelques recommandations

Lors d'une restructuration, qu'il s'agisse de mesures d'adaptation favorisant les changements structurels<sup>44</sup> ou de processus de changement où des réseaux ont été mis en place favorisant ainsi la réintégration des travailleurs sur le marché du travail, diverses observations considérées comme de « bonnes pratiques » peuvent être mises en exergue. Dans tous les cas, l'un des points essentiels des bonnes pratiques est leur dimension humaine, c'est-à-dire l'importance de préserver le capital humain et de prendre en considération en premier lieu les personnes.

#### 1. L'apprentissage tout au long de la vie comme stratégie d'anticipation des changements

Le développement des compétences et des aptitudes des travailleurs sur le long terme est une mesure importante d'anticipation des changements structurels. Cette mesure sert à la fois à favoriser le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise mais aussi hors de celle-ci. En effet, lors de la recherche d'un nouvel emploi, les personnes peuvent valoriser les compétences qu'elles ont développées à travers leur expérience professionnelle mais aussi lors de formations. Cette approche permet dès lors une adaptation aux évolutions de l'entreprise et du marché du travail en général. Mais afin d'être efficace, son utilité doit être expliquée clairement aux travailleurs.

En outre, la stratégie d'apprentissage tout au long de la vie est bénéfique quand elle est utilisée de manière systématique et quand elle s'inscrit dans une perspective d'emploi. Mais les programmes de formation continue sont généralement utilisés ponctuellement lors d'un changement structurel. L'apprentissage tout au long de la vie permet de reconnaître et de développer les compétences des travailleurs, ce qui est à la fois bénéfique pour eux et pour l'entreprise. Les acteurs devant être impliqués dans ce processus sont les employeurs, les travailleurs, les syndicats et les autorités publiques. Une synergie entre tous ces acteurs permet de favoriser l'efficacité du processus d'apprentissage tout au long de la vie.

Développer une stratégie d'innovation au niveau de l'entreprise est également utile afin de mieux anticiper et préparer les changements structurels. Ces stratégies d'innovation peuvent être développées grâce à des partenariats innovants entre l'entreprise et des parties prenantes externes comme les universités.

Enfin, il nous semble important de souligner que le développement des compétences de gestion des changements des dirigeants et cadres d'entreprise permet généralement de mieux mettre en œuvre l'anticipation et la préparation des changements. Si la direction est mieux préparée, cela peut faciliter le dialogue et la compréhension mutuelle entre toutes les parties prenantes.

---

<sup>44</sup> Le résultat est que l'entreprise continue d'exister et qu'aucun poste n'est supprimé. Dans ces cas, nous pouvons observer une implication des salariés.

## 2. Information et communication

Une communication et une transmission de l'information efficaces sont indispensables dans les processus de changements. Il faut aussi rappeler que les salariés doivent être au centre des mesures de gestion de changements. La communication et l'information doivent obéir à des règles de transparence, de précision, d'équité et d'honnêteté. L'information doit en outre être transmise à temps et non avec retard, car dans ce cas le processus de changement risque fort d'être compromis.

La communication doit se faire à tous les niveaux, entre les travailleurs, entre la direction et les travailleurs, entre les syndicats et les travailleurs, entre les syndicats et au sein des syndicats. Le dialogue doit se fonder sur la confiance et la compréhension mutuelle.

Le dialogue social et les négociations collectives restent primordiaux. Lors de la phase de préparation, la négociation de plans sociaux est importante. Il est également important de trouver un équilibre entre les intérêts des employeurs et ceux des travailleurs. Les travailleurs des PME sont plus vulnérables dans les processus de changements et il est nécessaire que les parties prenantes externes soient impliquées en cas de restructuration. Les partenaires ont aussi rappelé que le réseau local doit être informé tôt des bouleversements.

De manière générale, on peut souligner que l'information et la communication doivent correspondre aux principes de transparence, d'honnêteté, de confiance, de ponctualité, d'équilibre et de clarté.

## 3. L'importance des parties prenantes

Les parties prenantes sont essentielles dans le processus de changement. Dès lors, il faut « *donner vive voix à des acteurs de plus en plus multiples et divers.* »<sup>45</sup> L'implication des parties prenantes internes, comme les salariés et leurs représentants, ainsi que les parties prenantes externes, comme les partenaires sociaux et les autorités publiques, est primordiale. La collaboration en réseau et la flexibilité des parties prenantes et de l'organisation du travail sont de même très importantes.

Une mise en place de compétences thématiques pour chaque groupe de partie prenante peut être utile afin d'identifier clairement leur rôle et responsabilités dans le processus et donc de favoriser le dialogue et la communication.

Quelques facteurs de facilitation des processus de changement peuvent, selon les cas, être<sup>46</sup> :

- une compréhension de la structure du marché ;
- une approche participative et un dialogue ouvert avec la direction ;
- la mise en valeur d'objectifs communs fédérateurs ;
- l'implication des autorités publiques ;
- la transparence et le partage d'information ;
- la responsabilité sociale active de l'entreprise.

De même, l'instauration d'un dialogue social au niveau international et européen est primordiale. Grâce à une bonne collaboration en réseaux, les parties prenantes peuvent avoir en effet une vision holistique des phénomènes de changements et par conséquent, identifier

---

<sup>45</sup> Think Tank européen Pour la Solidarité, *op .cit*, p.6.

<sup>46</sup> Voir le compte-rendu du séminaire final du projet Ancobest (novembre 2008), le partenaire polonais Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK), RKW Kompetenzzentrum, *Anticipation and Coopération to better understand Structural Transformation. Final report.* Competences Centre RKW, November 2008, p.6-7.

plus facilement les causes et les tendances, ce qui permet de mieux anticiper et préparer les bouleversements structurels. Au niveau de l'entreprise, il est important d'élaborer une stratégie cohérente et de mobiliser tous les potentiels.

#### 4. Pour la création d'un guide européen

Développer un guide clair et général définissant un modèle européen de mesures d'anticipation pourrait être nécessaire pour certaines parties prenantes. Ce guide devrait prendre en considération à la fois les contextes nationaux et locaux, les réglementations étant différentes entre chaque État membre, et les conditions des changements. Les bouleversements structurels sont uniques et afin de les analyser, il est important de prendre en compte la conjoncture économique, la taille de l'entreprise, la taille de la restructuration, le secteur d'activité et la région, l'influence des syndicats et des pouvoirs publics.

Une grille d'analyse devrait accompagner ce guide. Il est souvent très difficile pour les entreprises d'anticiper les évolutions et les risques du marché et donc d'anticiper un éventuel changement structurel. Cette grille serait donc un outil d'anticipation des changements pour les directions d'entreprise.

## CONCLUSION

Les restructurations d'entreprises et les changements qu'elles impliquent éveillent des craintes justifiées auprès des salariés. Dans le contexte de la globalisation financière, elles apparaissent comme un phénomène nécessaire à la vie de l'entreprise. Le défi est alors de minimiser ses effets négatifs, comme les licenciements, et d'optimiser ces changements.

La gestion des restructurations d'entreprise se décline en trois phases : l'anticipation en amont des changements, la préparation et l'accompagnement. L'anticipation est une étape importante car elle permet dans certains cas d'éviter des changements, mais elle permet aussi de les prévoir et de s'y préparer.

Les changements structurels doivent faire appel à de la cohérence et à de l'organisation dans les échanges entre les acteurs de ces changements. Les partenariats entre les parties prenantes internes et externes doivent être privilégiés et organisés afin d'atténuer les conséquences dramatiques des restructurations d'entreprise. La préservation du capital humain doit être au centre des bouleversements structurels.

Afin de faciliter des changements structurels et d'éviter des conflits, une information claire, transparente et ponctuelle doit être fournie aux travailleurs et à toutes les parties prenantes. En effet, une information et une communication efficace ne font que faciliter un dialogue social nécessaire dans un cas de restructuration.

La gestion des restructurations d'entreprises a tout à gagner à s'inscrire dans une perspective de long terme et à s'articuler avec d'autres mesures, telles que des mesures de formation et d'apprentissage tout au long de la vie. En favorisant le développement des compétences de ses propres salariés, une entreprise accroît ainsi sa compétitivité mais aussi elle confère à ses derniers plus de ressources en cas de restructuration.

La création d'un guide européen d'anticipation des changements et d'une grille d'analyse permettant d'anticiper d'éventuelles mutations industrielles permettrait aux entreprises de procéder à des changements socialement responsables. L'enjeu principal pour anticiper les changements est l'attitude et la position des entreprises. Plus une entreprise adopte une démarche socialement responsable, où la dimension humaine est primordiale, plus l'anticipation et la préparation des changements seront efficaces.

## ANNEXE- Glossaire

**Absorption** : dans le cas d'une fusion entre deux sociétés, l'une absorbe l'autre et perdure.

**Délocalisation** : « *le transfert de production d'un bien destiné à être distribué sur le marché national dans un pays tiers.* »<sup>47</sup> Par exemple, une entreprise d'un pays A décide de produire l'ensemble de ses biens dans un pays B, où les coûts salariaux sont moindres, et ensuite elle transporte les produits finis dans le pays A afin de les vendre (délocalisation directe). L'entreprise du pays A peut aussi décider de produire dans le pays B et de vendre sur le marché du pays B. Le second type de délocalisation correspond à la délocalisation de sous-traitance, que l'on appelle généralement externalisation de biens ou de services.

**Externalisation** : L'entreprise confie une partie ou la totalité de sa production à une autre entreprise, située dans un pays ou une région où les coûts de production sont moins élevés.

**Faillite d'entreprise** : quand une entreprise ne peut plus payer ses dettes et est en cessation de paiement.

**Fermeture d'entreprise** : deux conditions cumulatives :

- l'arrêt définitif de l'activité principale de l'entreprise ou d'une division de celle-ci ;
- moins de 25% des travailleurs occupés l'année civile précédant celle où l'activité cesse, y travaillent encore.

**Fusion** : plusieurs sociétés se réunissent en une seule entreprise. Cela peut engendrer la création d'une nouvelle société, ou l'absorption d'une société par une autre.

**Fusion acquisition** la reprise d'une ou plusieurs entreprises par une autre. La fusion acquisition d'entreprise est souvent le résultat d'offres publiques d'achat (OPA) ou d'offres publiques d'échange (OPE) qui ont lieu dans le cadre des marchés boursiers. Une OPA est la proposition de rachat des actions d'une entreprise à un prix plus élevé que leur valeur et une OPE est une proposition d'échange de ces actions contre les actions de la nouvelle entreprise créée.

**Mutations industrielles** : « *concept beaucoup plus dynamique (que les restructurations). Il englobe d'une part un processus d'évolution permanente de l'entreprise (création, développement, diversification, mutation); d'autre part, le monde de l'entreprise est intimement lié à l'environnement politique et social européen dans lequel il évolue, qui à son tour influence aussi les processus de mutations industrielles.* »<sup>48</sup>

**Outplacement** : En Belgique, selon la Convention n°51 du C.N.T (article 1) « *un ensemble de services et de conseils de guidance fournis individuellement ou en groupe par un tiers, dénommé ci après bureau d'outplacement, contre paiement et à la demande d'un employeur afin de permettre à un travailleur de retrouver lui-même et le plus rapidement possible un*

---

<sup>47</sup> Vidot Éric (sous la direction de Denis Stokkink), *La reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes des mutations industrielles ?*, Cahier de la Solidarité n°7, Think Tank européen Pour la Solidarité, Trimestre 2006, p.10.

<sup>48</sup> Avis du Comité économique et social européen, *Les mutations industrielles : bilan et perspectives- Une approche d'ensemble*, CCMI/002, Bruxelles, 25 septembre 2003, p.4.

*emploi auprès d'un nouvel employeur ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant.* »<sup>49</sup>

**Reclassement professionnel** : En Belgique, selon la Convention n°82 du C.N.T (article 4) « *un ensemble de services et de conseils de guidance fournis individuellement ou en groupe par un tiers, dénommé prestataire de service pour le compte d'un employeur afin de permettre à un travailleur de retrouver lui-même et le plus rapidement possible un emploi auprès d'un nouvel employeur ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant.* »<sup>50</sup>

**Restructuration d'entreprise** : réadaptation de l'organisation et de la structure d'une entreprise afin de rester compétitive. Une réorganisation interne de l'entreprise peut aussi être la conséquence d'une mauvaise gestion financière, d'une baisse de la demande ou d'une faillite (qui peut entraîner la fermeture de l'entreprise).

**Sous-traitance** : quand une entreprise fait réaliser une partie de sa production ou des composants par une autre entreprise. Les deux entreprises sont liées par un contrat de sous-traitance.

**Scission** : quand les filiales d'une société se séparent pour former des entités indépendantes.

---

<sup>49</sup> Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Restructurations.Problématique*. Disponible sur : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=486>

<sup>50</sup> Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Restructurations.Problématique*. Disponible sur : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=486>

## BIBLIOGRAPHIE

- Avis du Comité économique et social européen, *Les mutations industrielles : bilan et perspectives- Une approche d'ensemble*, CCMI/002, Bruxelles, 25 septembre 2003.
- Commission européenne, *Commission staff working paper. Restructuring and employment the contribution of the European Union*, COM (2008)419 final, Brussels, 2 juillet 2008, p.2. Disponible sur: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=SEC:2008:2154:FIN:EN:PDF>
- Commission européenne, *Restructuring Toolkit*, 2009, p.1. Disponible sur : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=782&langId=en&moreDocuments=yes>
- Communication de la Commission européenne, *Lignes directrices communautaires concernant les aides d'État au sauvetage et à la restructuration d'entreprises en difficulté*, 2004/C244/02, 1<sup>er</sup> Octobre 2004. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2004:244:0002:0017:FR:PDF>
- Communication de la Commission européenne, *Restructuration d'emploi. Anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi*, le rôle de l'UE, COM(2005)120 final, 31 mars 2005.
- Confédération européenne des syndicats, *Boîte à outils en matière de restructuration, 2008*. Disponible sur : [http://www.etuc.org/r/587#pagination\\_article](http://www.etuc.org/r/587#pagination_article)
- Conseil européen, *Directive 98/59/CE concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs*, 20 juillet 1998. Disponible sur : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31998L0059:FR:NOT>
- Europa Communiqué de presse RAPID, *Le fonds européen d'ajustement à la mondialisation vient en aide à 2168 travailleurs belges du secteur textile*, Bruxelles, 9 septembre 2009. Disponible sur : <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/09/1293&format=HTML&aged=0&language=FR&guiLanguage=fr>
- European Restructuring Monitor, *ERM quarterly-Issue 2*, summer 2009.
- RKW Kompetenzzentrum, *Anticipation et Coopération lors des Bouversements ou des Évolutions Structurels. Rapport de clôture (Version raccourcie)*, Centre de compétence RKW, Novembre 2008.
- RKW Kompetenzzentrum, *Anticipation and Coopération to better understand Structural Transformation. Final report*. Competences Centre RKW, November 2008.
- SCADPlus, *Fonds européen d'ajustement à la mondialisation*, 26 mars 2009. Disponible sur :

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/social\\_agenda/c10155\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_agenda/c10155_fr.htm)

- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, *Restructurations.Problématique*. Disponible sur : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=486>
- Think Tank européen pour la Solidarité, *Compte-rendu de la conférence finale du projet ANCOBEST*, novembre 2008, p.8. Disponible sur : <http://www.pourlasolidarite.eu/ANCOBEST-Anticipation-et?lang=fr&retour=y>
- Vidot Éric (sous la direction de Denis Stokkink), *La reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes des mutations industrielles ?*, Cahier de la Solidarité n°7, Think Tank européen Pour la Solidarité, Trimestre 2006. Disponible sur : [http://www.pourlasolidarite.be/IMG/pdf/Cahier7\\_etude\\_cooperative.pdf](http://www.pourlasolidarite.be/IMG/pdf/Cahier7_etude_cooperative.pdf)