



# Rapport national belge



Commission européenne Emploi,  
affaires sociales et  
égalité des chances

## 27 Séminaires nationaux Anticiper et gérer la restructuration

- A.R.E.N.A.S -

VC/2008/0667



**CIF**   
Centre international de formation





Commission européenne Emploi,  
affaires sociales et égalité des chances

---

## Rapport national belge Version préliminaire finale

### Anticiper et gérer la restructuration

Juillet 2010

Frédéric Naedenoen;  
Olivier Lisein;  
François Pichault  
Lentic – HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège



International **Training** Centre  
Centre international de **formation**  
Centro Internacional de **Formación**

This document is part of an initiative from and funded by the European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal opportunities, unit working conditions and adaptation to change.

### ***Remerciements***

Nous tenons tout d'abord à adresser nos remerciements à ITC ILO pour la coordination de ce projet et pour l'organisation du séminaire national belge.

Notre gratitude s'adresse également à l'ensemble des personnes qui ont pris le temps de répondre à nos nombreuses questions et sans qui ce rapport n'aurait pu être rédigé.

Par ailleurs, nous aimerions exprimer notre reconnaissance envers les personnes ont participé activement au séminaire national belge et qui ont ainsi permis d'enrichir et de valider le présent rapport.

Enfin, nous aimerions transmettre un remerciement particulier à Mesdames Xhaufclair et Bierbaum, du Lentic (HEC- Université de Liège), à Mme Ramioul, de la Katholieke Universiteit Leuven ainsi qu'à Mme Mollet et Messieurs Lantin, Bartholomé, Pique et Parys du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale pour leur relecture attentive de ce document et pour leurs judicieux conseils.

1. Introduction .....	5
2. Le contexte économique et social belge .....	7
2.1 La Belgique : un état fédéral, des entités fédérées .....	7
2.2 Les défis économiques et structurels .....	8
2.2.1 Une économie belge en profonde mutation .....	8
2.2.2 Des perspectives économiques marquées par la crise .....	12
2.3 Les défis du marché du travail .....	14
2.3.1 Un marché du travail en mutation, marqué par une forte progression du chômage.....	14
2.3.2 Un marché du travail face à de multiples enjeux .....	18
2.3.3 Le système belge de relations professionnelles .....	25
3. L'anticipation des restructurations .....	27
3.1 Les mesures d'anticipation découlant du cadre légal .....	27
3.1.1 L'information des travailleurs en vue de trouver des solutions alternatives au licenciement .....	27
3.1.2 Le chômage temporaire des ouvriers pour raisons économiques .....	31
3.1.3 Réduction collective du temps de travail .....	32
3.1.4 Les mesures temporaires de crise .....	33
3.1.5 La prime de transition en région flamande.....	34
3.2 Les initiatives d'anticipation à plus long terme .....	34
3.2.1 Les initiatives de redéploiement économique .....	35
3.2.2 Les initiatives de flexibilisation du marché du travail .....	37
3.2.3. Les initiatives de prospective métier.....	39
3.3.Evaluation des dispositifs d'anticipation .....	41
4. Quatre dynamiques de restructuration .....	43
4.1. Le licenciement collectif .....	43
4.1.1. La C.C.T. n° 24 du 2 octobre 1975 .....	43
4.1.2 La loi « Renault » du 13 février 1998 .....	45
4.2. La reconnaissance comme entreprise en restructuration .....	46
4.3. Le transfert d'entreprise .....	47
4.4. La fermeture d'entreprise .....	49
4.5. Quantification .....	49
4.5.1. Données sur les entreprises en restructurations .....	49
4.5.2. Données sur les entreprises en faillite.....	53
4.6 Evaluation des dynamiques de restructuration .....	57

5. Mise en œuvre des restructurations .....	59
5.1. Le préavis .....	59
5.2 Sélection des travailleurs .....	60
5.3 Les plans sociaux et autres mesures de compensation financière .....	61
5.3.1. Dérogations au régime général de la prépension .....	61
5.3.2 Indemnité « Canada Dry » .....	62
5.3.3 L'outplacement .....	63
5.3.4 Une initiative originale d'accompagnement des travailleurs victimes de restructurations .....	64
5.3.5 Autres mesures financières extra-légales .....	65
5.3.6 Données sur les mesures de compensation financière .....	67
5.4 Les mesures régionales de reclassement professionnel .....	68
5.4.1. Les cellules de reclassement en Région wallonne .....	68
5.4.2 Données sur les cellules de reconversion .....	69
5.4.3. La situation en région bruxelloise .....	71
5.4.4. Le fonds d'intervention sociale .....	72
5.5. Les mesures de crise en matière de gestion des restructurations .....	72
5.5.1 Les cellules pour l'emploi .....	73
5.5.2. La carte restructuration .....	74
5.6. Les mesures d'activation du demandeur d'emploi .....	74
5.6.1. Allocations de chômage .....	75
5.6.2 Le plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs .....	75
5.6.3 Les mesures d'aide à la remise en emploi .....	75
5.7 Evaluation .....	76
6. Acteurs impliqués dans le processus de restructuration .....	79
6.1. Les employeurs et leurs représentants .....	79
6.2 Les travailleurs et leurs représentants .....	79
6.3 Les pouvoirs publics .....	80
6.3.1 Les administrations publiques .....	80
6.3.2. Le pouvoir politique .....	81
6.3.3. Le pouvoir judiciaire .....	81
6.4. Les commissions paritaires sectorielles .....	82
7. Conclusions .....	83
Bibliography .....	85
ANNEXES .....	89

Au cours de la dernière décennie, la présence dans la presse économique de cas de restructurations et de licenciements économiques toujours plus nombreux a fini par nous habituer au fait que ces phénomènes font désormais partie du processus normal d'évolution de l'entreprise. Plus récemment, la crise économique mondiale a eu, et a toujours, un impact important sur les entreprises belges, provoquant une vague de restructurations et de licenciements sans précédent.

Le présent rapport est divisé en cinq parties : le contexte, l'anticipation (ou l'amont), les dynamiques de restructurations, la mise en œuvre (ou l'aval) et les acteurs impliqués. Dans le premier chapitre, nous proposons un aperçu du contexte économique et social belge afin de permettre au lecteur de comprendre le cadre dans lequel prennent part les phénomènes de restructuration. Le deuxième chapitre présente les principales mesures qui relèvent de l'anticipation des restructurations, certaines existant de longue date en Belgique alors que d'autres sont plus récentes, voire spécifiques aux mesures prises par les pouvoirs publics pour contrer la crise actuelle. Le troisième chapitre se concentre sur les différentes dynamiques de restructuration d'entreprises et le cadre légal qui les régit. Le quatrième chapitre développe les principales mesures de mise en œuvre des restructurations, qu'elles soient, ici aussi, présentes de longue date ou spécifiques aux « mesures de crises ». La quantification et l'évaluation des mesures présentées dans ce rapport font l'objet d'un point spécifique, en conclusion de chacun de ces 3 derniers chapitres. Enfin, un cinquième chapitre présente de manière succincte les différents acteurs impliqués dans les processus de restructuration.





Ce premier chapitre de notre rapport propose une vue d'ensemble du contexte économique et social de la Belgique. Pour permettre au lecteur de comprendre le cadre général dans lequel s'insère la problématique des restructurations, nous présentons tout d'abord une vue d'ensemble de la structure étatique de la Belgique (état fédéral regroupant trois régions fédérées). Nous la complétons par différents indicateurs socio-économiques et discutons ensuite, également à l'aide de données statistiques, les principaux défis auxquels fait face le marché du travail en Belgique. Nous concluons enfin ce chapitre par une présentation synthétique du système de relations professionnelles en vigueur en Belgique.

## 2.1 La Belgique : un état fédéral, des entités fédérées<sup>1</sup>

La structure étatique de la Belgique est complexe à appréhender pour un non initié. L'ancien état unitaire a en effet laissé la place à un système plus complexe, fruit de différentes réformes qui ont fait de la Belgique un état fédéral composé d'entités fédérées : les communautés et les régions. Les trois communautés (Française, Flamande et Germanophone) correspondent à des groupes de la population qui partagent la même langue et la même culture, alors que les trois régions (Wallonie, Flandre et Bruxelles Capitale) sont le fruit du désir de certains politiciens et d'une partie de la population pour plus d'indépendance économique<sup>2</sup>.

Au cours de cinq réformes institutionnelles successives (1970, 1980, 1988-89, 1993 et 2001), le niveau d'indépendance des régions et des communautés s'est considérablement accru sur certaines matières spécifiques. Ce faisant, le pouvoir de décision et de gestion du pays n'appartient plus exclusivement au Gouvernement fédéral et au Parlement fédéral. L'administration du pays est maintenant assurée par diverses instances qui exercent de manière autonome leurs compétences dans les matières qui leur sont propres.

Sans entrer dans les détails, les Régions ont des compétences dans les domaines qui touchent à l'occupation du "territoire" au sens large du terme. Ainsi, la Région flamande, la Région de Bruxelles-Capitale et la Région wallonne exercent leurs compétences en matière notamment d'économie, d'emploi, d'agriculture, de logement, de travaux publics, d'énergie, de mobilité, d'environnement, d'aménagement du territoire et d'urbanisme, de commerce extérieur, de tutelle sur les provinces et les communes qui composent leur territoire, etc.<sup>3</sup>. Les communautés, fondées, pour rappel, sur base des notions de langue et de culture, bénéficient quant à elles de compétences ayant trait entre autres à l'enseignement, la culture, l'emploi des langues, l'aide aux personnes (la protection de la jeunesse, l'aide sociale, l'aide aux familles,

<sup>1</sup> Section rédigée à partir des informations reprises sur le portail du gouvernement fédéral belge. Pour plus de précisions, voir le site [www.belgium.be](http://www.belgium.be)

<sup>2</sup> La situation économique des trois régions diffère fortement (avec la Flandre plus prospère que Bruxelles Capital et que la Wallonie), ainsi que, par conséquent, leur taux de chômage (voir plus bas pour plus d'information sur cette situation).

<sup>3</sup> Pour une vue plus complète des compétences des régions fédérées, voir leur site Web respectif: [www.vlaanderen.be](http://www.vlaanderen.be); [www.bruxelles.irisnet.be](http://www.bruxelles.irisnet.be); [www.wallonie.be](http://www.wallonie.be)

l'accueil des immigrés, etc.), etc.<sup>4</sup>. L'État fédéral, quant à lui, conserve des compétences dans de nombreux domaines comme, entre autres, les affaires étrangères, la défense nationale, la justice, les finances, la sécurité sociale, ainsi qu'une partie importante de la santé publique et des affaires intérieures. Les Communautés et les Régions sont cependant compétentes pour établir des relations avec l'étranger dans le cadre des matières qui relèvent de leur compétence.

Ce système pyramidal et cette logique de répartition de compétences assez complexe ne sont pas sans entraîner des tensions entre les gouvernements des différents niveaux de pouvoir lors de certaines prises de décisions, a fortiori lorsque les entités fédérale et fédérées sont gouvernées par des majorités politiques différentes (ou asymétriques, pour reprendre le vocable fréquemment utilisé en Belgique pour décrire cette situation). La délégation plus ou moins prononcée de certaines compétences de l'Etat fédéral vers les entités fédérées ne facilitent pas non plus toujours les choses. Ainsi, comme on le constatera dans la suite de ce rapport, le management des restructurations en Belgique est rendu plus complexe en raison de la gestion de problématiques liées à l'emploi à deux niveaux, celui fédéral et celui régional. De plus, on constate souvent une implication du niveau fédéral dans des matières qui relèvent normalement de la juridiction régionale.<sup>5</sup>

## 2.2 Les défis économiques et structurels

Ces constats sur la logique étatique de la Belgique dressés, nous complétons notre propos par une présentation des grandes tendances et des principaux défis de l'économie belge. Outre la profonde mutation historique de notre économie, nous mettons ci-après en exergue la structuration actuelle de l'économie belge et le profil des entreprises qui la composent.

### 2.2.1 UNE ÉCONOMIE BELGE EN PROFONDE MUTATION

Comme c'est le cas pour beaucoup de pays européens, la Belgique a vu la structure de son économie être considérablement modifiée ces dernières décennies. L'économie belge repose de plus en plus sur des sociétés de service que sur des entreprises de production plus « classiques ». Les activités traditionnelles de la Belgique (agriculture, industrie, etc.) et les emplois qui y sont liés (exploitations agricoles, usines de production, ateliers, etc.) sont en net recul, leur importance dans le PIB de la Belgique se faisant de façon concomitante de plus en

---

<sup>4</sup> Pour une vision exhaustive des compétences des communautés, voir leur site web respectif : [www.cfwb.be](http://www.cfwb.be); [www.vlaaderen.be](http://www.vlaaderen.be); [www.dglive.be](http://www.dglive.be)

<sup>5</sup> Un exemple bien connu de cette situation a été la gestion de la faillite de la compagnie aérienne belge Sabena et de ses conséquences sur l'emploi. Le gouvernement fédéral belge s'est substitué aux obligations de l'entreprise en faillite en matière d'obligation concernant l'accompagnement et l'indemnité des travailleurs, dépassant ainsi le rôle qui lui était attribué par la législation. Dans cet exemple, le gouvernement fédéral belge a mis en place un programme d'accompagnement à destination de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, alors que la constitution belge accorde ce type de compétences aux régions (les trois régions dans ce cas particulier).

plus faible. A contrario, les sociétés du secteur tertiaire gagnent en importance et pèsent d'un poids de plus en plus conséquent dans l'économie belge.

### **2.2.1.1 Disparités économiques entre régions**

Cette évolution structurelle n'est pas sans impact sur les activités économiques et les perspectives de croissance des différentes régions du pays. Si le sud du pays était, jusqu'au début des années 1960, plus prospère économiquement que le nord du pays, profitant pleinement pour ce faire de ses ressources minières et de son industrie sidérurgique, la tendance s'est aujourd'hui inversée : la situation économique – et, en corollaire, le taux de chômage<sup>6</sup> – de la Flandre se démarque largement de celle de la Wallonie.

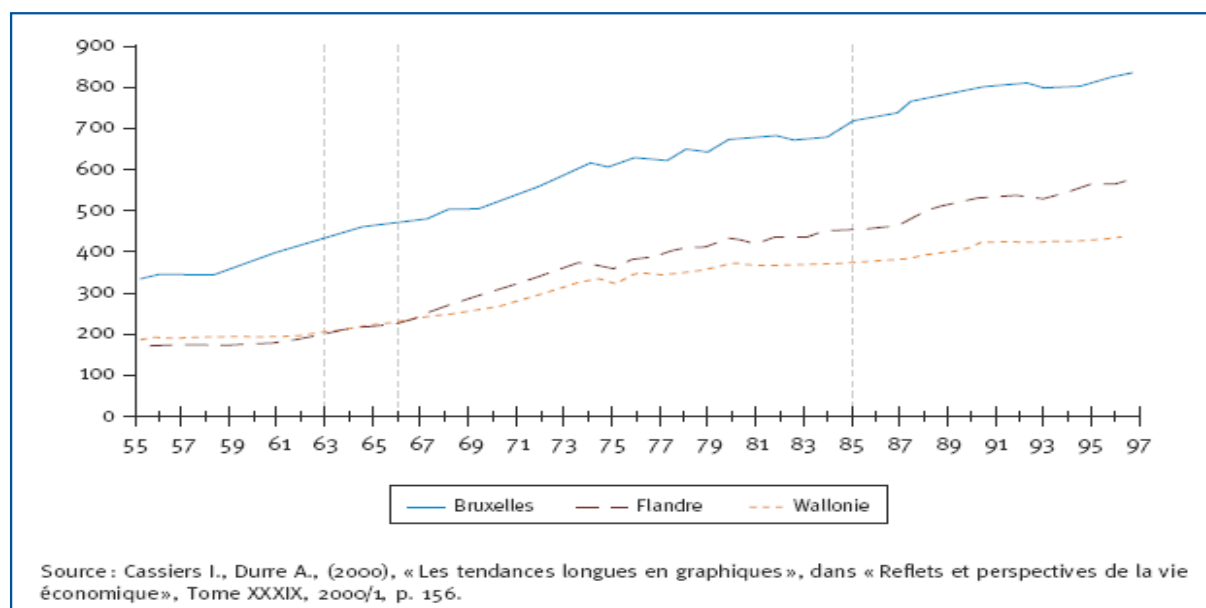
L'explication de cette situation est le fruit de l'histoire. Sans entrer dans les détails historiques, on soulignera que l'économie wallonne, très dynamique au début du XX<sup>ème</sup> siècle, a subi peu de dommages industriels durant la seconde guerre mondiale, ce qui lui a permis de maintenir une production (principalement en ressources minières et en sidérurgie) élevée à la fin de la guerre et au début des années 1950 - 1960. Cette situation, avantageuse à court terme, a toutefois engendré des effets négatifs à plus long terme : les outils de production de la Wallonie se sont vite avérés obsolètes par rapport aux autres régions européennes qui avaient été obligées de reconstruire leurs usines ; de même la plupart des autres régions économiques, dont la Flandre, ont mis à profit les conséquences de la guerre pour se redévelopper économiquement au travers de nouveaux domaines d'activités. Ce qui entraîne progressivement un « décrochage » de l'économie wallonne. La Flandre, au contraire, se porte de mieux en mieux grâce au développement d'une structure industrielle diversifiée dans des secteurs qui s'avèrent porteurs, tels que la chimie, l'industrie automobile, etc. Ce développement est en outre alimenté en grande partie par les capitaux étrangers (américains) qui profitent de la nouvelle loi sur l'expansion économique (1959). La Flandre se réalise donc progressivement, au détriment de la Wallonie, laquelle abandonne en 1963 son leadership de l'économie belge (voir le graphe<sup>7</sup> ci-dessous qui illustre cette tendance) et entre dans une période de reconversion industrielle<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Voir dans la section 2.3. les précisions à ce sujet.

<sup>7</sup> Source : Cassiers, I. et Durre, A. (2000), « Les tendances longues en graphiques », cité dans Boveroux, P., Gilissen, P. et Thoreau, F.L. (2004), *50 ans d'histoire économique de la Wallonie*, Conseil Economique et Social de la Région wallonne, p.14.

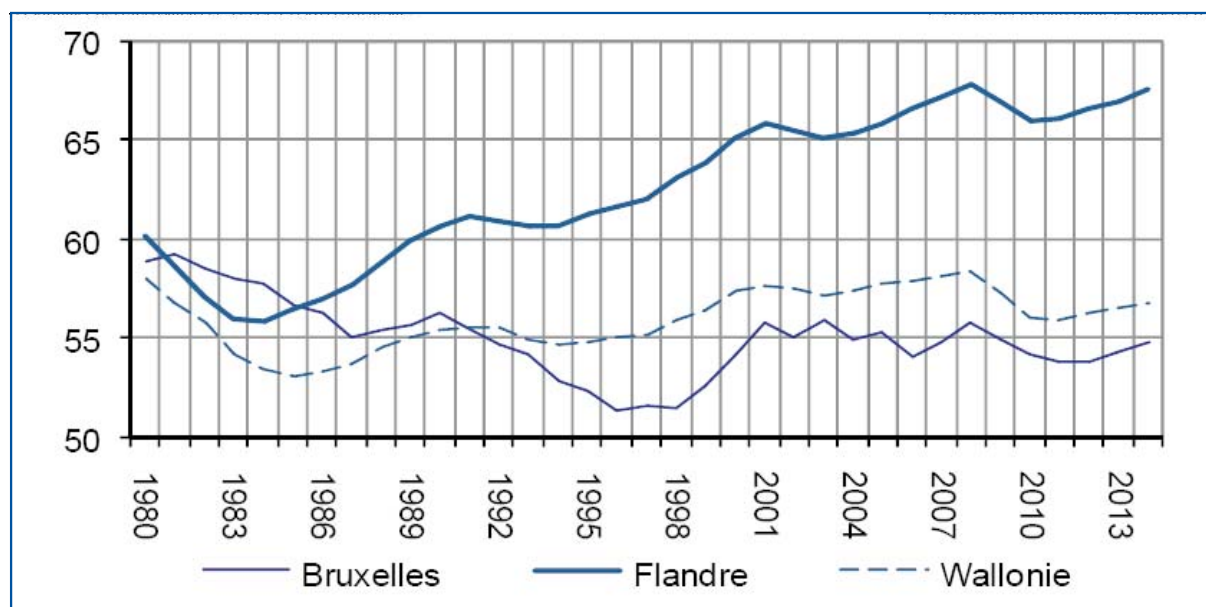
<sup>8</sup> Source : Boveroux, P., Gilissen, P. et Thoreau, F.L. (2004), *50 ans d'histoire économique de la Wallonie*, Conseil Economique et Social de la Région wallonne

## Produit Intérieur Brut par habitant – Evolution historique



L'essor économique de la Flandre ne cesse depuis lors de s'accroître, comparativement à Bruxelles et à la Wallonie qui éprouvent davantage de difficultés à faire face aux mutations sectorielles et économiques de la Belgique. Cette tendance est notamment illustrée par le schéma suivant<sup>9</sup>, qui présente l'évolution du taux d'emploi des différentes régions du pays depuis 1980 (avec une vision prospective sur les années 2010-2015).

## Evolution des taux d'emploi régionaux



<sup>9</sup> Source : Bureau Fédéral du Plan, Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse, Studiedienst van de Vlaamse Regering et Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique (2009), *Perspectives économiques et régionales 2008-2014*, p.36.

Notons en outre que le déclin économique de la Région wallonne apparaît renforcé ces dernières années par la perte de vitesse, voire la disparition progressive des derniers fleurons industriels de la région. Ce qui a conduit, au milieu des années 2000, le gouvernement régional wallon à élaborer et à mettre en œuvre différentes initiatives (articulées dans un plan de relance économique appelé Plan Marshall<sup>10</sup>) destinées à permettre à la Région wallonne de se reconvertir économiquement à travers le développement de nouvelles activités. A noter que la Flandre se trouve elle aussi face à de sérieux problèmes économiques ces dernières années, entre autres à la suite des fermetures des principaux sites de production automobile que comptait la région.

### ***2.2.1.2 Evolution du profil des entreprises***

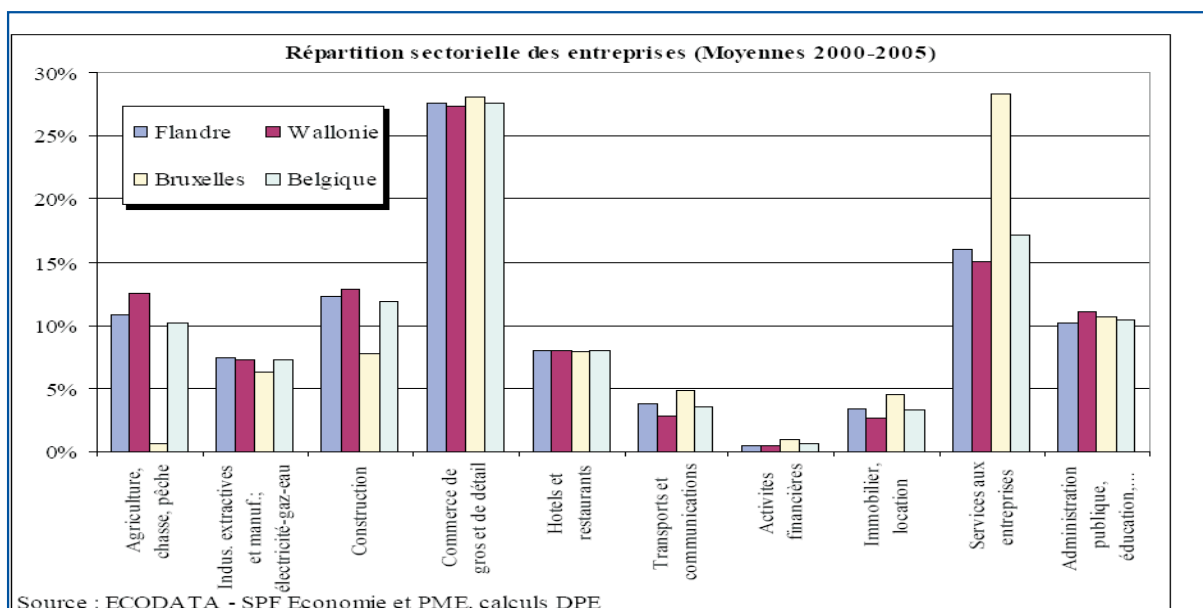
Ce déclin des activités de production industrielles et cet accroissement de l'importance du secteur tertiaire s'accompagnent, en Belgique, d'une refonte du profil-type des entreprises. Le tissu économique belge est aujourd'hui composé principalement de très petites, petites et moyennes entreprises. Ainsi, en 2005, 80% des entreprises belges comptent moins de 10 travailleurs, pourcentage qui est demeuré relativement constant depuis le milieu des années 1990. Les entreprises de 10 à 50 travailleurs forment, elles, 16% du paysage économique belge alors que les entreprises de plus de 50 travailleurs ne représentent quant à elles que 4,6% de l'ensemble des entreprises belges. Mais elles emploient à elles seules plus de 61% du nombre de travailleurs (les entreprises de moins de 20 travailleurs n'emploient, elles, qu'un peu plus de 24% de l'ensemble des travailleurs de notre pays).

La répartition géographique du nombre d'entreprises n'a que peu évolué ces dernières années. La Flandre compte de loin le plus grand nombre d'entreprises : plus de 60% des entreprises belges se trouvent en région flamande contre seulement 30% en région wallonne et 10% en région de Bruxelles-Capitale. Si cette segmentation correspond globalement à la répartition de la population belge entre les trois régions, on notera dans la suite de ce rapport que des problèmes de chômage et de pénurie de main d'œuvre caractérisent les activités économiques des différentes sous-régions de notre pays, la mise en place de solutions à ces problèmes s'avérant en outre complexifiées par le manque de mobilité des travailleurs belges et la faible connaissance qu'ont Wallons et Flamands de l'autre langue nationale.

Notons enfin que, dans la lignée des évolutions sectorielles susmentionnées, le core business des entreprises belges est aujourd'hui principalement centré sur les activités de services. Le graphe suivant permet d'illustrer la répartition sectorielle des entreprises actives sur le sol belge : les données y sont présentées pour l'ensemble de la Belgique ainsi que ventilées au niveau des régions wallonnes, bruxelloises et flamandes.

<sup>10</sup> Voir pour plus de précisions à ce sujet le site Web du plan Marshall : [planmarshall.wallonie.be](http://planmarshall.wallonie.be)

## 2.2.2 DES PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES MARQUÉES PAR LA CRISE



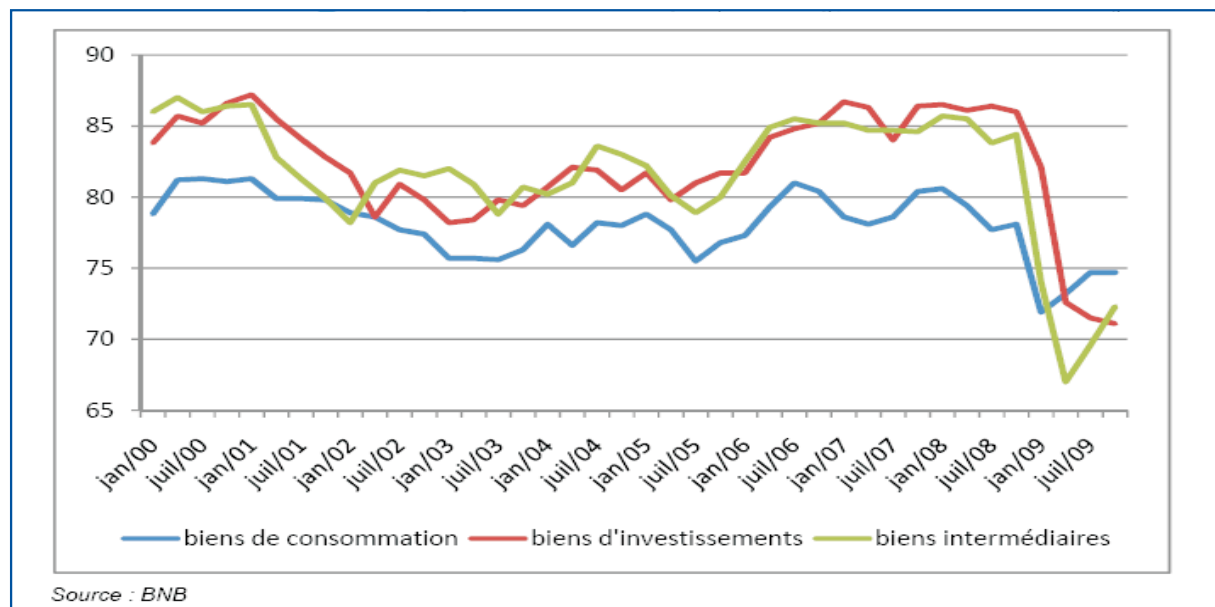
Comme les autres pays, la Belgique est touchée de plein fouet par la crise financière et ses retombées socio-économiques. S'il est encore assez difficile de chiffrer exactement les conséquences de cette crise, les économistes de la Fédération des Entreprises de Belgique mettent en avant dans leurs études statistiques les plus récentes que l'effondrement des échanges internationaux a entraîné l'économie belge dans sa pire récession d'après-guerre.

Deux illustrations graphiques permettent selon nous de témoigner de l'importance de cette crise et de ses retombées économiques, tant pour les entreprises que les travailleurs : la très forte chute des activités de production des entreprises situées en Belgique<sup>11</sup> et le déclin concomitant du recours à l'intérim<sup>12</sup>. D'une manière comparable, ces deux schémas soulignent l'affaissement de l'activité économique belge à partir de l'été 2008, déclin qui s'est poursuivi toute l'année 2008 et la première partie de l'année 2009 avant qu'une légère tendance haussière ne soit réengendrée à partir de mi-2009 (les statiques les plus récentes ne permettent pas à l'heure actuelle de visualiser la continuité ou non de cette hausse sur la deuxième partie et fin de l'année 2009).

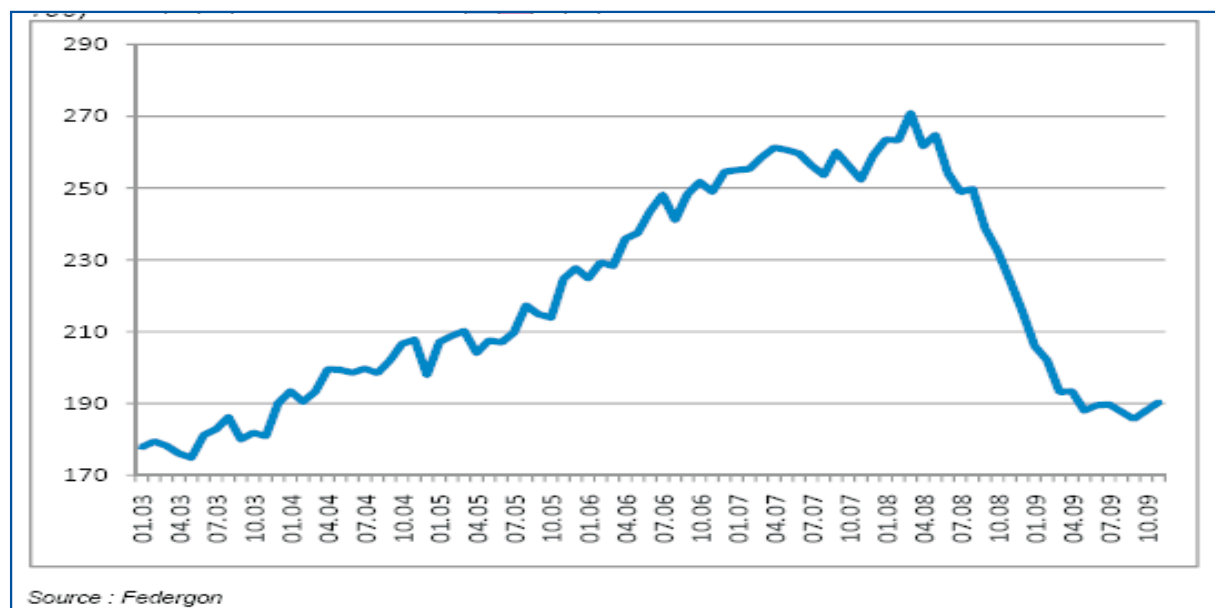
<sup>11</sup> Source : Statistiques de la Banque Nationale de Belgique, cité dans Defourny, A. et Soens, K. (2010), *Monitoring de la crise économique*, Département Economique, Fédération des Entreprises de Belgique, p.3.

<sup>12</sup> Source : Statistiques de Federgon, cité dans Defourny, A. et Soens, K. (2010), *Monitoring de la crise économique*, Département Economique, Fédération des Entreprises de Belgique, p.9.

### Evolution trimestrielle du degré d'utilisation de la capacité de production



### Evolution de l'activité intérimaire



Elaborer des scénarios prospectifs dans les circonstances actuelles apparaît mai aisé. Les spécialistes de la Banque Nationale, du Bureau du Plan, de la Fédération des Entreprises, des Instituts de Statistiques Economiques ou encore des centrales syndicales s'y essaient tous, revoyant de façon récurrente leurs prévisions sur base de tout nouvel événement susceptible de mettre à mal leurs projections. Mettant en avant que leurs scénarios sont associés à des degrés d'incertitudes particulièrement élevés, ils invitent tout un chacun à la plus grande prudence dans l'interprétation des tendances qu'ils avancent. Dans ce cadre, les visions prospectives de la Banque Nationale, du Bureau du Plan et de la Fédération des Entreprises se rejoignent pour dire que la sortie progressive de la crise se solderait, sous réserve de nouvelles turbulences non



anticipées, par une croissance économique nulle en 2010. Pour eux<sup>13</sup>, la croissance économique serait en accélération à partir de 2011, sous l'impulsion de la conjoncture internationale. Le PIB reprendrait ainsi une progression semblable à sa croissance moyenne sur les vingt dernières années, mais supérieure à celle enregistrée au cours des six années écoulées.

## 2.3 Les défis du marché du travail

Par-delà ces considérations générales sur le contexte structurel et économique de la Belgique, il convient également de mettre en évidence plusieurs éléments saillants en ce qui concerne les tendances récentes et les défis futurs du marché du travail belge. Nous les présentons ci-dessous, en mettant en exergue les principales évolutions qu'a connues ces dernières années le marché du travail en Belgique et en identifiant les défis principaux auxquels la Belgique devrait faire face ces prochaines années au niveau de son marché du travail.

### 2.3.1 UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN MUTATION, MARQUÉ PAR UNE FORTE PROGRESSION DU CHÔMAGE

La principale évolution qui caractérise le marché du travail en Belgique est la forte progression du chômage qu'a connu celui-ci sur un laps de temps assez restreint ainsi que la profonde évolution de la nature de ce chômage, aussi bien en termes de durée moyenne des périodes d'inactivité des chômeurs que de profils types des personnes éprouvant des difficultés à entrer et/ou à rester sur le marché du travail.

En effet, sur ces 30 dernières années, le nombre de chômeurs a plus que quintuplé : en 1975, la Belgique comptabilisait environ 100.000 chômeurs, essentiellement de courte durée ; ce nombre n'a ensuite cessé d'augmenter, rapidement, pour atteindre le nombre de 500.000 personnes en 1985, constituées majoritairement de jeunes, a fortiori les peu qualifiés, et de chômeurs de longue durée. En moins de 10 ans, le marché du travail a donc changé radicalement de visage. Cette mutation ne cesse de s'accroître depuis lors. Les dernières statistiques officielles publiées par le SPF Economie, PME et classes moyennes et par la Banque Nationale de Belgique font état de 596.000 demandeurs d'emploi inoccupés en Belgique, chiffre moyen autour duquel se stabilise ces dernières années le nombre de personnes en âge de travailler qui sont sans emploi (les derniers baromètres du chômage en Belgique font état, à l'heure actuelle, de 575.000 personnes au chômage en décembre 2009, sur base des données publiées dans la presse en janvier 2010).

Ces différentes données n'intègrent encore que partiellement les conséquences de la crise économique actuelle. Comme le souligne le Bureau du Plan<sup>14</sup>, les effets sur l'emploi de la baisse

---

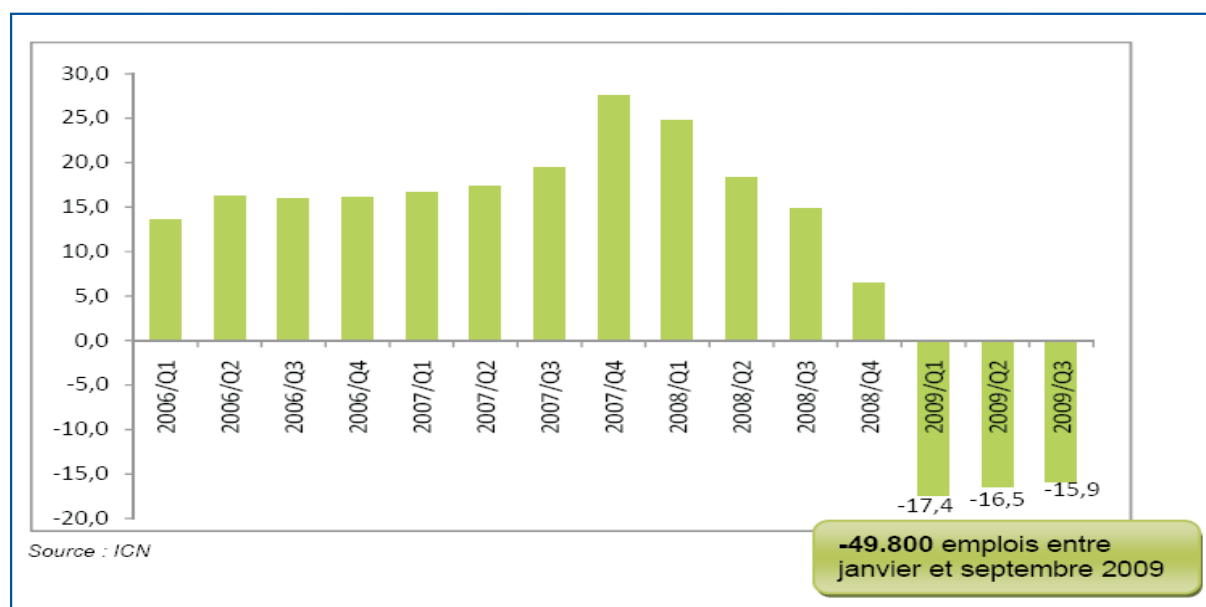
<sup>13</sup> Voir les sites Web respectifs de la Banque Nationale de Belgique ([www.bnb.be](http://www.bnb.be)), du Bureau fédéral du Plan ([www.plan.be](http://www.plan.be)) et de la Fédération des Entreprises de Belgique ([www.feb.be](http://www.feb.be)).

<sup>14</sup> Source : Bureau du Plan : [www.plan.be](http://www.plan.be)



brutale de l'activité se manifestent progressivement: les estimations, devant encore être affinées, montrent que l'emploi intérieur belge a reculé de plus de 50 000 unités en 2009 (voir le graphe ci-dessous<sup>15</sup>), alors que les prévisions pour 2010 anticipent une perte identique, si ce n'est encore plus importante, de l'ordre d'au moins 50 à 55 000 unités. Les prévisions économiques à 5 ans du Bureau du Plan prévoient une légère reprise d'activités en 2011, laquelle se traduirait de façon minime sur le taux d'emploi ; ce ne serait qu'à partir de 2012 que les créations d'emploi pourraient à nouveau être conséquentes en termes de données chiffrées (estimation de 40 à 45 000 unités par an). Toujours selon le baromètre Bureau du Plan, le taux de chômage atteindrait ainsi en 2011 un taux estimé de 15,2 %<sup>16</sup>, pourcentage qui constituerait un record historique d'après-guerre en Belgique. Une lente décrue s'amorcerait à partir de 2012, faisant reculer le taux de chômage à 14,5 % en 2014 selon les prévisions les plus récentes.

### Variation trimestrielle de l'emploi intérieur belge



Notons toutefois que les premières analyses comparatives européennes sur l'impact de la crise actuelle témoignent d'une résistance relative du marché du travail belge et ce, comparativement aux autres pays européens. En effet, après l'Allemagne, la Belgique est le pays dont le marché de l'emploi a le mieux résisté entre le début de la crise en septembre 2008 et décembre 2009 : il a augmenté de 11% (passant de 7,3% à 8,1%<sup>17</sup>), contre une moyenne européenne de 29% (de 7,7% à 9,9%). Cette situation semble due à deux principaux facteurs : l'importance de l'emploi public et les mesures de crise (chômage temporaire).<sup>18</sup>

A côté de ces données chiffrées globales sur les taux d'emploi et de chômage en Belgique, statistiques jugées préoccupantes par les acteurs politiques, économiques et syndicaux, il

<sup>15</sup> Source : données de l'ICN, citées dans Defourny, A. et Soens, K. (2010), *Monitoring de la crise économique*, Département Economique, Fédération des Entreprises de Belgique, p.6.

<sup>16</sup> Précisons que les modes de calcul du taux de chômage diffèrent entre le Bureau Fédéral du Plan et Eurostat qui prévoit pour 2011 un taux de 9%.

<sup>17</sup> Données issues du mode de calcul Eurostat

<sup>18</sup> Source : Document de l'Onem du 18 mars 2010 « Communiqué de presse : le rapport annuel de l'Onem 2009 ».

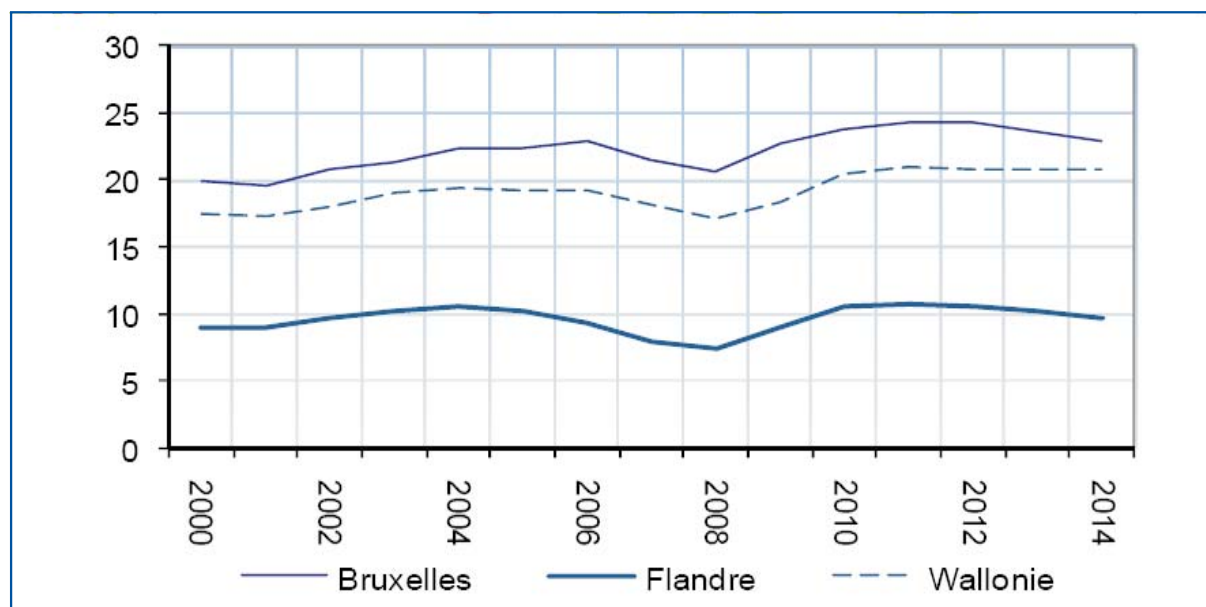
convient également de souligner la transformation de la nature même du chômage – de courte durée au début, de longue durée aujourd’hui – ainsi que les disparités qui peuvent exister suivant les régions de la Belgique et les profils des personnes.

### 2.3.1.1 Disparités entre régions

Ainsi, les données statistiques en notre possession illustrent les situations très contrastées des marchés régionaux. Le taux d’emploi, exprimé en pourcentage de la population totale âgée de 15 à 64 ans, s’y établit comme suit : 65% en Flandre, 55% à Bruxelles et 56% en Wallonie (pour une moyenne belge de 61%) ; quant au taux de chômage, il est respectivement de 5,5% en Flandre, 16,5% à Bruxelles et 12% en Wallonie (moyenne belge : 8,5%).

Comme le détaille par ailleurs le tableau statistique repris en annexe (voir le tableau « indicateurs harmonisés du marché du travail pour les 15 à 64 ans »<sup>19</sup>) et l’illustre très bien le schéma ci-dessous<sup>20</sup>, ces écarts au niveau des taux d’emploi et de chômage entre régions tendent à rester relativement stables au cours de la période 2002-2006, tendance qui reflète l’absence d’un mouvement de convergence entre les trois régions fédérées de la Belgique et qui met notamment en exergue le manque de mobilité interrégionale de la population belge (voir infra).

#### Evolution des taux de chômage régionaux



<sup>19</sup> Source : tableau statistique adapté de l’étude « Marché du travail et coûts salariaux », de la BNB, réalisée à partir des données du SPF Economie, PME et classes moyennes, de la Banque nationale de Belgique et de la Commission européenne.

<sup>20</sup> Source : Bureau Fédéral du Plan, Institut Bruxellois de Statistique et d’Analyse, Studiedienst van de Vlaamse Regering et Institut Wallon de l’Evaluation, de la Prospective et de la Statistique (2009), *Perspectives économiques et régionales 2008-2014*, p.36.

**Disparités entre catégories de personnes**

En termes de « profils types » des personnes au chômage, on notera que la Belgique est caractérisée par un marché du travail assez dual, en comparaison à d'autres pays européens : très bon taux d'emploi des personnes qualifiées et expérimentées d'un côté ; chômage en masse des jeunes, des aînés, des allochtones et des personnes peu qualifiées de l'autre (notons en outre que pour ces deux dernières catégories, le taux d'emploi des femmes apparaît considérablement plus faible que celui des hommes). Si ces propos présentent des tendances générales pour l'ensemble de la Belgique, on soulignera, dans la continuité des disparités susmentionnées entre les trois régions que sont la Wallonie, la Flandre et Bruxelles, que la proportion de ces personnes dites « à risque » qui sont sans emploi est toujours plus élevée à Bruxelles et en Wallonie qu'en Flandre. Le tableau ci-après<sup>21</sup>, illustre ces tendances (sur base de données statistiques de 2006) : il ventile le profil des demandeurs d'emploi au travers de différents critères (le sexe, l'âge, le niveau d'études et la durée de présence au chômage) et segmente les données sur les trois régions de la Belgique (Bruxelles, Flandre, Wallonie).

Profil des demandeurs d'emploi inoccupés (moyennes annuelles, pourcentages du total par zone géographique)				
	Belgique	Bruxelles	Flandre	Wallonie
Ventilation par sexe				
Hommes	47,4	50,8	46,5	46,9
Femmes	52,6	49,2	53,5	53,1
Ventilation par âge				
Moins de 25 ans	21,5	16,7	21,8	22,9
25 à 54 ans	73,2	79,1	71,2	72,8
55 ans et plus	5,3	4,2	7,0	4,4
Ventilation par niveau d'études				
Enseignement primaire et premier niveau du secondaire	26,5	23,8	28,6	25,9
Niveaux supérieurs du secondaire	58,5	51,2	56,5	62,6
Enseignement supérieur	13,4	16,0	14,9	11,3
Autres	1,6	9,0	0,0	0,2
Ventilation par durée de chômage				
Moins de 6 mois	28,5	23,5	35,8	24,6
Six mois à deux ans	33,1	33,0	35,5	31,2
Plus de deux ans	38,4	43,6	28,7	44,2
Nombre total de chômeurs	588.000	97.000	217.000	274.000
Pourcentages du nombre total de chômeurs	100,0	16,5	36,8	46,8

A ce sujet, deux évolutions récentes du marché du travail belge se doivent d'être mentionnées, en lien avec les initiatives mises en place par les autorités publiques pour juguler le chômage des personnes « à risque » et favoriser l'emploi des jeunes, des seniors, des allochtones et des

<sup>21</sup> Source : tableau statistique adapté de l'étude « Marché du travail et coûts salariaux », de la BNB, réalisée à partir des données du FOREM, de l'ORBEM, de l'ONEM et du VDAB.

moins qualifiés (voir infra) : le taux d'emploi des jeunes et celui des personnes peu qualifiées a reculé depuis début 2000 et ce, malgré les mesures qui ont été prises par les pouvoirs publics en faveur de ces deux groupes cibles ; la situation des seniors s'est elle par contre améliorée, même si on est encore loin des objectifs fixés à ce niveau (en Belgique, moins d'un tiers des personnes âgées de 55 à 64 ans travaillent à l'heure actuelle, alors qu'un objectif européen fixe le pourcentage à atteindre au niveau du taux d'emploi des seniors à 50% en 2010). On soulignera également, sur base du tableau statistique ci-dessus, le fait que les périodes d'inactivité des demandeurs d'emploi deviennent de plus en plus longues : alors que ces données n'intègrent pas encore les effets de la crise actuelle, environ 40% des chômeurs belges sont à la recherche d'un emploi depuis plus de 2 ans.

### ***2.3.1.3 Un taux de chômage préoccupant***

Globalement, et sans prendre spécifiquement en compte les effets induits par la crise économique actuelle, le taux d'emploi pour l'ensemble de la Belgique reste préoccupant et problématique. Les experts soulignent en outre à cet égard les risques de marginalisation et d'exclusion de la société qu'engendre le fait de rester sans emploi sur une longue période. Il convient selon eux d'éradiquer ce risque par la mise en place de solutions adaptées. Parmi celles-ci (là où certaines sont déjà mises en œuvre, d'autres sont encore actuellement au stade de projet), les experts soulignent la nécessité pour les pouvoirs publics de porter une attention accrue à la qualité des emplois, à la définition de statuts qui donnent des perspectives d'avenir aux salariés et à l'octroi de salaires corrects, au développement de politiques de formation autorisant les chômeurs de longue durée à saisir des opportunités d'emploi et permettant de la sorte une meilleure adéquation de l'offre et de la demande, à développer la lutte contre les discriminations à l'emploi, dont semblent être victimes certaines catégories de personnes, etc. Les experts mettent également en évidence la nécessité, dans certaines situations, de proposer un accompagnement individualisé et adapté des chômeurs, via des structures ad'hoc, et de favoriser l'acquisition de compétences qui rencontrent les besoins du marché du travail.

## **2.3.2 UN MARCHÉ DU TRAVAIL FACE À DE MULTIPLES ENJEUX**

Ces propos introduisent de façon sous-jacente plusieurs des enjeux et défis auxquels est confrontée la Belgique au niveau de la gestion de ses emplois et de son marché du travail. Nous les détaillons plus en avant ci-dessous, en les complétant par différents aspects fréquemment répertoriés dans les études prospectives sur le marché du travail belge.

### ***2.3.2.1 Vieillesse de la population***

La Belgique, comme la plupart des autres pays européens, est confrontée à une modification importante de la pyramide des âges de sa population, mutation qui devrait encore s'accroître dans les prochaines années et décennies. Parallèlement à une augmentation de l'espérance de vie et un accroissement de l'âge moyen des décès, on assiste à une diminution du taux de naissance auprès des générations nées après la seconde guerre mondiale : ces deux facteurs se traduiront à terme par une diminution de la population en âge de travailler (les personnes

considérées entre 15 et 64 ans dans la majorité des statistiques sur les questions de travail et d'emploi) ainsi que par une augmentation du ratio « population inactive / population active ».

Ce vieillissement de la population a un coût pour les finances de l'Etat, qui s'alourdit avec l'augmentation constante du nombre de retraités. Or, le fonds de vieillissement est insuffisamment doté, comme le relate le Livre Vert du Ministre des Pensions paru en janvier 2010, pour absorber, à politique constante, cette augmentation du nombre de retraités (les estimations prévoient que deux personnes actives devront bientôt prendre en charge financièrement plus d'une personne de plus de 65 ans<sup>22</sup>). Pour le ministre, la seule piste envisageable est d'augmenter le taux d'emploi des aînés, particulièrement faible en Belgique (voir ci-après) : pour lui, il conviendrait de reporter l'âge effectif de la retraite de trois ans d'ici 2030<sup>23</sup>. Notons qu'il n'est pas ici question de revoir l'âge de la retraite, et de le faire passer de 65 à 68 ans, mais bien d'encourager – notamment en rendant les systèmes de préretraite et les régimes de sortie anticipée du marché du travail moins intéressants – les travailleurs tentés par un départ anticipé de prolonger leur carrière professionnelle pendant trois années supplémentaires.

Diverses initiatives ont déjà été initiées en ce sens par les autorités publiques. Parmi celles-ci, on citera notamment le relèvement progressif de l'âge de la pension légale pour les femmes, qui est aujourd'hui de 65 ans, comme pour les hommes. Mais l'initiative la plus médiatique lancée par la Belgique pour préparer le pays au « choc du vieillissement démographique » est sans conteste l'adoption d'un « pacte de solidarité entre les générations », largement relayé dans des études nationales et étrangères. Dans ce pacte se retrouvent différentes décisions qui doivent aider la Belgique à gérer financièrement le vieillissement de sa population. L'accès au dispositif de prépension<sup>24</sup> a ainsi été restreint : l'âge pour accéder à la prépension passe de 58 ans, sous condition de 25 ans d'ancienneté, à 60 ans, sous condition d'une ancienneté de 30 ans pour les hommes ; cette ancienneté requise pour accéder à une sortie anticipée du marché du travail va par ailleurs être graduellement augmentée, pour être fixée en 2012 – sous réserve de nouveaux changements proposés par le Conseil des Ministres (voir supra) – à 35 ans, tant pour les hommes que pour les femmes, sauf dérogations pour certains métiers dits pénibles. Le pacte prévoit également différents incitants financiers pour encourager le maintien et permettre le retour à

<sup>22</sup> Source : article de presse « Priorité à l'emploi des plus de 50 ans, gare aux préretraites », Le Soir, 11 février 2010, p.4.

<sup>23</sup> Source : article de presse « Priorité à l'emploi des plus de 50 ans, gare aux préretraites », Le Soir, 11 février 2010, p.4.

<sup>24</sup> Créée en 1974, la préretraite (appelée en Belgique « prépension ») est une mesure permettant à un travailleur licencié de cumuler les allocations de chômage (60% du dernier salaire brut, plafonné à 1153,1 net) financée par les pouvoirs publics et une indemnité complémentaire (en principe 50% de la différence entre le dernier salaire et l'allocation de chômage), financée par l'entreprise ou un Fonds jusqu'à l'âge de la retraite, fixée à 65 ans. La mesure a connu divers évolutions législatives dont les dernières sont liées au pacte de solidarité entre les générations. Si le régime général prévoit l'accès à la préretraite à 60 ans pour les travailleurs pouvant bénéficier d'allocations de chômage en vertu d'une convention collective interprofessionnelle, sectorielle ou d'entreprise, un régime dérogatoire permet d'abaisser l'âge de la préretraite

- à 56 ans pour les travailleurs dont le métier est considéré comme « lourd », ayant 33 ans minimum de carrière professionnelle dont minimum 20 ans dans un système de travail de nuit ou du secteur de la construction ;

- à partir de 55 ans pour les travailleurs ayant presté de longues carrières, (en 2010 : 37 ans pour les hommes et 33 ans pour les femmes) ;

- à 58 ans pour les travailleurs moins valides ou ayant des problèmes physiques sérieux et qui peuvent justifier d'une expérience professionnelle de 35 ans.

Ce régime dérogatoire est toutefois remis en question au travers du pacte de solidarité entre les générations qui, comme expliqué par ailleurs, vise à prolonger la carrière professionnelle des seniors.

l'emploi de personnes en fin de carrière : réduction de charges sociales lors de l'engagement de seniors, possibilité de combiner une pension et un revenu de travail, etc.

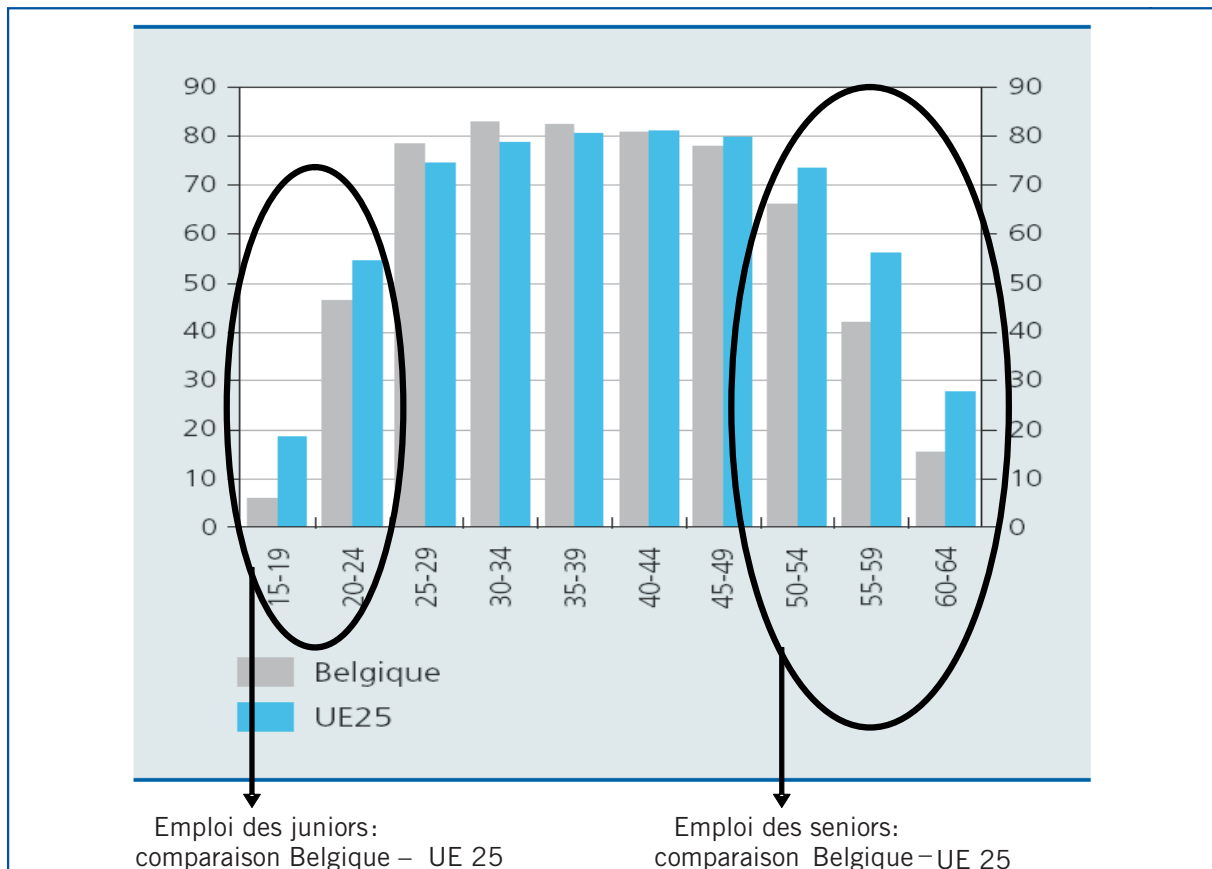
### ***2.3.2.2 Inactivité des seniors et des juniors***

Les conséquences du vieillissement de la population et du « choc démographique » attendu sont d'autant plus importantes en Belgique que, comparativement aux autres pays européens (voir le graphique ci-dessous illustrant la plus faible proportion des personnes de plus de 50 ans qui ont un emploi en Belgique, comparativement à la moyenne européenne), le taux d'emploi à partir de 50 ans y est assez faible, suite notamment à l'attrait financier qu'offrent actuellement les systèmes de sorties anticipées du marché du travail. Le tableau statistique que nous reprenons en annexe (voir le tableau « les plus de 50 ans sur le marché du travail »<sup>25</sup>) illustre cette tendance et met en avant le taux d'inactivité particulièrement élevé des personnes âgées de plus de 55 ans (47,4% sont inactifs), et plus encore de plus de 60 ans pour lesquelles le taux d'emploi n'est que de 17% (42% des 60-64 ans bénéficient d'une pension ou d'une pension anticipée, pourcentage auquel il convient d'ajouter les 13% des seniors de 60 à 64 ans qui sont en disponibilité préalable à la pension ou en prépension).

L'accroissement relatif du nombre de seniors dans la population totale en âge de travailler n'est pas sans conséquence pour le potentiel de croissance à venir de l'économie belge : maintenir, voire augmenter le taux de croissance de l'activité économique dans les prochaines années suppose en effet un accroissement de participation de tous au marché du travail, et en particulier des seniors dont le taux d'emploi est statistiquement le plus faible. Les autorités publiques l'ont bien compris, en prenant d'ores et déjà différentes initiatives pour – tenter d' – atteindre cet objectif (voir les explications données ci-dessus sur le pacte des générations), même si les résultats qui en découlent restent à l'heure actuelle mitigés et appellent des initiatives complémentaires (voir supra).

---

<sup>25</sup> Source : statistiques présentées dans l'article de presse « Priorité à l'emploi des plus de 50 ans, gare aux préretraites », Le Soir, 11 février 2010, p.4, sur base des données issues des enquêtes sur les forces de travail en Belgique.

**Taux d'emploi par tranche d'âge, en Belgique et dans l'UE 25<sup>26</sup>**

A l'opposé de la pyramide des âges, les jeunes constituent également un groupe particulièrement touché par le chômage en Belgique, a fortiori en ce qui concerne les jeunes peu qualifiés, en comparaison aux autres pays européens (voir le graphique ci-dessus, illustrant la plus faible proportion des jeunes de moins de 25 ans qui ont un emploi en Belgique, comparativement à la moyenne européenne). Le taux de chômage des jeunes a même tendance à croître depuis le début du millénaire : il était de 15% en 2000 pour avoisiner aujourd'hui les 20%, tendance qui reflète pour partie le fait que le marché du travail est de plus en plus sélectif et exige des compétences plus pointues.

A noter que, derrière ces constats généraux, on retrouve ici aussi de fortes disparités entre les régions : le taux de chômage des jeunes est moindre en Flandre qu'à Bruxelles et en Wallonie, où 33% des jeunes sont sans emploi, parfois depuis plus d'un an. Une étude menée par le FOREM montre ainsi que, en Région wallonne, les jeunes de moins de 25 ans demandeurs d'emploi inoccupés (nombre qui n'intègre donc pas les jeunes toujours aux études) représentent 22% du total des demandeurs d'emploi ; 37% de ces jeunes inoccupés sont en outre sans emploi depuis au moins deux ans. Les causes ? Outre un marché de l'emploi en déclin, l'explication principale du faible taux d'emploi des moins de 25 ans est à trouver dans le manque de compétences des jeunes concernés (45% des jeunes demandeurs d'emploi n'ont pas obtenu leur diplôme du secondaire supérieur), aussi bien en termes de qualifications que de connaissance du monde de l'entreprise, voire dans le peu de motivation à travailler dont font preuve certains d'entre eux.

<sup>26</sup> Source : étude « Marché du travail et coûts salariaux », de la BNB ; graphe réalisé sur base des données statistiques de la Commission Européenne.



Les gouvernements fédéraux et régionaux sont conscients de cette situation. Comme pour les seniors, ils ont mis en œuvre différentes initiatives visant à favoriser l'emploi des jeunes : un renforcement de l'accompagnement, du suivi et du contrôle des demandeurs d'emploi, l'instauration d'un système de convention de « premier emploi », l'obligation pour les entreprises de créer des emplois « jeunes », l'octroi de primes financières pour les entreprises qui engagent des jeunes, a fortiori très peu qualifiés, etc. Si ces mesures engendrent certains effets positifs, une meilleure compréhension des barrières à l'emploi des jeunes et le développement d'actions plus en amont du marché du travail (formation scolaire, développement des qualifications, etc.) apparaissent nécessaires aux yeux de beaucoup de spécialistes du marché du travail pour juguler de façon plus prononcée la problématique du faible taux d'emploi des jeunes générations. Il y va de la participation des jeunes au marché du travail et, en corollaire, de la contribution effective de ceux-ci aux enjeux économiques et sociaux auxquels fait face la Belgique.

### ***2.3.2.3 Pénurie de main-d'œuvre dans certains métiers***

Autre menace liée au marché de l'emploi qui pèse sur la croissance de l'économie belge : la pénurie de main d'œuvre dans certains métiers, laquelle apparaît fortement préoccupante aux yeux des experts de la Fédération des Entreprises de Belgique (FEB) et des économistes de la Banque Nationale de Belgique (BNB). En effet, alors que le taux de chômage et le nombre de demandeurs d'emploi sont particulièrement élevés, certaines entreprises sont confrontées à de réelles difficultés de recrutement pour certaines professions. Sur base des dernières données chiffrées en notre possession sur le sujet, on dénombre ainsi en Belgique plus de 300 000 places vacantes, dont 120 000 concernent des métiers dits « en pénurie » pour lesquelles les entreprises éprouvent des difficultés réelles à trouver des candidats à l'emploi<sup>27</sup>.

Sans présenter dans le cadre de ce rapport une liste exhaustive des métiers « critiques » ou « en pénurie », on notera que les centres de compétences régionaux et les services pour l'emploi proposent sur leur site Web respectif un relevé, régulièrement mis à jour, des fonctions pour lesquelles la pénurie, ou le risque de pénurie, de main d'œuvre est avéré. Certaines des fonctions reprises dans ces listes des métiers en pénurie tendent d'ailleurs à y rester sur une longue période de temps et ce, malgré les mesures mises en œuvre par les centres de compétences pour orienter et former les demandeurs d'emploi vers des fonctions pour lesquelles les employeurs éprouvent des difficultés de recrutement. Ce qui tend à confirmer le caractère structurel de ces difficultés de recrutement et de ce problème de pénurie de certains profils-types.

Cette situation et les statistiques du manque de main d'œuvre disponible pour certains métiers qui y sont liées interpellent les dirigeants de la FEB, qui avancent deux explications potentielles à cette problématique qui, pour eux, ne trouve pas son origine uniquement dans des facteurs quantitatifs (le manque de candidats intéressés par ces métiers) : d'une part, le manque de mobilité de certains travailleurs (voir infra) et, d'autre part, l'absence de formation soutenue des chômeurs de longue durée, dont le profil ne correspond pas aux besoins actuels des entreprises. A ces explications potentielles, les experts des centres de compétences wallons et bruxellois ajoutent deux autres facteurs explicatifs possibles : l'inadéquation entre les exigences des employeurs et les profils des candidats (certaines entreprises ne se montreraient-elles pas trop exigeantes ?) ainsi que les conditions de travail peu attrayantes qui caractérisent l'exercice de

---

<sup>27</sup> Source : sur base des données statistiques reprises sur les sites du FOREM, du VDAB, d'Actiris et de l'ONEM.



certaines fonctions en pénurie (attractivité des métiers en termes de salaires, horaires, conditions de travail, précarité des contrats, etc.) ou l'image pas nécessairement toujours valorisante que se fait la population de ces métiers.

Notons que, pour combler ces déficits de main d'œuvre pour certaines fonctions, différentes dispositions et facilités ont été décidées par les pouvoirs publics. Sans les détailler toutes (celles-ci sont présentées de façon exhaustive sur les sites Web des centres de compétences – FOREM, Actiris et VDDAB – ainsi que de l'ONEM), on peut évoquer l'octroi d'un incitant financier aux étudiants qui entament et réussissent des études les préparant à l'exercice d'un métier dit critique et qui obtiennent effectivement un contrat de travail pour une telle fonction, la possibilité pour les chômeurs d'être dispensés de certaines obligations liées à leur statut de demandeur d'emploi tout en continuant à bénéficier des allocations de chômage s'ils reprennent des études devant déboucher sur l'exercice d'une profession en pénurie, etc. Si ces dispositifs donnent de premiers résultats tangibles, ils appellent néanmoins une réflexion plus large sur les solutions à ce problème de pénurie, notamment par une implication effective de toutes les catégories d'acteurs concernés (employeurs, autorités publiques, centres de compétences et organismes de formation, etc.)

#### **2.3.2.4 Mobilité professionnelle inter-régionale**

Paradoxe de la Belgique souligné dans les sections précédentes : le taux de chômage est particulièrement élevé, alors que des postes restent vacants pour certains métiers. Cette situation apparaît encore plus prégnante si l'on affine cette constatation par un examen des statistiques régionales : certaines régions géographiques présentent des taux de chômage particulièrement significatifs, a fortiori pour certaines catégories de personnes, là où d'autres font état d'offres d'emploi qui restent vacantes faute d'un nombre suffisant de candidats.

Statistiquement, il apparaît que les personnes qui sont proportionnellement les plus présentes dans les statistiques du chômage (les jeunes, les plus de 55 ans et, plus généralement, les peu qualifiés) sont aussi les moins mobiles. Cette situation est en partie due aux coûts (coût des transports en commun, ou bien coût de l'acquisition d'une voiture et des frais d'essence quotidiens) associés à la mobilité. Notamment pour les moins qualifiés, dont le niveau de rémunération est peu élevé, il est vraisemblable que l'espérance de revenu supplémentaire ne suffise pas à compenser ce coût et détourne dès lors ces catégories de personnes des possibilités d'emploi dans d'autres régions<sup>28</sup>. A ce facteur coût s'associe également d'autres explications potentielles d'un refus de mobilité des travailleurs et des demandeurs d'emploi : l'inadaptation des horaires des transports en commun, les difficultés d'accessibilité de certains sites via les transports en commun, les difficultés de mobilité liées à la congestion des routes, la connaissance insuffisante de la seconde langue nationale autre que la langue maternelle, etc.

Car, si la problématique du manque de mobilité existe au sein d'une même région fédérée (mobilité intra-régionale), elle est encore plus prégnante entre les différentes régions – wallonne, flamande et bruxelloise – du pays (mobilité inter-régionale). A ce sujet, les nombres

<sup>28</sup> Source : Bureau Fédéral du Plan, Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse, Studiedienst van de Vlaamse Regering et Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique (2009), *Perspectives économiques et régionales 2008-2014*, pp.28-35.

relativement faibles de navetteurs<sup>29</sup> entre les deux Régions que sont la Wallonie et la Flandre indiquent que la frontière linguistique constitue une réelle barrière à la mobilité professionnelle dans notre pays<sup>30</sup> : une connaissance suffisante de l'autre langue nationale apparaît donc constituer un facteur important pour une mobilité accrue des travailleurs et, en corollaire, pour un fonctionnement plus efficace du marché du travail où les déséquilibres actuels seraient – à tout le moins en partie – solutionnés.

Notons à ce sujet que l'inadéquation entre l'offre et la demande est particulièrement marquée en Régions wallonne et bruxelloise. Ainsi, par exemple, si Bruxelles présente le taux de chômage le plus élevé du pays, ce n'est pas faute de créer des emplois, mais bien de ne pouvoir les satisfaire par des compétences ad hoc. La Région développe d'ailleurs des projets de collaboration avec les autres régions et les différents centres de compétences régionaux pour pallier ce problème<sup>31</sup>. D'une manière générale, les différents services de l'emploi de Flandre, Bruxelles et Wallonie ont décidé de renforcer leurs collaborations pour mieux répondre aux disparités régionales du marché de l'emploi belge. Les accords scellés en 2005 entre leurs autorités de tutelle respectives prévoient une amélioration des flux d'informations entre les parties, la transmission systématique des informations relatives aux postes vacants et aux offres d'emploi que reçoivent les différents centres de compétences, a fortiori si elles concernent des fonctions critiques (voir supra), une synergie plus prononcée dans les initiatives de formation professionnelle, etc.

### **2.3.2.5 Harmonisation des statuts employés – ouvriers**

La Belgique se différencie de bon nombre de pays européens par son principe de « double statut » des travailleurs, les ouvriers et employés étant soumis à des logiques statutaires différentes. Il est néanmoins aujourd'hui question d'envisager l'harmonisation des statuts employés et ouvriers : celle-ci constitue un sujet d'actualité particulièrement prégnant en Belgique à l'heure actuelle.

L'élaboration des statuts employés et ouvriers (qui trouve son origine dans les premières lois sur les contrats de travail, datant de 1900 et 1922) est fondée sur une distinction historique entre les situations de travail où les tâches effectuées sont essentiellement manuelles et les situations où le travail presté est essentiellement de nature intellectuelle. L'idée qui sous-tend cette distinction était, à l'époque, de distinguer le groupe de travailleurs occupés à des tâches de production industrielle des personnes réalisant les tâches administratives et de service. Ce dernier groupe, celui des employés, a en outre reçu un statut lui offrant une meilleure garantie de revenu et d'emploi. La loi sur les contrats de travail du 3 juillet 1978, toujours en vigueur

---

<sup>29</sup> Statistiquement, les flux de mobilité les plus importants, en termes de données chiffrées, s'effectuent au départ de la Flandre et de la Wallonie en direction de Bruxelles. Le nombre de navetteurs de Flandre qui vont travailler en Wallonie, et inversement, reste quant à lui assez limité. Il est à constater que les navetteurs de Flandre vers la Wallonie sont moins nombreux que les navetteurs de Wallonie vers la Flandre : 36 000 travailleurs wallons se rendent en Région flamande pour 21 500 Flamands qui effectuent la navette inverse (source : Bureau Fédéral du Plan, Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse, Studiedienst van de Vlaamse Regering et Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique (2009), *Perspectives économiques et régionales 2008-2014*).

<sup>30</sup> Source : Bureau Fédéral du Plan, Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse, Studiedienst van de Vlaamse Regering et Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique (2009), *Perspectives économiques et régionales 2008-2014*, pp.28-35.

<sup>31</sup> Cette perspective de collaboration accrue entre les acteurs du marché de l'emploi ne constitue sans doute pas la seule solution à envisager. Bruxelles souffre de problèmes d'accès, de mobilité, d'infrastructure, de qualité de vie qui sont autant de points qui, pour certains experts, détournent la population de Wallonie et de Flandre des opportunités d'emploi bruxelloises.

aujourd'hui, maintient cette distinction entre ouvriers et employés<sup>32</sup>, et les différences associées à ces deux statuts, en dépit de diverses tentatives pour lever cette distinction statutaire.

Cette distinction statutaire, qui n'est pas dénuée d'ambiguïté et fait régulièrement l'objet d'interprétations, est toutefois de plus en plus régulièrement contestée, la nuance entre travail manuel et intellectuel n'étant plus nécessairement adaptée à l'évolution actuelle des pratiques de travail (automatisation des tâches de production, appelant une moindre réalisation d'efforts physiques mais davantage de tâches de contrôle, diminution de la différenciation des tâches de conception et de production/exécution, accroissement de la responsabilité de toutes les catégories d'acteurs d'une entreprise, etc.). Ces souhaits d'harmonisation des statuts d'ouvriers et d'employés figurent d'ailleurs dans les accords gouvernementaux de ces dernières législatures, sans qu'ils aient pour autant été concrétisés depuis lors. Les partenaires sociaux ne semblent en outre pas pressés de s'attaquer à ce chantier, qui ne figure pas nécessairement dans leurs priorités actuelles, lesquelles ont été quelque peu revues suite à la crise financière et aux difficultés économiques et sociales rencontrées pour l'instant.

Le débat soulève néanmoins différentes questions pratiques, qui reviennent sur la table à intervalles de temps plus ou moins réguliers. Les composantes de la problématique sont en effet nombreuses. Si les organisations patronales ont déjà clairement exprimé le fait que, pour elles, l'introduction d'un statut unique du travailleur doit s'inscrire dans une approche neutre en termes de coût et que le nouveau statut ne peut pas coûter davantage aux employeurs que les statuts ouvrier et employé réunis, les questions concrètes, découlant des spécificités propres des statuts actuels d'ouvriers et d'employés, doivent être tranchées. Qu'en sera-t-il ainsi, par exemples, de la clause d'essai, de l'intervention de l'employeur en cas d'absence pour maladie du travailleur, des possibilités de chômage temporaire (accordées aux entreprises pour les ouvriers mais pas pour les employés), des modalités d'organisation et de paiement des vacances annuelles ou encore du droit de licenciement et des modalités de préavis, qui sont autant de points gérés actuellement sous des conditions différentes<sup>33</sup> suivant que le travailleur est un employé ou un ouvrier ? Cette harmonisation des statuts autour d'un statut unique du travailleur appelle en outre, aux dires de certains spécialistes du marché du travail et du dialogue social, des réformes complémentaires à des niveaux de concertation sociale différents, notamment en matière de conventions collectives de travail ainsi que de différenciation et de fonctionnement des commissions paritaires.

### 2.3.3 LE SYSTÈME BELGE DE RELATIONS PROFESSIONNELLES

La mise en évidence de ces différents défis, et la présentation des solutions partielles déjà mises en place pour solutionner certains enjeux à venir du marché du travail belge, laisse sous-entendre à plusieurs reprises l'intervention d'acteurs multiples dans la gestion des politiques d'emploi et du marché du travail. Si nous avons déjà évoqué en première partie de ce chapitre que les questions d'emploi sont gérées en partie par le gouvernement fédéral et en partie par les entités fédérées, il nous semble également important de préciser, en perspective

<sup>32</sup> Les partenaires sociaux disposent d'une expérience pratique et d'une série d'usages qui leur permettent de conférer les statuts d'ouvrier ou d'employé sur base de descriptions de fonctions et de postes.

<sup>33</sup> Voir pour plus de précisions à ce sujet le tableau synthétique repris en annexe, tableau issu d'une de nos précédentes études menées au sein du LENTIC qui permet d'illustrer les principaux points de différenciation entre les statuts d'ouvriers et d'employés.

des chapitres suivants sur les modes de gestion des restructurations, la façon dont les relations professionnelles sont gérées en Belgique.

A ce sujet, on notera que le système belge des relations industrielles peut être considéré comme néo-corporatiste, dans la mesure où l'implication des partenaires sociaux dans le processus de décision publique est hautement institutionnalisé. Le système est caractérisé par une pression soutenue et une intervention de l'état, principalement sur les négociations salariales, et un haut niveau de taux de syndicalisation. Les problèmes liés à l'emploi sont principalement gérés sur base d'une consultation formelle et d'une codécision bipartite, voire tripartite. Ce modèle participatif multi-niveau est présenté de façon synthétique dans le tableau suivant, élaboré par notre centre de recherche dans le cadre du développement d'un outil pédagogique de présentation des structures de négociation sociale à l'attention des organisations syndicales<sup>34</sup>. Y sont présentés les différents organes (hors gouvernements et pouvoirs politiques) qui jouent un rôle actif en matière de dialogue social. On constatera à la lecture de ce tableau que ces différents organes sont paritaires : ils sont composés à la fois de représentants d'organisations d'employeurs et de représentants d'organisations de travailleurs.

Il résulte d'ailleurs de l'existence de ces différents organes et des négociations qui y sont tenues l'élaboration de conventions collectives de travail (CCT), lesquelles sont supplétives au cadre légal belge. Ces CCT peuvent être de plusieurs ordres ; leur portée est en outre variable suivant le niveau auquel elles ont été négociées. On retrouve ainsi les CCT interprofessionnelles<sup>35</sup>, conclues entre les partenaires sociaux siégeant au sein du Conseil National du Travail, lesquelles ont force de loi pour les s'appliquent à l'ensemble des entreprises relevant du secteur privé. D'autres CCT sont quant à elles conclues au sein de commissions paritaires sectorielles : elles ont donc par essence une force contraignante limitée au seul secteur d'activités pour lequel elles ont été conclues. Enfin, d'autres conventions collectives sont issues de négociations entre les représentants des travailleurs et la direction d'une entreprise donnée : ces conventions ne revêtent dès lors de force contraignante qu'au sein de l'entreprise en question.

Au sein de la population, les restructurations d'entreprises sont souvent assimilées, de manière très restrictive, comme le seul phénomène des licenciements collectifs. La littérature scientifique sur le sujet propose au contraire une vision élargie et distingue 3 grandes étapes de tout processus de restructuration : en amont de la restructuration, durant le processus de prise de décision et, enfin, à la suite de la décision, en aval. Ce processus peut être résumé de la manière suivante :



Le rapport suit cette logique, c'est pourquoi les trois prochains chapitres portent respectivement sur ces 3 grandes étapes du processus de restructuration.

---

<sup>34</sup> Projet "Odisser – Outils du Dialogue Social au sein de l'Entreprise-Réseau" mené au sein du LENTIC en 2006 et 2007, projet consistant en un développement d'outils pédagogiques de sensibilisation et de formation au dialogue social dans les nouvelles formes d'organisation (plus d'infos : [www.odisser.org](http://www.odisser.org)).

<sup>35</sup> Sauf avis contraire, toutes les conventions collectives citées dans ce document sont des conventions collectives interprofessionnelles conclues au sein du Conseil National du Travail.

Les mesures et outils d'anticipation présentés dans le cadre de ce chapitre visent à éviter une restructuration ou à en réduire, en amont, l'impact social. Nous distinguons deux types d'anticipation, celles issues du cadre légal, considérées comme étant principalement des mesures d'anticipation « à court terme » (à l'exception, bien sûr, de l'information des travailleurs), de celles à plus long terme, qui, bien qu'elles puissent également s'appuyer sur le cadre légal, constituent davantage des initiatives des parties-prenantes du marché du travail.

## 3.1 Les mesures d'anticipation découlant du cadre légal

La plupart des mesures concernent les entreprises et leurs travailleurs situés sur l'ensemble du territoire belge. Une seule mesure d'anticipation est spécifique à une région du pays. Dans tous les cas, les mesures présentées concernent uniquement les entreprises du secteur privé.

Nous présentons tout d'abord le cadre légal lié à l'information continue des (représentants des) travailleurs. Nous abordons ensuite deux mesures d'adaptation de l'effectif en fonction de la charge de travail de l'entreprise : le chômage temporaire des ouvriers pour raisons économiques et la réduction collective du temps de travail. Nous clôturons enfin ce chapitre en présentant les mesures temporaires de crise que sont, au niveau fédéral, l'adaptation temporaire de crise de la durée du travail, la réduction individuelle et temporaire des prestations pour faire face à la crise et le chômage temporaire des employés pour raisons économiques, et, au niveau de la seule région flamande, la « prime de transition ».

### 3.1.1 L'INFORMATION DES TRAVAILLEURS EN VUE DE TROUVER DES SOLUTIONS ALTERNATIVES AU LICENCIEMENT

La législation belge s'inscrit dans la lignée de la directive 75/129/CEE du Conseil des Communautés européennes du 17 février 1975 relative aux licenciements économiques et de la directive 2002/14/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2002 relative à l'information et la consultation des travailleurs. Elle cherche à renforcer la protection des travailleurs en cas de licenciements collectifs, mais également à développer leur accès à une information et une consultation en amont du processus de restructuration pour permettre de mener à bien les processus de restructuration et d'adaptation des entreprises.

Outre les obligations d'information de l'employeur en cas de licenciement collectif (voir infra), le degré d'information des représentants des travailleurs dépend de la taille de l'entreprise concernée, suivant qu'elle occupe 100 travailleurs et plus, entre 50 et 99 travailleurs ou moins de 50 travailleurs.

### ***Les entreprises occupant 100 travailleurs et plus<sup>36</sup>***

La loi du 8 novembre 2007 établit le seuil pour l'établissement d'un Conseil d'Entreprise à 100 travailleurs. Le Conseil d'Entreprise est un organe de consultation comprenant les représentants de l'employeur et ceux des travailleurs, et qui porte sur l'information en matière de situation économique et financière de l'entreprise et sur le suivi de l'implémentation de la législation à ce sujet. C'est un lieu où les partenaires discutent de la régulation du travail, y compris les conditions de travail, des changements dans les processus productifs, des horaires, des congés, etc. Les entreprises qui comprennent un Conseil d'Entreprise ont ainsi plus d'obligations puisqu'elles doivent y communiquer toute information ayant potentiellement un impact sur l'emploi et ce, via un processus très formalisé, faute de quoi ce dernier pourrait être invalidé.

Suivant l'article 25 de l'arrêté royal du 27 novembre 1973 portant réglementation des informations économiques et financières à fournir aux conseils d'entreprise, l'employeur doit également prévenir les travailleurs ou leurs représentants de tout évènement susceptible d'avoir des conséquences importantes pour la compagnie ainsi que de toute décision managériale qui pourrait avoir de telles conséquences. Cette information doit être communiquée avant l'exécution de la décision.

La convention collective de travail n°9 du 9 mars 1973 coordonnant les accords nationaux et les conventions collectives de travail relatifs aux conseils d'entreprise indique par ailleurs qu'en cas de fusion, de concentration, de reprise, de fermeture ou d'autres modifications de structure importantes négociées par l'entreprise, le conseil d'entreprise en sera informé en temps opportun et avant toute diffusion.

Enfin, comme déjà mentionné, la Loi programme du 8 avril 2003 condamne l'employeur, dans certains cas particuliers de fermeture d'entreprise, à une amende importante s'il n'a pas respecté les obligations de la CCT n°9.

### ***Entreprises comprenant entre 50 et 99 travailleurs***

Jusqu'il y a peu, les entreprises comprenant entre 50 et 99 travailleurs n'étaient pas concernées par le cadre légal mentionné ci-dessus. Toutefois, la transposition dans le droit belge de la directive européenne 2002/14/CE impose à de telles entreprises d'informer et ou de consulter les représentants des travailleurs davantage qu'auparavant.

- La loi du 23 avril 2008 impose à l'employeur de transmettre une série d'informations « de base » (statuts, position concurrentielle, etc.) ainsi qu'une information annuelle (bilan et comptes annuels, etc.) au CPPT lorsque l'entreprise compte minimum 50 travailleurs et ne compte ni CE, ni délégation syndicale. De plus, cette loi impose à l'employeur non seulement d'informer mais également de consulter les représentants des travailleurs à propos d'éléments de nature sociale.
- Une modification par les partenaires sociaux de la CCT n°9 du 9 mars 1972 prévoit désormais qu'en cas d'absence d'un CE, les obligations de l'employeur en matière

---

<sup>36</sup> Certaines entreprises comptant entre 50 et 99 travailleurs sont également concernées en vertu de cette même loi du 8 novembre 2007.

d'information et de consultation subsistent et s'appliquent à l'égard de la délégation syndicale ou, à défaut, du CPPT.

- Par ailleurs, notons que la convention collective du travail n°39 du 13 décembre 1983 indique pour les entreprises « occupant habituellement en moyenne au moins 50 travailleurs » que “ lorsque l'employeur a décidé d'un investissement dans une nouvelle technologie et lorsque celui-ci a des conséquences collectives importantes en ce qui concerne l'emploi, l'organisation du travail ou les conditions de travail, il est tenu, au plus tard trois mois avant le début de l'implantation de la nouvelle technologie, d'une part de fournir une information écrite sur la nature de la nouvelle technologie, sur les facteurs qui justifient son introduction ainsi que sur les conséquences sociales qu'elle entraîne et d'autre part de procéder à un concertation avec les représentants des travailleurs sur les conséquences sociales de l'introduction de la nouvelle technologie ”. Cette disposition s'applique lorsque 50% et 10 travailleurs au moins d'une catégorie professionnelle déterminée sont concernés par ce changement de technologie. Entreprises comprenant moins de 50 travailleurs

Pour les entreprises comptant moins de 50 travailleurs, la législation n'impose normalement pas de mise en place de CE ni de CPPT, si ce n'est dans certains cas précis (dans les mines, les minières et les carrières souterraines) Dans la plupart des secteurs, il n'y existe pas non plus de délégation syndicale (sauf, par exemple, dans la construction ou le seuil est amené à 30 travailleurs). Les obligations d'information des travailleurs sont par conséquent plus limitées :

- La CCT n°24 du 2 octobre 1975 précise les obligations de l'employeur qui occupe en moyenne plus de 20 travailleurs en matière d'information « en temps utile » vis-à-vis des représentants de son personnel ou, à défaut, vis-à-vis directement de son personnel en cas de licenciement collectif (voir supra).
- La loi du 26 juin 2002 précise les obligations d'information en cas de fermeture d'une entreprise qui occupe en moyenne au moins 20 travailleurs (voir supra).
- La modification de la CCT n°9 faisant suite à la loi du 23 avril 2008 prévoit une obligation d'information et de consultation à destination des délégations syndicales, lorsque leur existence est permise sur base d'un accord sectoriel. Cette obligation d'information et de consultation est toutefois moins large que celle à destination des CPPT.



## Encart n°1 :



### Etude de cas FAR

Cet encart contient la première des quatre études de cas présentées dans ce rapport. Celle-ci présente l'initiative menée par une organisation syndicale pour mettre en place un monitoring continu de la santé financière, économique et industrielle des entreprises dans lesquelles elle est représentée par un ou plusieurs délégués.

L'association sans but lucratif « Form'Action André Renard » (FAR) est le centre d'études du syndicat socialiste FGTB pour la région liégeoise. Plusieurs de ses missions ont trait à la gestion des restructurations d'entreprises, tant au niveau de leur anticipation que de leur accompagnement.

En matière d'anticipation, l'association développe tout d'abord plusieurs modules de formation à destination des délégués syndicaux FGTB. Ce cycle de formations, d'une durée de 3 ans et comprenant près de 300 heures de formation, vise à permettre à une centaine de délégués de mieux exploiter les informations transmises régulièrement par l'entreprise, grâce à des formations en analyse financière, droit social, droit fiscal, techniques d'information, etc. et d'ainsi assurer un meilleur suivi de la santé financière, économique et industrielle de l'entreprise dans laquelle ils sont présents.

De plus, la FAR assure depuis plusieurs années un processus de veille des entreprises de la région liégeoise, principalement celles issues de son secteur historique, la sidérurgie. Elle édite ainsi des fiches « baromètre de l'entreprise » qui synthétisent et actualisent régulièrement les informations pertinentes à destination des délégués en entreprise. Ces fiches permettent par ailleurs à la FAR de « déclencher le signal d'alarme » en cas de détérioration de ces données. Elles offrent également la possibilité à l'association de créer des tendances sectorielles sur le territoire et d'appréhender ainsi les impacts indirects des grands groupes sidérurgiques sur leurs sous-traitants.



En matière d'accompagnement des restructurations, la FAR édite des dossiers à destination des délégués afin que ceux-ci soient mieux outillés pour participer activement aux processus d'information et de consultation des entreprises « envisageant un licenciement collectif ». Ces dossiers comprennent également une série de questions émises par des experts de la FAR afin de collecter l'information pertinente. En cas de demande des délégués (et d'accord de l'entreprise), ces experts peuvent participer aux réunions d'information lorsque celles-ci revêtent un caractère technique, stratégique et/ou particulièrement complexe.

Cette démarche de la FAR présente, à nos yeux, plusieurs forces : il s'agit tout d'abord d'un outil innovant, fondé sur une approche unique en son genre au sein du monde syndical francophone belge. Elle permet par ailleurs d'exploiter plus concrètement, plus utilement aussi, les informations économiques et financières devant être rendues publiques en vertu de la législation mais souvent perçues par les délégués syndicaux comme a priori inaccessibles, ou incompréhensibles. Autre avantage, les démarches de formation et d'accompagnement sont réalisées par les mêmes personnes au sein de la FAR, ce qui permet de créer une relation de confiance, très utile lorsqu'il s'agit d'aborder ces thématiques difficiles.

Au niveau des limites de la démarche, nous relevons quatre éléments. Tout d'abord, le membre de la FAR interviewé dans le cadre de ce projet nous indique qu'il est parfois difficile de sensibiliser les délégués à la nécessité d'opérer une démarche d'anticipation des restructurations, surtout lorsqu'ils proviennent d'entreprises où il n'existe pas de culture syndicale. Une autre limite identifiée par notre témoin tient dans la difficulté à autonomiser les bénéficiaires des actions d'anticipation réalisées par la FAR. Par ailleurs, il nous semble que le travail d'actualisation continue des fiches des entreprises doit s'avérer assez fastidieux et consommateur de temps. Enfin, nous noterons que cette démarche se limite à un secteur bien particulier, celui de la métallurgie/sidérurgie, et qu'il ne permet donc pas d'assurer une veille globale du secteur économique d'une région donnée.

Notons que lors du séminaire national belge de présentation du rapport, plusieurs participants ont souligné l'inefficacité de ces mesures d'information des travailleurs et ce, pour trois principales raisons : le non-respect de ces obligations par certaines entreprises, le fait que les décisions de restructuration proviennent de plus en plus fréquemment de l'étranger, ce qui ne permet pas d'agir sur le processus de prise de décision et, dernier élément, parce que les informations pouvant entraîner une restructuration sont souvent transmises trop tardivement, ne permettant pas aux partenaires sociaux d'anticiper correctement ce type d'évènement.

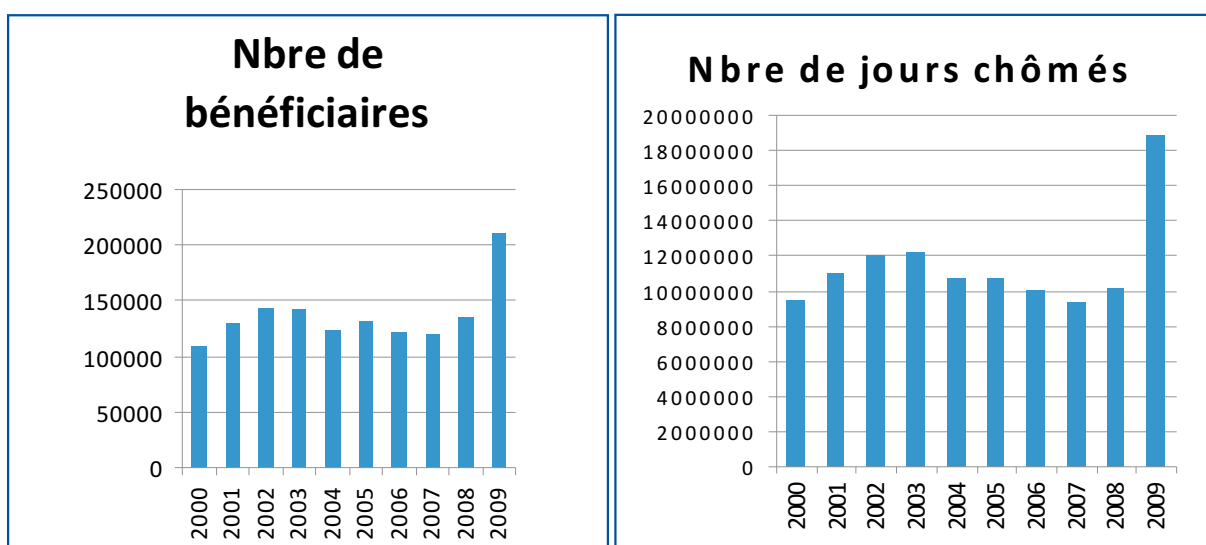
### **3.1.2 LE CHÔMAGE TEMPORAIRE DES OUVRIERS POUR RAISONS ÉCONOMIQUES**

Le chômage temporaire des ouvriers pour raisons économiques est un outil « d'anticipation » dans la mesure où il est utilisé fréquemment par les entreprises afin d'éviter les licenciements collectifs qui seraient consécutifs à un manque d'activité temporaire.

La loi relative aux contrats de travail du 3 juillet 1978 prévoit la possibilité pour l'employeur de suspendre le contrat de travail de ses ouvriers lorsque des difficultés économiques qui ne lui sont pas imputables empêchent le maintien du rythme de travail dans l'entreprise. La suspension du contrat de travail peut être totale ou partielle (travail à temps réduit) durant une durée maximale de 4 semaines. Après une telle durée de suspension, l'employeur est obligé de remettre les ouvriers au travail durant 7 jours, sauf si la commission paritaire de l'entreprise

autorise le chômage temporaire durant une période plus longue en raison d'une conjoncture économique difficile. Cette période de non-activité est financée par les pouvoirs publics (l'Office Nationale pour l'Emploi) via l'octroi d'allocations de chômage dont le montant dépend de la situation personnelle des travailleurs concernés.

Ce chômage temporaire des ouvriers pour raisons économiques est une mesure utilisée fréquemment par les entreprises belges. Ainsi, les chiffres de l'ONEM (chargée de payer une partie des indemnités) montrent une utilisation relativement constante de la mesure, avec un pic durant l'année 2009 où la mesure a été utilisée près de 2 fois plus. Cette augmentation est probablement due à la conjonction de deux phénomènes : un hiver rigoureux et la crise économique mondiale.



### 3.1.3 RÉDUCTION COLLECTIVE DU TEMPS DE TRAVAIL

La réduction collective du temps de travail est également un outil « d'anticipation » dans la mesure où il est utilisé fréquemment par les entreprises afin d'éviter les licenciements collectifs pour cause de diminution permanente de l'activité de l'entreprise.

L'arrêté royal du 16 mai 2003 prévoit des réductions de cotisations à la sécurité sociale pour les entreprises qui décident de mettre en place, en vue d'éviter des licenciements, soit une réduction collective du temps de travail (d'au moins une heure par semaine, durant une durée indéterminée) soit d'instaurer la semaine de quatre jours<sup>37</sup>.

Afin de pouvoir bénéficier de ces réductions de charges sociales, la réduction du temps de travail doit être décidée pour une durée indéterminée. La durée de la réduction est proportionnelle à la diminution du temps de travail. Elle est de 8 trimestres pour une diminution collective à 37h par semaine, de 12 trimestres pour une diminution à 36h par semaine et de 16 trimestres pour une diminution à 35h par semaine. Elle est enfin de 4 trimestres en cas d'instauration de la semaine de quatre jours.

<sup>37</sup> Actuellement, la réduction est de 400€ par trimestre par travailleur concerné.

### 3.1.4 LES MESURES TEMPORAIRES DE CRISE

La loi du 19 juin 2009 portant des dispositions diverses en matière d'emploi pendant la crise instaure des mesures temporaires qui visent l'adaptation du volume de l'emploi pour les entreprises qui font face à des difficultés économiques consécutives à la crise mondiale actuelle. Ces mesures temporaires de crises devaient initialement prendre fin au 30 juin 2010, mais elles ont depuis lors été prolongées jusqu'au 30 septembre 2010 par un Arrêté Royal après avis du Conseil National du Travail, et pourraient l'être à nouveau jusqu'au 31 décembre 2010. Plus précisément, cette loi prévoit les mesures suivantes:

- *L'adaptation temporaire de crise de la durée du travail*, qui consiste en une diminution collective du temps de travail d'une partie ou de la totalité du personnel de l'entreprise. Cette diminution doit porter sur 1/4 ou 1/5 de la durée hebdomadaire à temps plein et doit faire l'objet d'une CCT d'entreprise. L'aide consiste en un abaissement des cotisations de sécurité sociale<sup>38</sup>. Comme cette diminution du temps de travail implique une réduction proportionnelle de la rémunération brute, la CCT doit prévoir une compensation financière pour les travailleurs<sup>39</sup>.
- *La réduction individuelle et temporaire des prestations* pour faire face à la crise, appelée aussi « crédit-temps de crise » qui est une mesure pouvant être proposée par l'employeur à son personnel. La réduction doit porter sur 1/5 ou sur la moitié des prestations sur une période d'un à six mois. Le travailleur qui accepte une telle réduction reçoit une allocation de l'Office National de l'Emploi afin de compenser la diminution de son salaire<sup>40</sup>.
- *Le régime temporaire et collectif de suspension totale ou partielle de l'exécution du contrat*, communément appelé « chômage temporaire des employés pour raisons économiques » qui consiste en une suspension totale de l'exécution du contrat de travail (durant maximum 16 semaines) ou l'introduction d'un régime de travail à temps réduit (minimum 2 jours par semaine durant maximum 26 semaines). Durant les périodes où il ne preste pas, le travailleur reçoit une allocation de chômage de l'Office National de l'Emploi ainsi qu'un supplément payé par l'employeur.
- Ces 2 dernières mesures (crédit-temps de crise et chômage temporaire des employés pour raisons économiques) doivent être justifiées par des causes économiques liées à la crise. Elles ne sont ainsi accessibles qu'aux entreprises qui font face soit à une diminution de 15% du chiffre d'affaires, de la production ou de leurs commandes<sup>41</sup>, soit à un recours important (20%) au chômage temporaire pour les ouvriers et qui ont conclu une CCT ou qui ont établi un plan d'entreprise sur ce sujet.
- *La carte restructuration* pour les travailleurs d'entreprises en faillite (voir le chapitre sur la mise en œuvre des restructurations.)<sup>42</sup>

<sup>38</sup> L'abaissement est respectivement de 750€ (diminution d'1/4) et 600€ (1/5) par travailleur et par trimestre. Si la diminution du temps de travail s'accompagne de l'introduction de la semaine de 4 jours, l'aide est majorée de 400€ par travailleur et par trimestre.

<sup>39</sup> Cette compensation doit être d'au moins ¾ du montant de la réduction forfaitaire des cotisations de sécurité sociale.

<sup>40</sup> Le montant de l'allocation est proportionnel à la réduction visée par l'accord. L'allocation est 188€ (-de 50 ans) ou de 248€ en cas de diminution d'1/5 temps et de 442€ en cas de diminution de 50% du temps de travail.

<sup>41</sup> Arrêté Royal du 31 juillet 2009

<sup>42</sup> « Pour obtenir la réduction groupe cible, le salaire trimestriel de référence du travailleur ne peut dépasser 5870,71 € si, au moment de l'engagement, le travailleur est âgé de moins de 30 ans. Pour les travailleurs d'au moins 30 ans, cette limite est de 12.000 €. » Voir <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=24016>

L'ONEM<sup>43</sup> a diffusé récemment ses premières analyses quant à l'utilisation des deux principales mesures de crise que sont le chômage temporaire des employés et l'adaptation temporaire du travail. D'après ce rapport, il semble que l'utilisation du chômage temporaire des employés ne soit pas aussi importante que prévue. En effet, l'ONEM mentionne qu'après six mois d'existence, entre juillet et décembre 2009, seuls 1.380 entreprises ont eu recours à la mesure et ont mis en chômage économique 28.965 employés. Cette mesure a coûté à l'ONEM 9.390 millions d'euros alors que l'organisme en avait budgétisé 75,5 millions. L'adaptation temporaire du travail a également été moins utilisée que ce qui était attendu. Seuls 633 entreprises ont profité de cette mesure, en réduisant le temps de travail de 11.345 personnes, pour un coût de 2,2 millions d'euros, alors que 18,25 millions avaient été budgétés à cette fin.

Toutefois, les participants au séminaire national de présentation du rapport ne partagent pas ces constats puisque tous ont souligné la grande efficacité de ces mesures et les ont jugées très appropriées pour faire face à la crise.

### 3.1.5 LA PRIME DE TRANSITION EN RÉGION FLAMANDE

La prime de transition est une initiative de la région flamande datant de mars 2009 et complémentaire aux mesures temporaires fédérales de crise. Les travailleurs flamands dont le temps de travail a dû être diminué en raison de la crise actuelle peuvent bénéficier d'une prime<sup>44</sup>. Cette prime n'est pas octroyée si l'employeur compense déjà la perte de revenu consécutive à cette diminution du temps de travail, si les travailleurs prestent plusieurs emplois ou s'ils bénéficient d'une aide à l'entrepreneuriat. Si le travailleur dont la diminution du temps de travail est de minimum 20% décide de suivre une formation reconnue par les pouvoirs publics flamands, il reçoit une prime supplémentaire<sup>45</sup>. La prime est limitée à la durée de la réduction du temps de travail et ne peut dépasser 6 mois, prolongeable de 6 mois maximum.

Notons que lors du séminaire national, la plupart des participants, tant francophones que néerlandophones, avaient peu connaissance de ce dispositif en raison d'une utilisation par les entreprises qui serait très confidentielle. Tous soulignent pourtant l'intérêt d'une telle mesure en temps de crise et, plus précisément, le lien qu'elle propose entre chômage temporaire et formation.

## 3.2 Les initiatives d'anticipation à plus long terme

Les mesures décrites dans ce chapitre ne s'appuient pas forcément sur un cadre légal particulier mais relèvent toutes d'initiatives mises en place par les parties-prenantes du marché du travail afin d'anticiper, sur une temporalité plus grande que les mesures légales présentées dans le

---

<sup>43</sup> ROCOUR Vincent, « les mesures anti-crise, les entreprises ne se ruent pas », article dans le journal La Libre Belgique, 12/02/2010.

<sup>44</sup> Cette prime s'élève à 345€ (+43,35€ si la personne est isolée) nets par mois en cas de diminution de 50% du temps de travail, à 145€ (+43,35€ si la personne est isolée) nets en cas de diminution de 20% et à 95€ nets en cas de diminution allant de 10% à 20%.

<sup>45</sup> D'un montant de 58,59€.

chapitre précédent, les phénomènes de restructurations. Nous présentons successivement les initiatives de redéploiement économique, les initiatives de flexibilisation du marché du travail et les initiatives de prospective métier.

### 3.2.1 LES INITIATIVES DE REDÉPLOIEMENT ÉCONOMIQUE

Sans chercher à relever ici la liste exhaustive des initiatives de redéploiement économique, nous présentons une initiative « micro » issue du territoire de la Ville de Seraing, le « Master Plan » et une autre plus « macro », le « Plan Marshall » initié par la Région Wallonne.

#### 3.2.1.1 Une initiative originale d'anticipation des besoins en emplois

##### Encart n°2 :



#### Le Master plan de la ville de Seraing

*Cette étude de cas synthétise l'initiative menée par une ville wallonne pour anticiper ses besoins futurs en activités économiques et en emplois.*

Située le long de La Meuse, en périphérie directe de Liège, la Ville de Seraing connaît une histoire et un essor économique fortement marqués par l'évolution industrielle. Jusqu'il y a une dizaine d'années, Seraing – également appelée Cité du Fer en raison de ses nombreuses ressources houillères et sa production importante d'acier – est une ville industrielle économiquement prospère, sur le territoire de laquelle plusieurs sociétés de renom sont installées, produisent en flux continu et emploient de nombreux ouvriers, pour la plupart issus directement de la ville et de la région proche.

Le ralentissement progressif de la production d'acier et les phases successives de fusion/acquisition que connaît l'entreprise Cockerill-Sambre, fleuron économique local, devenue en quelques années seulement Usinor puis Arcelor, et aujourd'hui ArcelorMittal, conduisent les élus locaux et régionaux à s'interroger sur l'avenir de la région et à craindre la dépendance socio-économique envers quelques usines phares désormais dirigées dans une logique de globalisation et de compétitivité mondiale. La Ville a ainsi mis sur pied une association –Agence pour le Redéploiement Economique du Bassin Sérésien (Arebs)– dont le but premier est de dresser, de façon récurrente au cours du temps, des diagnostics relatifs entre autres aux activités économiques et à la vie de la population locale. Ces données donnent lieu à la création de différents groupes de travail thématiques, dont le but est d'initier une démarche de reconversion, notamment par l'encadrement du développement de nouvelles activités et la promotion d'activités de recherche et de formation, et d'ainsi anticiper toute difficulté économique importante.

Difficulté qui sera matérialisée en 2003 lorsque le Groupe Arcelor annonce ses nouvelles orientations stratégiques : les investissements du Groupe se concentreront désormais sur les usines les plus performantes et les plus facilement accessibles (en bordure de mer) du Groupe. Cette décision est sans appel et signifie la fermeture des usines dites de la « phase à chaud », situées à Seraing et sur d'autres sites industriels de la région de Liège. Le message du Groupe aux usines à chaud du bassin liégeois est clair : dans 6 ans, la production sidérurgique des sites de la région de Liège s'arrêtera. Six ans, tel est le délai dont disposent les élus, dirigeants et structures socio-économiques locaux pour anticiper la restructuration des usines Arcelor et initier les processus de redéploiement économique.

Le Master Plan élaboré par les groupes de travail mis sur pied par l'Arebs, qui trace les grandes lignes de l'aménagement du territoire et des initiatives de promotion économique à privilégier, devient un véritable outil de négociation avec les industriels présents sur le site – notamment pour gérer la restructuration projetée des activités de production d'acier – ainsi qu'un schéma directeur pour les activités de promotion que la Ville développe afin d'attirer de nouveaux investisseurs et de nouvelles entreprises à Seraing et dans la région. Ce Plan devient également un outil de gestion prévisionnelle de la reconversion économique et de la réinsertion professionnelle des salariés locaux menacés par la restructuration du Groupe Arcelor. Des réflexions sont ainsi initiées sur les compétences des – en partie futurs – demandeurs d'emploi, sur les besoins des employeurs ainsi que sur la façon de promouvoir l'adéquation entre ces deux composantes, notamment par le recours aux opérateurs de formation de la région, afin d'éviter un drame social trop important et une précarisation de certaines couches de la population locale. Dans le courant 2005, la Ville de Seraing crée une Régie Communale Autonome, appelée Erigès (<http://www.eriges.be/en/pages/homepage.aspx>), chargée de la mise en œuvre du Master Plan.

### **3.2.1.2 Le Plan Marshall**

Le 30 août 2005, le Gouvernement Wallon a adopté un plan de relance de la région wallonne, appelé « Plan d'action prioritaire pour l'avenir wallon », ou encore « Plan Marshall » en référence au plan d'assistance économique et financière de l'Europe proposé par le Général américain George Marshall le 5 juin 1947. Ce plan, portant sur les années 2006-2009, repose sur 5 axes:

- La création de pôles de compétitivité réunissant les entreprises, les organismes de formation et la recherche issus de 5 domaines « porteurs » que sont les sciences du vivant (pôle « biowin »), l'agroalimentaire (pôle « Wagralim »), l'ingénierie mécanique (pôle « Mecatech »), le transport /logistique (pôle « Logistics in Wallonia ») ainsi que l'aéronautique/spatial (pôle « Skywin »).
- La stimulation de la création d'activités via la rationalisation et une meilleure coordination de la stimulation économique, l'optimisation des aides à l'expansion économique, le renforcement du soutien à l'exportation, l'accroissement de la disponibilité professionnelle, le soutien à l'emploi des jeunes et le développement de nouvelles

fonctions au sein des TPE et PME, l'assainissement de sites d'activité économique désaffectés et l'équipement de zones d'accueil des activités économiques.

- La réduction, pour les sociétés, de la fiscalité régionale, provinciale, la création de zones franches locales et la suppression de certaines taxes.
- Le renforcement de la recherche et de l'innovation via diverses actions de soutien à destination des porteurs de projets et des centres de recherche.
- Le développement des compétences grâce à une stratégie de réponse aux métiers en pénurie, au lancement d'un « plan langues », à l'amélioration de la qualité de la formation et de l'enseignement qualifiant.

Ce plan de relance prévoit par ailleurs une méthodologie de travail fondé sur des principes de « nouvelle gouvernance » en matière de coordination entre acteurs, de gestion budgétaire, de calendrier de mise en œuvre et d'évaluation.

En septembre 2009, le Gouvernement wallon a décidé de poursuivre cette initiative en lui apportant une série de modifications dans le but d'en améliorer son effectivité. Ainsi, l'initiative désormais baptisée « Plan Marshall 2.vert », vise à renforcer le cadre propice à la création d'activité et d'emplois, à valoriser les compétences et les savoirs, à initier des alliances « emploi-environnement », à renforcer l'accroissement de la disponibilité professionnelle et à créer un 6eme pôle de compétitivité dédié aux technologies environnementales. Le Gouvernement s'engage, par ailleurs, à accentuer l'aspect « développement durable » de chacune des mesures de ce plan.

### 3.2.2 LES INITIATIVES DE FLEXIBILISATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Afin d'illustrer les initiatives de flexibilisation du marché du travail, nous présentons ci-dessous la mesures « Plus minus conto » ainsi que le dispositif du groupement d'employeurs.

#### ***3.2.2.1 Une initiative pour anticiper les effets négatifs d'une production cyclique***



### Encart n° 3 :



#### Le « Plus Minus Conto »

*Cette étude de cas résume l'initiative menée par les régions de Flandre et de Bruxelles pour anticiper la diminution de l'emploi dans le cycle de production du secteur de l'industrie automobile.*

En Belgique, l'industrie automobile est confrontée à une énorme compétition afin de sauver et de renforcer sa position compétitive, essentiellement face à ses pays voisins. Pour cette raison, suivant l'annonce par certains média de la fermeture d'Audi VW à Bruxelles, les régions de Flandre et de Bruxelles ont toutes deux accepté de signer un accord sectoriel appelé le "Plus Minus Conto" par crainte que les producteurs automobiles quittent leur territoire. " *La convention collective de travail de mars 2007 a instauré le "plus minus conto" qui s'applique aux employeurs et travailleurs d'usines d'assemblage de véhicules automobiles et de sociétés impliquées dans la production de pièces et d'accessoires pour l'industrie automobile implantées en région Flamande ou Bruxelloise (Commission Paritaire 111).*

Cet accord a pour objectif de répondre aux fluctuations des demandes du marché durant le cycle de vie d'un modèle de voiture (6 ans). En d'autres mots, les travailleurs pourraient être amenés à prêter de plus longues journées (10h par jour et 48 heures par semaine maximum) lorsqu'un nouveau modèle est lancé et que les ventes sont très importantes et récupérer ces heures supplémentaires en fin de cycle de vie du modèle. Le but de ce système est la « capitalisation du temps » qui offre la possibilité de se mettre collectivement d'accord sur une modification du temps de travail pour peu que la législation sur le temps de travail soit respectée sur une moyenne de 6 ans. Cet accord, applicable non seulement aux fabricants automobiles mais également à leurs sous-traitants (commissions paritaires des constructions métallique, mécanique et électrique) peut également être perçu comme une alternative au chômage temporaire.

Il nous paraît important de préciser que cette mesure d'anticipation des restructurations ne fait pas l'unanimité au sein des partenaires sociaux belges puisque de nombreux représentants syndicaux dénoncent cette mesure qu'ils considèrent comme responsable d'une dégradation des conditions de travail et qui entraînerait la disparition des nombreux emplois intérimaires et à durée déterminée.

Durant le séminaire national, plusieurs participants ont également souligné l'intérêt limité d'un tel outil répondant à un cycle d'activité très particulier (pluriannuel). A leurs yeux, les autres outils existant de longue date, tels que l'annualisation du temps de travail, restaient les plus appropriés pour répondre à des situations plus classiques.

### 3.2.2.2 Le groupement d'employeurs

Le groupement d'employeur est un outil innovant qui permet aux entreprises de se réunir afin d'engager, ensemble, du personnel et d'en partager tant le temps de travail que le coût. Ce partage répond à deux types de situations : les variations cycliques de l'activité (ex. saisonnalités) ou les besoins réguliers mais limités en compétences particulières (ex : aide comptable). Ce dispositif est considéré comme « gagnant-gagnant » dans la mesure où il permet de concilier les besoins en flexibilité des entreprises avec une sécurisation des emplois, grâce au CDI temps plein, imposé par le cadre légal du dispositif (Loi Programme d'Août 2000).



Bien qu'il n'ait pas été mis en place par les autorités belges pour faire face aux restructurations, le dispositif du groupement d'employeurs s'avère être une solution potentielle dans deux cas de restructuration différents :

- Anticipativement, en permettant à un membre d'un groupement d'employeurs, en difficulté, d'éviter de licencier en se déchargeant temporairement ou définitivement du coût du travailleur mutualisé via une réallocation du temps qui lui était consacré vers d'autres entreprises du groupement.
- Curativement, en permettant à une entreprise en restructuration de créer ou rejoindre un groupement d'employeurs afin de transférer le personnel qu'elle doit licencier vers une telle structure<sup>46</sup>.

### 3.2.3. LES INITIATIVES DE PROSPECTIVE MÉTIER

Les initiatives de prospective métier visent à anticiper les besoins futurs en compétences au sein de secteurs et/ou de territoire. En Belgique, ces démarches sont initiées principalement par des opérateurs publics, sur base régionale ou sectorielle.

En Wallonie, les principales initiatives se situent au niveau des 25 Centres de compétences que compte la région. Existant depuis 1998, ces centres de compétence ont pour mission la formation, l'enseignement, la veille, la gestion des compétences et la sensibilisation d'un public large, composé de chefs d'entreprise, de travailleurs, de demandeurs d'emploi, d'étudiants et d'enseignants. Chaque centre propose des formations de pointe, sur base d'outils technologiques innovants, autour de pôles d'activité particuliers (logistique, chimie, métiers de l'eau, TIC, Tourisme, etc.). Il s'agit d'associations sans but lucratif, agréées par la Région Wallonne et coordonnées par le Forem, dont le comité de direction réunit l'ensemble des parties prenantes (Fédérations patronales, Organisations syndicales, Universités, Centres de recherche et Forem) en lien avec le domaine d'activité du Centre. Ces organismes sont localisés à travers la Wallonie et sont implantés en cohérence, là où le tissu économique comprend le plus d'activités relevant du pôle d'activité du centre. En matière de veille, les centres de compétence ont pour mission d'assurer le suivi de l'évolution des métiers et des qualifications relevant de leur domaine d'activité afin de favoriser une meilleure adéquation entre l'offre et la demande d'emploi. Chaque centre de compétence réalise un rapport semestriel de synthèse et de recommandation à destination des acteurs de la formation continue, des instances politiques compétentes, des travailleurs et des entreprises<sup>47</sup>.

D'autres initiatives wallonnes de prospective métier sont menées par les 11 Comités Subrégionaux de l'Emploi et de la Formation (CSEF), organes consultatifs intégrés au Forem depuis 2003. Ces comités, également multi-parties-prenantes (entreprises, organisations syndicales et pouvoirs publics), ont parmi leurs missions d'évaluer les perspectives socio-économiques de la sous-région dont ils ont la charge et ce, grâce à l'analyse de leur marché de l'emploi et de la formation.

<sup>46</sup> Notons toutefois que cette initiative contreviendrait avec le cadre légal du dispositif puisqu'elle ne respecterait pas le public cible imposé par la loi programme de 2000 qui limite celui-ci aux demandeurs d'emplois de longue durée. Il conviendrait alors d'obtenir une dispense spéciale auprès des autorités.

<sup>47</sup> Voir <http://www.leforem.be/centres-de-competece/les-centres/missions/veille/rapports-de-veille.html>

En Flandre, d'après le rapport belge réalisé dans le cadre du projet européen ECORYS<sup>48</sup>, il existe des commissions sectorielles dans les secteurs du transport, de l'industrie du métal et des technologies, de la confection et du textile, de la santé, et du bien-être, de la construction et du tourisme. Une de leurs missions vise à identifier les développements futurs en matière d'emploi et de compétences. Ce travail consiste principalement en une analyse quantitative des besoins, même si une analyse qualitative des résultats de certains secteurs est réalisée par les Conseils Economiques et Sociaux des secteurs concernés et ce, tous les deux ans. Les résultats de ces analyses, réalisées en partenariat avec les Fonds de formation sectoriels, sont la base de recommandations en matière de politique de conciliation entre l'offre et la demande d'emploi, à destination des employés et des personnes à la recherche d'un emploi.

Citons une autre initiative, en Flandre, l'étude de 2008 sur « *la création de l'emploi durable sur et autour de l'aéroport bruxellois* »<sup>49</sup> financée par le gouvernement flamand<sup>50</sup> et coordonnée par la Commission aéroportuaire flamande. Un des objectifs de cette étude visait à identifier les points névralgiques actuels et futurs (horizon 2025) sur le marché du travail dans la région aéroportuaire bruxelloise.

Au niveau sectoriel, il existe de nombreux fonds de formations bipartites financés par toutes les entreprises d'une même Commission Paritaire, opérant sur base locale (province, région) ou nationale et dont certaines se sont donné comme mission la prospective métier. Sans prétendre être exhaustif, nous relevons les deux initiatives suivantes :

- L'étude de 2010 du fonds de formation des fabrications métalliques de l'industrie technologique Liège-Luxembourg dont les objectifs étaient de préciser les mutations à opérer au niveau de l'offre de formation du secteur et de dégager des domaines pour lesquels des innovations s'avèrent nécessaires au niveau des entreprises et/ou du secteur.
- Le service d'étude du Cefora qui réalise, sur base nationale, des enquêtes entre autres sur l'évolution de l'emploi et sur les fonctions critiques<sup>51</sup>.

Citons enfin l'existence d'initiatives trans-régionales, telles que celle menée dans le cadre du projet Abilitic. Ce projet, cofinancé par Fonds Européen de Développement Régional, le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, la Région Wallonne et le programme européen Interreg 3, s'est déroulé entre juillet 2005 et décembre 2007 et avait pour objectif d'anticiper les compétences futures au sein de la Grande Région (Lorraine, Luxembourg, Wallonie). Un site internet de présentation du projet existe toujours<sup>52</sup> et présente à la fois une méthodologie d'anticipation des compétences et les résultats de ce regard prospectif sur 8 métiers liés aux secteurs TIC, logistique et construction.

---

<sup>48</sup> PETERS and al (2010), « Sector Councils on Employment and Skills at EU level », Country reports, Belgium, Rotterdam, Ecorys Nederland BV in cooperation with KBA, March.

<sup>49</sup> "Creatie van duurzamer werkgelegenheid op en rond Brussels Airport"; [www.serv.be/uitgaven/1312.pdf](http://www.serv.be/uitgaven/1312.pdf)

<sup>50</sup> L'aéroport national est situé sur le territoire flamand.

<sup>51</sup> <http://www.cefora.be/cefora/fr/entreprises/mieux-nous-connaître/qui-sommes-nous/>

<sup>52</sup> <http://www.abilitic.eu/>

### 3.3. Evaluation des dispositifs d'anticipation

Les dispositifs d'anticipation découlant du cadre légal se distinguent par leur ancienneté, leur dynamique de mise en œuvre et par la manière dont les différentes parties prenantes des restructurations les considèrent.

L'information continue des travailleurs est de loin la mesure la plus ancienne. Impulsées principalement sur base de directives européennes, elles sont peu spécifiques à la Belgique. En matière d'information sur les restructurations d'entreprises, le principe d'information anticipée est mis à mal par la volonté fréquente des entreprises de maintenir leurs intentions secrètes le plus longtemps possible afin de garder la maîtrise du processus de restructuration et/ou pour ne pas diffuser une image d'échec qui pourrait leur porter préjudice. Une autre limite tient au caractère international de nombreuses firmes établies en Belgique : il est dès lors très fréquent que l'initiative d'une restructuration provienne de décideurs étrangers qui ne prennent pas part au processus d'information. Du côté des travailleurs, l'initiative menée par certaines organisations, telles que la FAR, objet de notre première étude de cas, témoigne de la nécessité de former les délégués syndicaux en entreprises, souvent mal armés pour gérer et analyser le flux d'informations émis par leur entreprise.

Le chômage temporaire des ouvriers est également une mesure ancienne. Issue d'un débat des partenaires sociaux quant à la nécessité d'offrir plus de flexibilité aux entreprises pour faire face à diverses influences de contexte (climat, conjoncture, etc.), cette mesure a prouvé et prouve aujourd'hui encore sa pertinence, aux yeux des différents partenaires sociaux. Plusieurs critiques peuvent toutefois être émises à son sujet. D'une part, elle implique un transfert de la prise en charge du coût de la flexibilité de l'entreprise vers la collectivité, puisque les pouvoirs publics prennent en charge une partie des indemnités de chômage. Ensuite, le système peut être détourné par les employeurs, et souvent en accord avec les travailleurs, dans une recherche illicite d'évitement de l'impôt : les entreprises placent leurs ouvriers en chômage temporaire tout en maintenant le travail avec paiement des travailleurs au noir.

Nous ne disposons pas de données quantitatives relatives à la réduction collective du temps de travail avec réduction de salaire. Il semble toutefois que cette mesure récente (2003) ne rencontre guère de succès au sein des entreprises belges. Au niveau syndical, la mesure légale est présentée comme une solution souvent acceptée à contrecœur par les travailleurs pour éviter les licenciements des entreprises en difficulté. Cette mesure est également l'occasion pour les représentants des travailleurs de relancer le débat plus large de la réduction du temps de travail, mais à salaire égal et avec embauche compensatoire. Du côté patronal, les employeurs se montrent plutôt favorables à l'augmentation du temps de travail via le paiement d'heures supplémentaires. Compenser la réduction du temps de travail par l'embauche de nouveaux travailleurs pose également, à leurs yeux, la question du recrutement et de la formation de ces derniers et des coûts indirects liés à la réorganisation de l'entreprise.

Les mesures temporaires de crise sont le premier exemple de législation anticipative mise en place rapidement, à la suite de la grave dégradation de la conjoncture. Mesures très récentes, elles n'offrent pas encore le recul nécessaire pour en évaluer correctement le fonctionnement. Le premier rapport de l'ONEM sur le sujet a toutefois déjà suscité des réactions des partenaires sociaux. Selon les représentants des travailleurs, ces résultats indiquent que les mesures sont inappropriées et que leur faible utilisation s'explique par la nécessité pour l'entreprise de

prouver une diminution du chiffre d'affaires. Cette condition, imposée par les représentants des travailleurs, a pu décourager un certain nombre d'entreprises d'y recourir, ce qui montre, aux yeux des syndicats, que les mesures envisagées répondent, en fait, à un besoin de « pure flexibilité » de la part des employeurs. Les organisations syndicales estiment en outre que le chômage temporaire ne permet pas de sauver des emplois : alors que le chômage économique des ouvriers est utilisé massivement depuis le début de la crise, 80% des licenciements concernent les ouvriers. Pour conclure, les représentants des travailleurs soulignent que ce qui a protégé les employés d'un licenciement collectif est la durée de leur préavis, bien supérieure à celle des ouvriers, ce qui a fini par relancer le débat sur l'harmonisation des statuts employés/ouvriers. Pour la Fédération des Entreprises de Belgique, l'explication est tout autre et tient dans une surestimation des besoins financiers nécessaires à l'utilisation de ces mesures. L'ONEM aurait tablé sur une utilisation maximale du chômage économique, durant 5 jours par semaine, alors que les entreprises ne l'utiliseraient que durant 1 ou 2 jours par semaine. Les représentants des employeurs soutiennent donc l'efficacité de la mesure et indique que le chômage temporaire explique sans conteste la faible croissance du chômage en Belgique, en regard de la situation des pays voisins.

Enfin, la prime de transition en région flamande est une mesure récente, initiée par cette région peu de temps avant l'instauration des mesures de crises fédérales. A l'heure actuelle, il n'existe pas encore d'évaluation du dispositif. Cette prime témoigne des compétences spécifiques des régions en matière de gestion de l'emploi et des divergences de traitement qu'elles peuvent entraîner entre les travailleurs belges. Elle témoigne également d'une différence de moyens financiers des pouvoirs régionaux pour faire face à la crise actuelle et, plus largement, à la gestion de l'emploi.

En ce qui concerne les initiatives d'anticipation à plus long terme, les exercices d'évaluations sont peu fréquents. L'évaluation du Plan Marshall a été réalisée à deux reprises par l'Institut Wallon de l'Evaluation, de Prospective et de la Statistique (IWEPS) en août 2007 et mars 2009. Son dernier rapport souligne une série d'éléments positifs (notamment au niveau de la « nouvelle gouvernance » et de l'aide à la recherche) et d'autres nécessitant certaines améliorations (notamment le manque de cadrage stratégique de nouvelles structures de coordination, les problèmes administratifs dans le subventionnement des projets, les stratégies de formation et les modalités perfectibles d'accès à celles-ci). L'étude note également le manque de recul pour juger des résultats de certaines mesures (impact économique des différentes mesures, travaux d'infrastructure, etc.). Le dispositif du Groupement d'Employeurs, quant à lui, n'a pas encore fait l'objet d'une évaluation formelle, sachant que son développement en Belgique reste très confidentiel (on parle d'une vingtaine d'entreprises se partageant une vingtaine de travailleurs à travers 3 groupements d'employeurs). Toutefois, l'analyse qualitative de ces 3 groupements témoigne de situations où un tel dispositif a permis à plusieurs entreprises en restructuration d'éviter plusieurs licenciements.

Dans le présent chapitre, nous proposons de parcourir la législation belge relative aux dynamiques de restructuration d'entreprises. Le cadre légal belge distingue ainsi quatre principaux cas de figure : le licenciement collectif, qui fait l'objet d'une procédure très précise, la reconnaissance comme entreprise en restructuration, qui permet d'ouvrir certains droits particuliers à l'entreprise et à ses travailleurs, le transfert d'entreprise, dont les modalités légales garantissent certains droits aux travailleurs et, finalement, la fermeture d'entreprise qui fait l'objet d'une définition et d'un suivi particuliers.

## 4.1. Le licenciement collectif

Les directives des Communautés européennes<sup>53</sup> relatives aux licenciements collectifs ont été transposées en droit belge par la C.C.T. n° 24 du 2 octobre 1975 concernant la procédure d'information et de consultation des représentants des travailleurs en matière de licenciements collectifs, ainsi que par l'arrêté royal du 24 mai 1976 sur les licenciements collectifs, puis par la loi du 13 février 1998 (dite loi Renault).

### 4.1.1. LA C.C.T. N° 24 DU 2 OCTOBRE 1975

Cette CCT décrit précisément les conditions à remplir par une entreprise<sup>54</sup> pour mettre en place un licenciement collectif<sup>55</sup> :

1. Avoir occupé en moyenne plus de 20 travailleurs au cours de l'année civile précédant le licenciement collectif. Au 30 juin 2009, ce seuil correspondait à une minorité d'entreprises (8,81%<sup>56</sup>) belges mais à une majorité de travailleurs du pays (78,41%<sup>57</sup>).
2. Le motif ou les motifs du licenciement ne doivent pas être inhérents à la personne des travailleurs.
3. Ce licenciement doit affecter un nombre minimum de travailleurs sur une période de soixante jours. Ce nombre varie selon la taille de l'unité technique d'exploitation. Pour les entreprises occupant plus de 20 et moins de 100 travailleurs, le licenciement doit concerner au moins 10 personnes. Pour les entreprises occupant entre 100 et 299 travailleurs, le licenciement doit concerner au moins 10 % du nombre de travailleurs

<sup>53</sup> Directives européennes n° 75/129/CEE du 17 février 1975 et n°98/59/CE du 20 juillet 1998.

<sup>54</sup> Définie au sens large comme toute « unité technique d'exploitation ».

<sup>55</sup> Le lecteur attentif aura constaté que la définition d'une entreprise en restructuration ne se superpose pas exactement à la définition du licenciement collectif. Une entreprise peut mettre en place un licenciement collectif sans bénéficier du statut d'entreprise en restructuration et vice-versa.

<sup>56</sup> Office National de Sécurité Sociale, « Emploi salarié (O.N.S.S.) du deuxième trimestre 2009 », page 19. Voir [http://www.onss.fgov.be/binaries/assets/statistics/employment/employment\\_full\\_fr\\_20092.pdf](http://www.onss.fgov.be/binaries/assets/statistics/employment/employment_full_fr_20092.pdf)

<sup>57</sup> Office National de Sécurité Sociale, « Emploi salarié (O.N.S.S.) du deuxième trimestre 2009 », page 81. Voir [http://www.onss.fgov.be/binaries/assets/statistics/employment/employment\\_full\\_fr\\_20092.pdf](http://www.onss.fgov.be/binaries/assets/statistics/employment/employment_full_fr_20092.pdf)

occupés. Pour les entreprises occupant au moins 300 travailleurs, le licenciement doit concerner au moins 30 personnes.

En ce qui concerne la notification des licenciements collectifs aux représentants des travailleurs, la CCT n°24 précise que l'employeur qui projette de mettre en place un licenciement collectif doit en informer « au préalable » les représentants des travailleurs (conseil d'entreprise ou, à défaut, délégation syndicale ou, à défaut, les travailleurs). Il doit alors leur communiquer par écrit « tout renseignement utile et en tout cas les éléments suivants :

- les motifs du projet de licenciement,
- les critères envisagés pour le choix des travailleurs à licencier,
- le nombre et la catégorie des travailleurs à licencier,
- le nombre et les catégories de travailleurs habituellement employés,
- la méthode de calcul envisagée pour toute indemnité éventuelle de licenciement qui ne découle pas de la loi ou d'une convention collective de travail,
- la période pendant laquelle les licenciements doivent être effectués.

Cette information doit permettre aux représentants des travailleurs de formuler leurs observations et suggestions afin qu'elles puissent être prises en considération ». S'engage alors une phase de concertation dont l'objectif est d'envisager les possibilités d'éviter ou de réduire le licenciement collectif ou, au moins, d'en atténuer les conséquences par le recours à des mesures sociales d'accompagnement visant notamment l'aide au reclassement ou à la reconversion des travailleurs licenciés.

Une fois la procédure d'information et de consultation terminée,, l'employeur notifie le projet de licenciement collectif au Directeur du service subrégional de l'emploi du lieu où est implantée l'entreprise en apportant la preuve du respect de la procédure susmentionnée. Depuis l'arrêté royal du 7 juin 2009<sup>58</sup> entré en vigueur le 19 juin 2009 et instaurant des mesures de crise, l'employeur doit également transmettre une copie de ce courrier au service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.

Cette notification déclenche une période de 30 jours, pouvant être diminuée ou augmentée (jusque 60 jours) par le Directeur du service subrégional de l'emploi du lieu où est implantée l'entreprise et durant laquelle l'employeur ne peut licencier les travailleurs concernés par le licenciement collectif.

Une fois passé ce délai, les travailleurs peuvent être licenciés.

Remarquons que cette procédure d'information et de concertation en cas de licenciement collectif n'évoque qu'une obligation de moyen et non de résultat. La concertation pourra donc ne pas aboutir à un accord entre l'employeur et les représentants des travailleurs. Dans ce cas, aucun délai n'est fixé par la loi pour clore cette procédure de consultation.

---

<sup>58</sup> L'arrêté royal du 7 juin 2009 modifie l'arrêté royal du 9 mars 2006 relatif à la gestion active des restructurations.

### 4.1.2 LA LOI « RENAULT » DU 13 FÉVRIER 1998

La loi dite « Renault » est régulièrement présentée par les médias comme le cadre légal régissant la problématique du licenciement collectif. En fait, cette loi, qui fait suite au non-respect de la procédure de la CCT n°24 par la société française Renault, a uniquement pour objet de formaliser la procédure d'information/consultation établie dans cette CCT n°24 et de prévoir des sanctions civiles lorsque l'employeur ne respecte pas la procédure d'information et de consultation. La loi Renault précise ainsi les étapes à respecter durant la procédure d'information/consultation :

1. Présenter aux représentants des travailleurs un rapport écrit dans lequel il fait part de son intention de procéder à un licenciement collectif. Une copie de ce rapport doit être transmise au Directeur du service subrégional de l'emploi du lieu (Forem en Wallonie, VDAB en Flandre ou Actiris en région Bruxelloise) où est située l'entreprise ainsi qu'au Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (art. 9, al. 2, A.R. du 9 mars 2006 relatif à la gestion active des restructurations) ;
2. Apporter la preuve qu'il les a rencontrés pour les entretenir oralement de son intention de procéder au licenciement collectif ;
3. Consulter les travailleurs afin de leur permettre de poser des questions, de formuler des arguments et/ou faire des contre-propositions ;
4. Avoir examiné ces questions, arguments et contre-propositions et y avoir répondu.

Cette loi dite « Renault » prévoit par ailleurs les modalités de recours contre cette décision de licenciement. Ainsi, les représentants des travailleurs disposent d'un délai de 30 jours, prenant cours à la notification faite par l'employeur au service subrégional de l'emploi, pour contester le respect de la procédure d'information et de consultation. Dans un second temps, le travailleur dispose ensuite d'une période de 30 jours commençant à la date de son licenciement pour contester individuellement la procédure, à la condition toutefois que les représentants des travailleurs aient eux-mêmes contesté la procédure.

Notons qu'en principe, les travailleurs qui peuvent bénéficier de ce recours sont ceux qui ont été licenciés durant une période de 120 jours, qui prend cours à partir du début de la période de 60 jours servant à établir le caractère collectif du licenciement et se termine 60 jours après la fin de cette période.

La loi dite « Renault » prévoit des sanctions civiles en cas de non-respect de la procédure d'information/consultation de la CCT n°24. Ces sanctions ont pour objectif de neutraliser les effets du licenciement des travailleurs concernés par le licenciement collectif et ce, tant que la procédure n'aura pas été totalement respectée. Ainsi, si le travailleur est toujours en préavis, le délai de ce préavis est suspendu jusqu'à la fin de la procédure, avec maintien du salaire du travailleur. Si le contrat de travail a déjà pris fin avec paiement d'une indemnité, le travailleur peut demander à être réintégré dans l'entreprise.

En complément à cette législation sur le licenciement collectif, le « pacte de solidarité entre les générations » et les mesures « anti-crise » ont entraîné le développement de plusieurs obligations nouvelles à charge de l'employeur afin d'aider le travailleur licencié à retrouver rapidement un emploi. Ces mesures sont présentées dans le chapitre 5 du présent rapport.



## 4.2. La reconnaissance comme entreprise en restructuration

*La législation belge définit très précisément les critères à remplir par une entreprise pour obtenir de la part du Ministre Fédéral de l'Emploi et du Travail la reconnaissance comme entreprise en restructuration. La législation sur ce point a été profondément modifiée suite au Pacte de Solidarité entre les générations.*

- L'arrêté royal du 7 décembre 1992 stipule la nécessité pour l'entreprise d'introduire un dossier de reconnaissance comme entreprise en restructuration.
- L'arrêté royal du 9 mars 2006 relatif à la gestion active des restructurations modifie l'arrêté précité et prévoit de nouvelles conditions de reconnaissance comme entreprise en restructuration. L'entreprise de plus de 20 travailleurs et qui procède à un licenciement collectif est reconnue comme entreprise en restructuration<sup>59</sup>. Elle doit mettre sur pied ou participer à une cellule pour l'emploi qui fera offre d'outplacement aux travailleurs licenciés (voir le point 5.1.1).
- L'arrêté royal du 3 mai 2007 fixant la prépension conventionnelle dans le cadre du pacte de solidarité entre les générations, prévoit des règles dérogatoires en matière de prépension (abaissement de l'âge d'accès à la prépension, préavis réduit) applicables aux travailleurs des entreprises en restructuration à condition que ces entreprises introduisent un dossier en vue de se faire reconnaître par le Ministre Fédéral de l'Emploi comme entreprise en restructuration. Ces entreprises doivent soit procéder à un licenciement collectif, soit avoir connu dans l'année qui précède la demande de reconnaissance, un nombre de journées de chômage au moins égal à 20% du nombre total des journées déclarées pour les ouvriers à l'Office National de Sécurité Sociale. Ces entreprises doivent déposer une convention collective de travail relative à la prépension ainsi qu'un plan de restructuration qui contient un plan d'actions positives pour les femmes, les garanties quant au paiement des indemnités complémentaires de prépension en cas de faillite de l'entreprise. Les entreprises qui ont effectué un licenciement collectif doivent mettre sur pied ou participer à une cellule pour l'emploi. Elles doivent également reprendre dans leur plan de restructuration :
  - un relevé des pistes en matière de redistribution du travail.
  - les règles convenues en matière de primes de départ.
  - les mesures d'accompagnement des travailleurs licenciés dont la création de la cellule pour l'emploi et l'offre d'outplacement.
  - la liste nominative des candidats à la prépension
  - l'attestation du Ministre régional approuvant les mesures d'accompagnement.<sup>60</sup>

Notons que ces deux derniers arrêtés royaux prévoient une définition particulière du licenciement collectif (différente de la CCT n°24) puisque son importance, en regard de son effectif, doit atteindre le seuil suivant :

---

<sup>59</sup> Lors de la publication de cet arrêté royal, une obligation supplémentaire prévoyait que seul l'entreprise qui souhaitait abaisser l'âge d'accès à la prépension pouvait être reconnue comme étant en restructuration. Cette obligation a été abrogée par l'AR du 22 avril 2009.

<sup>60</sup> Source : Commentaires sur la version non définitive du présent rapport transmis le 28 juin 2010 par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.



**Tableau 1 - Restructuration : effectif minimum selon la taille de l'entreprise**

Effectif de l'entreprise	Nombre de licenciements
Moins de 12	50 %
Entre 12 et 20	au moins 6
Entre 21 et 99	au moins 10
100 et plus	au moins 10%

Cette reconnaissance comme entreprise en restructuration est valable durant une période fixée par le Ministère de l'emploi, débutant à l'annonce du licenciement collectif et s'achevant au plus tard après 2 ans.

### 4.3. Le transfert d'entreprise

Le transfert d'entreprise est une restructuration dont une entreprise – ou partie d'entreprise - est transférée d'un ancien vers un nouveau propriétaire et où les travailleurs font face à un changement d'employeur. La CCT 32bis, transposition dans le droit belge de la directive européenne 77/187 du 14 février 1977<sup>61</sup>, a pour objet de garantir le maintien des droits et obligations des travailleurs dans tous les cas de changement d'employeur dans le cadre d'un transfert d'entreprise (cession, fusion, etc.). Cette garantie n'est pas exigée par la directive européenne en cas de reprise du personnel suite à une reprise d'actif après faillite. Le cadre légal prévoit dans ce cas des obligations moindres à charge du repreneur et ce, afin de ne pas hypothéquer la réussite de la reprise : choix des travailleurs à transférer et modification partielle des conditions de travail. Le travailleur, quant à lui, est alors libre de refuser le transfert vers ce nouvel employeur.

La CCT 32bis prévoit également des procédures d'information et de consultation (à l'égard des travailleurs) si l'entreprise ne compte ni conseil d'entreprise ni délégation syndicale<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> La directive 77/187 du 14 février a été remplacée par la directive 2001/23/CE du Conseil du 12 mars 2001 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements.

<sup>62</sup> Lorsque ces organes sont institués dans l'entreprise, il convient de se référer à la C.C.T. n° 9 du 9 mars 1973 coordonnant les accords nationaux et les conventions collectives de travail relatifs aux conseils d'entreprise et à la C.C.T. n° 5 du 24 mai 1971 concernant le statut des délégations syndicales du personnel des entreprises.

#### Encart n°4 :



#### L'étude de cas MBO

*Cette quatrième étude de cas porte sur un transfert d'entreprise rédigé en 2006 dans le cadre du projet européen MIRE<sup>63</sup> et jugé alors comme socialement responsable par les partenaires sociaux réunis dans ce projet. Une actualisation de cette étude, en février 2010, permet de confirmer la viabilité d'une telle pratique et son intérêt en matière de maintien et de création d'emplois.*

En 1932, Nestlé construit une usine à Hamoir, en Belgique. L'activité du site croît rapidement, entraînant le développement de toute la région. En 2005, la réorganisation mondiale du groupe Nestlé entraîne une diminution de la production du site de Hamoir. La direction de l'entreprise informe alors les syndicats de son intention de licencier 60 des 120 membres du personnel et de trouver une solution pour ceux qui devraient quitter l'entreprise. La procédure Renault est donc lancée en février 2005, et la première étape d'information et de consultation dure trois mois. Avant les congés annuels de l'entreprise, en juillet, les partenaires sociaux parviennent à un accord préliminaire prévoyant le maintien de 72 des 120 travailleurs. En septembre 2005, le jour où ce pré-accord devait être signé par les partenaires sociaux, Nestlé Belgique annonce la perte d'un important contrat d'exportation et, par conséquent, la fermeture de l'entreprise.. Néanmoins, le directeur du site annonce qu'il travaille depuis quelques mois au développement d'une solution permettant de répondre à un tel scénario catastrophe : la reprise de l'entreprise par des membres de l'encadrement. Le projet vise la création d'une nouvelle entité légale, étrangère au groupe Nestlé. Réunie en front commun, la délégation syndicale informe alors l'entreprise de son souhait de séparer les négociations relatives à la reprise de l'entreprise, de celles relatives à sa fermeture et, par conséquent, de la nécessité de reprendre la procédure Renault. Comme la procédure d'information/consultation n'a pas permis d'éviter la fermeture de l'entreprise, les partenaires sociaux débutent alors la négociation du plan social. Pour ce faire, les partenaires sociaux sont repartis de l'accord préliminaire et ont augmenté les indemnités de compensation. La convention collective, signée en octobre 2005, envisage une solution spécifique pour les trois différents groupes de travailleurs : le maintien des conditions de travail Nestlé pour les travailleurs transférés, une réduction de l'âge d'accès à la prépension à 50 ans et la mise en place d'une cellule de reclassement interne à l'entreprise pour les travailleurs licenciés. Vu les moyens mis sur la table par la direction de Nestlé, la délégation syndicale accepte la mise en place d'une cellule privée, préférée à une cellule de reconversion publique qui aurait disposé de plus faibles moyens financiers et qui aurait dû être mise en place plus tard, après la fermeture de l'entreprise.

La nouvelle société, Belourthe Natural Food Ingredients, est lancée en janvier 2006. Au départ instable, la nouvelle société parvient à fidéliser sa clientèle et à développer cette dernière, grâce à une politique dynamique d'expansion internationale. En mars 2010, la société compte 58 travailleurs sous contrat et emploie, en moyenne, une quinzaine d'intérimaires.

---

<sup>63</sup> [www.mire-restructuring.eu](http://www.mire-restructuring.eu)

## 4.4. La fermeture d'entreprise

La fermeture d'entreprise est le pire cas de figure en matière de restructuration puisque les conséquences sont majeures et ce, tant pour l'employeur, que pour le travailleur et pour les pouvoirs publics. La fermeture d'entreprise fait, par conséquent, l'objet d'une législation spécifique. Par fermeture d'entreprise, le législateur belge entend « la cessation définitive de l'activité principale de l'entreprise (nb : ou division d'entreprise) lorsque le nombre de travailleurs est réduit en deçà du quart du nombre de travailleurs qui étaient occupés en moyenne dans l'entreprise au cours des quatre trimestres précédents la cessation définitive de l'établissement »<sup>64</sup>. Notons par ailleurs qu'une entreprise en restructuration peut être assimilée à une entreprise en fermeture principalement dans le cas où elle aurait entraîné au moins le double du nombre de licenciements collectifs requis pour qu'il y ait application de la réglementation relative aux licenciements collectifs<sup>65</sup>.

La loi du 26 juin 2002 spécifie les deux obligations à charge de toute entreprise en fermeture, pour peu qu'elle emploie en moyenne 20 travailleurs ou plus :

- Informer préalablement les différentes parties prenantes
- Payer une indemnité spéciale de licenciement

En cas d'insolvabilité de l'employeur, le travailleur peut recourir au fond de fermeture d'entreprises pour obtenir cette indemnité (voir plus bas).

## 4.5. Quantification

Nous présentons ici les données disponibles sur les entreprises en restructuration et sur celles en faillite. Les données relatives aux entreprises en restructuration sont issues d'une part d'un travail statistique réalisé spécialement pour cette étude sur base de nouvelles données publiques et d'autre part de deux études réalisées par des entreprises privées. Les données relatives aux entreprises en faillite proviennent, quant à elles, directement du Ministère fédéral de l'emploi.

### 4.5.1. DONNÉES SUR LES ENTREPRISES EN RESTRUCTURATIONS

Jusqu'il y a peu, il était très difficile d'obtenir une vision statistique globale des restructurations d'entreprises en Belgique car l'annonce du souhait d'une entreprise d'effectuer un licenciement collectif devait être transmise au niveau des bureaux sub-régionaux des agences publiques pour

<sup>64</sup> Art.3 de la loi du 26 juin 2002

<sup>65</sup> Art. 5 de la loi du 26 juin 2002

l'emploi (le Forem en Région wallonne, Actiris en Région bruxelloise, le VDAB en Région flamande) et ces données ne faisaient pas l'objet d'une consolidation systématique au niveau national. Depuis l'arrêté royal du 7 juin 2009 modifiant l'arrêté royal du 9 mars 2006 relatif à la gestion active des restructurations, entré en vigueur le 19 juin 2009, les entreprises qui envisagent, puis qui décident, d'effectuer un licenciement collectif doivent désormais en informer également le Ministère Fédéral de l'Emploi et du Travail et ce, à deux reprises (1<sup>ère</sup> notification : le souhait, 2<sup>nde</sup> notification : la décision).

Cette centralisation au niveau du Ministère Fédéral des déclarations des entreprises permet désormais de quantifier ce phénomène et de le traiter statistiquement, travail réalisé dans le cadre de ce rapport. Ainsi, entre le 19 juin 2009 et le 10 février 2010, 130 entreprises ont envoyé une notification au Ministère, parmi lesquelles :

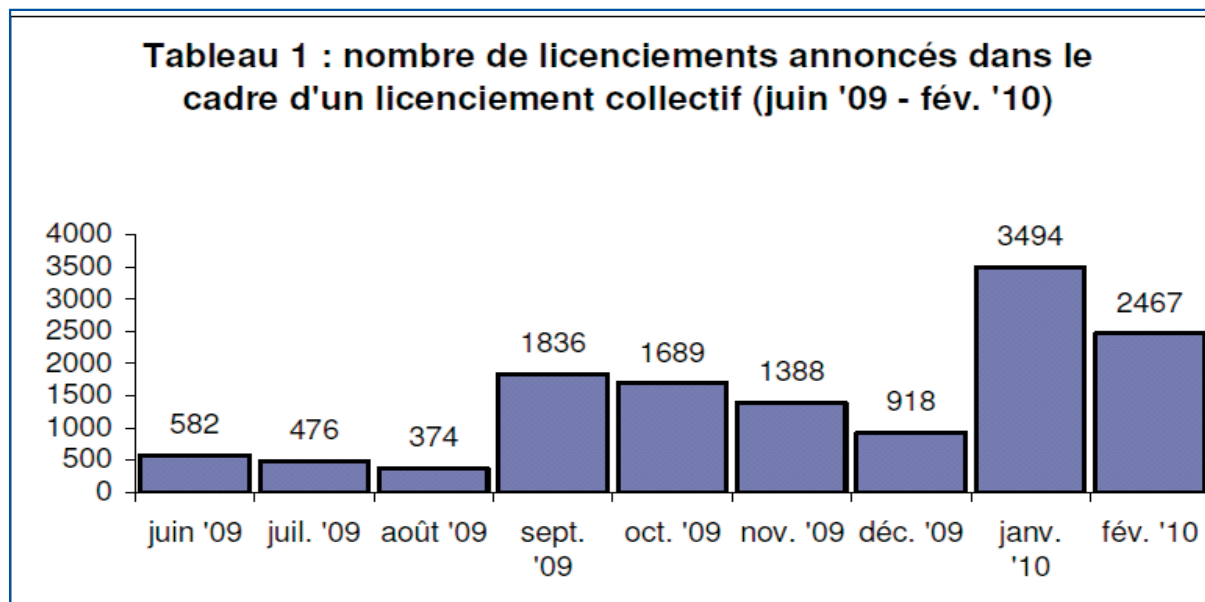
- 54 entreprises ont débuté leur processus de licenciement collectif mais ne l'ont pas encore achevé. Au 10 février 2010, elles n'avaient donc transmis que la 1<sup>ère</sup> notification. Ces entreprises emploient, ensemble, 17.609 travailleurs et envisagent d'en licencier 5.550. En moyenne, ces entreprises (hors entreprises en fermeture) envisagent de licencier 30,24% de leur personnel. Parmi les 54 entreprises, 9 se trouvent en situation de fermeture et envisagent donc le licenciement de 100% de leur personnel.
- 14 entreprises avaient déjà entrepris le processus avant le 19 juin et ont donc transmis uniquement leur 2<sup>nde</sup> notification. Elles représentent 3.419 emplois et ont décidé d'en licencier 1.044. En moyenne, ces entreprises (hors entreprises en fermeture) ont décidé de licencier 23,54% de leur personnel. Parmi les 14 entreprises, 4 sont en fermeture.
- 62 entreprises ont débuté et achevé leur processus durant la période couverte par la base de données. Ce processus complet permet de tirer davantage de conclusions :
  - Lors de la première notification, les entreprises employaient 22.026 travailleurs et envisageaient d'en licencier 4719. En moyenne, chaque entreprise, hors entreprise en fermeture, envisageait de licencier 36,86% de son personnel.
  - Lors de la seconde notification, elles employaient 20.405 travailleurs et ont décidé d'en licencier 4.286. En moyenne, elles ont décidé de licencier 35,13% de leur personnel (hors entreprise en fermeture).

■ ***Le processus d'information/consultation a permis de diminuer le nombre de victimes de licenciements collectifs de 433 unités, soit un peu plus de 9%.***

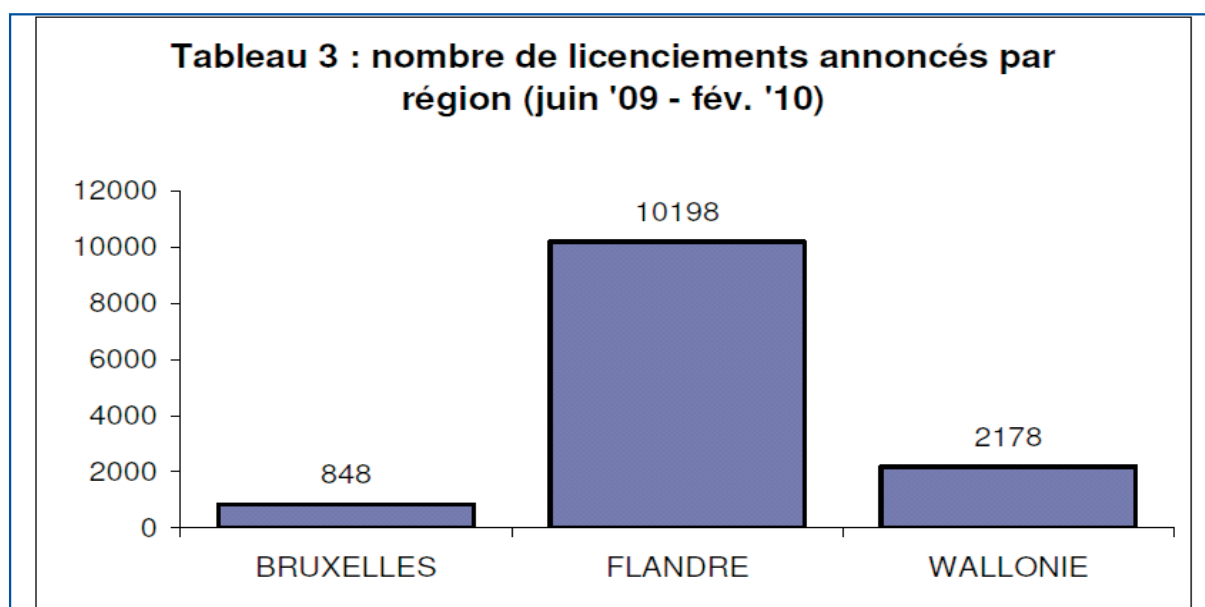
- 19 entreprises ont vu leur effectif global varier entre les 2 notifications :
- Pour 8 d'entre elles, leur effectif global a augmenté ;
- Pour 11 d'entre elles, leur effectif global a diminué ;
- Au total, 1.621 emplois ont disparu entre les deux phases.
  - La durée moyenne entre les deux notifications est de 50 jours, avec de fortes variations, allant de 0 à 205 jours.
  - Parmi les 62 entreprises, 8 se trouvent en situation de fermeture.
  - Une entreprise qui envisageait lors de la première notification, de licencier 36 de ses 110 travailleurs, n'a, pour finir, effectué aucun licenciement collectif.

Dans sa lettre d'information mensuelle d'avril 2010, le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale a présenté un travail similaire, plus large, d'exploitation de ces données statistiques.

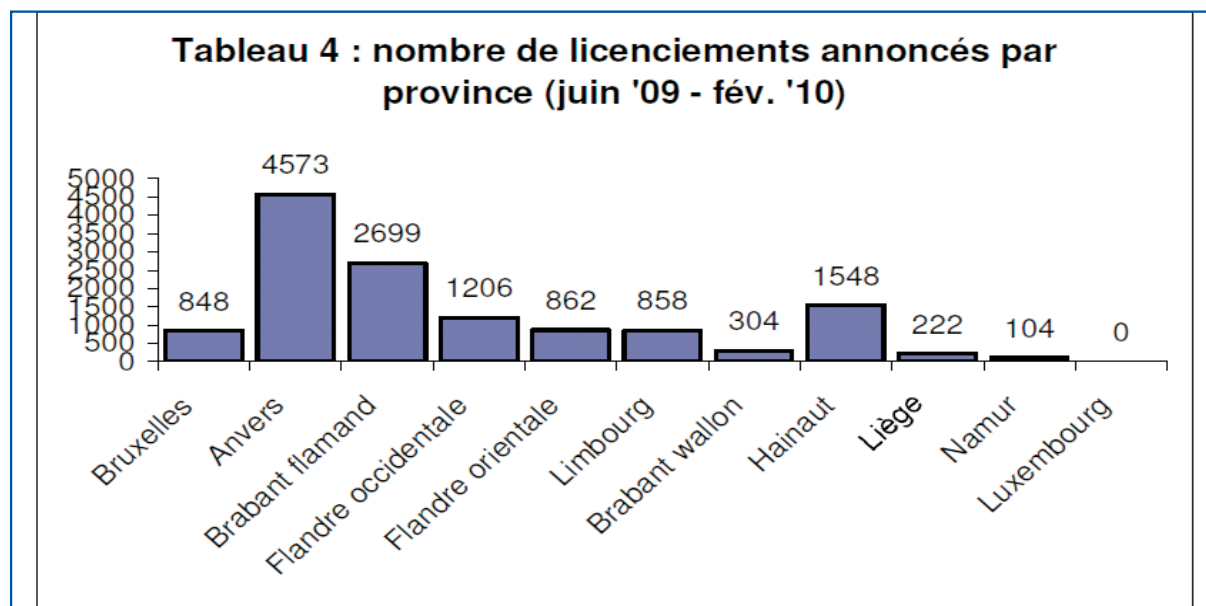
Dans ce document, le SPF diffuse plusieurs graphiques particulièrement intéressants dont ceux-ci-dessous.



Source : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, avril 2010.



Source : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, avril 2010.



Source : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, avril 2010.

Par ailleurs, plusieurs sociétés privées de conseil réalisent régulièrement des études sur les entreprises en restructuration à partir d'autres types de données. Ainsi, le cabinet SD Works a constaté, dans une étude quantitative qu'il a menée sur le sujet via un sondage de DRH, que, sur ces trois dernières années, à savoir la période 2006-2008, 41% des entreprises ont été confrontées à l'une ou l'autre forme de restructuration. Données qui peuvent être ventilées en différentes sous-catégories, comme l'illustre le tableau suivant<sup>66</sup>. On y notera, parmi les tendances principales, que pour 12% des entreprises, la restructuration s'apparentait à une réorganisation interne qui a eu un impact sur plus d'un dixième des effectifs totaux ; pour 13% des cas, la restructuration a pris la forme de la reprise d'une autre société alors que 11% ont été repris par une autre structure.

Restructuration vécue par les entreprises en Belgique	2006 - 2008
Fusion avec une autre organisation	6%
Reprise d'une autre organisation	13%
Reprise par une autre organisation	11%
Réorganisation interne qui a eu un impact sur plus de 10% des collaborateurs	12%
Fermeture d'une partie de l'organisation	4%
Réduction de capacité de plus de 10% des collaborateurs de l'organisation/implantation	3%
Scission de l'organisation en plusieurs nouvelles unités juridiques	3%
Déménagement qui a eu un impact sur plus de 10% des collaborateurs	5%
Aucune de ces formes	58,5%

Ces propos montrent que les types de restructurations en cours peuvent être très différents. Cela peut être un déménagement, une fusion, une reprise, une réduction d'effectifs, une réorganisation interne ou une fermeture. On notera également que, au niveau de la Belgique, où

<sup>66</sup> Source : étude statistique proposée par SD Works.

le tissu économique est composé de beaucoup de PME<sup>67</sup>, les restructurations s'avèrent être plus fréquentes parmi les grandes organisations que parmi les PME. Ainsi, entre 2006 et 2008, 71% des organisations comptant plus de 500 travailleurs ont connu une restructuration. Ce pourcentage n'a atteint que 21% parmi les PME<sup>68</sup>.

Autre source d'information, le cabinet Claeys&Engels analyse régulièrement le phénomène sur base, cette fois, des conventions collectives de travail relatives aux restructurations d'entreprises. Leur dernière étude, fin 2008, porte sur 100 restructurations d'entreprises annoncées entre le 1<sup>er</sup> janvier 2006 et le 31 mars 2008, via 216 CCT. Les résultats montrent que sur les 100 restructurations, 52 sont relatives à un licenciement collectif et 48 à une fermeture d'entreprise. L'étude constate également un allongement global du processus de restructuration à 88 jours alors qu'il était de 80 jours lors de leur précédente étude (2004) : la phase d'information/consultation a en effet une durée moyenne de 52 jours, alors qu'elle se limitait à 39 jours lors de leur étude précédente et la phase de négociation du plan social a, quant à elle désormais une durée moyenne de 36 jours, alors qu'elle était de 41 jours précédemment. Selon les auteurs de l'étude, cette situation s'expliquerait principalement par l'irruption de la phase de négociation du plan social durant la phase d'information/consultation, ce qui serait dommageable au bon déroulement du processus dans son ensemble.

#### 4.5.2. DONNÉES SUR LES ENTREPRISES EN FAILLITE

De façon comparable à la question des restructurations d'entreprises, le nombre de faillites subit une hausse certaine ces deux dernières années, les effets de la crise économique et financière se faisant ici aussi considérablement ressentir. Ainsi, comme l'illustre le tableau suivant<sup>69</sup>, après être resté relativement stable de 2004 à 2008 (environ 7500 à 8000 faillites suivant les années), le nombre de faillites recensées sur un an a connu une nette évolution en 2008 (un peu moins de 8500 faillites officialisées) et en 2009 (9420 faillites sur l'année, soit presque 2000 de plus que 2 ans auparavant et 1000 de plus qu'en 2008 (soit une hausse de 10% entre 2008 et 2009)).

Nombre de faillites	2004	2005	2006	2007	2008	2009
BELGIQUE	7.935	7.878	7.617	7.678	8.476	9.420
Région wallonne	2.315	2.336	2.222	2.201	2.390	2.649
Région flamande	4.329	4.154	3.894	3.992	4.273	4.983
Région de Bruxelles-Capitale	1.291	1.388	1.501	1.485	1.813	1.788

Et cette tendance ne semble pas s'infléchir en ce début d'année 2010. Ainsi, sur base des dernières statistiques disponibles<sup>70</sup>, 813 entreprises ont été déclarées en faillite en Belgique en

<sup>67</sup> Voir pour rappel le chapitre 1.

<sup>68</sup> Source : étude statistique proposée par SD Works.

<sup>69</sup> Source : SPF Emploi.

<sup>70</sup> Source : INS – Institut National de Statistiques.

janvier 2010, soit une augmentation de 4,9% par rapport à janvier 2009. Le nombre de faillites enregistrées pendant les trois derniers mois s'élève à 2.487, ce qui signifie une augmentation de 6,2% par rapport à la même période de l'année précédente. Chiffres qui peuvent être ventilés par secteur d'activités, qu'illustre le graphe<sup>71</sup> ci-dessous, pour donner une vue plus précise des secteurs les plus touchés par les faillites ces dernières années, et plus encore ces derniers mois. Ainsi, dans les trois derniers mois, par rapport à la même période de l'année précédente, les secteurs de l'industrie, du commerce et des services ont été particulièrement touchés : le nombre d'entreprises en faillite a augmenté de 20,1% dans l'industrie, de 11,6% dans le commerce et de 13,9% dans le transport et les autres services.

### Encart n°5 :



#### La restructuration de VW Forest

*Cette étude de cas sur la restructuration du site d'assemblage automobile de VW à Forest, en région Bruxelloise, a été réalisée sur base d'une revue de littérature sur le sujet.*

Le site d'assemblage automobile de VW Forest, en région Bruxelloise, existe depuis la fondation de la société « Anciens Etablissements D'Ieteren Frères », en 1949. Durant un demi-siècle, l'outil se développe et produit de nombreux modèles du groupe VW, jusqu'en 1997 où la fin de la production de la VW Passat entraîne la restructuration du site. Les tensions sociales prennent fin avec la conclusion d'une convention collective de travail dans laquelle les partenaires sociaux conviennent d'une restructuration en profondeur, en échange du maintien de l'activité sur le site. En 2004, les partenaires sociaux concluent un « plan d'avenir II » prévoyant l'augmentation de la productivité et la construction du centre logistique et de sous-traitance « Automotive park ».

En avril 2006, la maison mère allemande Volkswagen AG décide de réaliser « le plus grand plan social de son existence »<sup>72</sup>, en augmentant le temps de travail de ses salariés sans compensation financière. L'augmentation de la productivité que cette décision entraîne menace plus de 20.000 travailleurs du groupe à travers le monde. Afin de maintenir l'emploi dans son pays d'origine, le groupe décide en novembre 2006 de concentrer la production de la Golf dans deux usines d'Europe de l'Ouest au lieu de trois et choisit ceux de Mosel et de Wolfsburg, en Allemagne, au détriment de l'usine belge, dont la fermeture est dès lors annoncée par de nombreux médias. Cette décision stratégique de la maison mère signifie le départ de plus de 4.000 travailleurs et menace, à terme, l'existence même du site, et donc de ses 5.200 travailleurs directs (issus des 3 régions du pays) et environ 13.000 travailleurs indirects, occupés auprès des nombreux sous-traitants de l'usine. Fin novembre, le groupe VW indique la possibilité de construire sur le site de Forest la futur Audi A1, mais uniquement si l'usine parvient à diminuer ses coûts de production de 20%...

---

<sup>71</sup> Source : SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie.

<sup>72</sup> Voir l'article de presse de la Libre Belgique du 14 avril 2006 « L'usine VW-Forest fermée mercredi ? » à l'adresse <http://www.lalibre.be/economie/actualite/article/280491/l-usine-vw-forest-fermee-mercredi.html>



Le 26 janvier 2007, après 2 mois de tensions sociales et de grèves, syndicats et directions signent un protocole d'accord comprenant le passage de 35h à 38h par semaine sans augmentation de salaire et une baisse de 20% des couts salariaux globaux du site en échange de la garantie de maintenir 2.200 postes de travail via la production de modèles de la marque Audi. Le volet social négocié pour les travailleurs qui quitteront l'entreprise est l'un des plus favorables jamais accordé en Belgique. Au total, 2.311 travailleurs décident de partir en échange d'une prime correspondant à 1 mois de salaire brut par année d'ancienneté (représentant entre 25.000€ et 144.000€), environ 180 travailleurs intérimaires sont remerciés (ils reçoivent une prime de 25.000€) et 37 employés sont licenciés. Un peu plus de 2.000 travailleurs restent dans l'entreprise. Le gouvernement belge accorde la prépension à l'âge de 50 ans (avec une prime de départ allant de 1 à 12 mois de salaire net). Par ailleurs, le groupe VW intervient pour partie dans la prime de départ des ouvriers travaillant dans les usines sous-traitantes du Groupe.

Mai 2010, après deux années de transformation de l'usine, la production de la nouvelle Audi A1 est lancée en présence de nombreuses personnalités des mondes économique et politique. Le groupe tablait une progression de la production de 58.000 unités pour 2010 à 100.000 unités en 2012, il prévoit l'engagement de 450 intérimaires pour soutenir les 2.200 travailleurs en place.

## Encart n°6 :



### La restructuration de Ford Genk

*Cette étude de cas est extraite d'un article sur la restructuration de Ford Genk publié par l'Observatoire des Relations Industrielles Européenne (EIRO) sur son site internet<sup>73</sup>.*

Au début d'octobre 2003, la Direction de Ford Genk provoque un Comité d'Entreprise extraordinaire afin de transmettre de nouvelles informations sur les intentions de Ford Europe concernant le futur de l'usine. Jan Gijsen, le Directeur des opérations du site, y présente une situation commerciale peu prometteuse, en raison du fait que le Groupe Ford est fortement touché par la détérioration du climat économique amenant d'importantes pertes financières. D'après Monsieur Gijsen, ces pertes sont à l'origine directe d'un travail de reconsidération des investissements sur les sites, afin d'améliorer la structure commerciale du groupe.

La conséquence pour Ford Genk est la non-réalisation des investissements prévus pour permettre la mise en production du nouveau modèle « Focus » sur le site. Ford veut désormais concentrer sa production de Focus sur deux sites, plutôt que sur trois. L'usine de Genk devrait néanmoins rester le site de production pour l'assemblage de toutes les versions actuelles de la Mondeo. Toutefois, au regard des prévisions sur le volume de production de ce modèle, qui ne rencontre pas un grand succès, un système de roulement de travail sur 2 pauses, au lieu des 3 pauses actuelles, devrait suffire.

Conséquence de ce plan, Ford Genk va devoir gérer un surplus de 3.000 employés – 2.900 ouvriers et 100 employés. C'est pourquoi la Direction de Genk annonce un licenciement collectif de 3.000 travailleurs, débutant entre la fin de décembre 2003 et le premier quadrimestre 2004.

<sup>73</sup> OSTEE, M.; VILROKX, J., "Herstructureringbij Ford kost 3000 banen", EIRO, December 2003. Voir <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/11/feature/be0311305f.htm>

### **Réactions syndicales**

Les organisations syndicales, bien que conscientes que Ford devait intervenir pour faire face à ses pertes importantes en Europe, réagissent tout de même avec une grande déception envers ce qu'ils déclarent comme « une attitude trompeuse de la Direction européenne de Ford, qui rompt ses promesses ». Les syndicats organisent alors une grève de 24 heures à Genk, quelques grèves-éclair et une brève occupation des portes de l'usine, mais ces mouvements sont perçus comme une réaction très "modérée" des syndicats, ceux-ci préférant donner la priorité au maintien des 6.000 postes restant.

Gérard Ignoul, le secrétaire provincial du syndicat des métallurgistes affilié à la Confédération des Syndicats Chrétiens (CSC/ACV), critique la position patronale. Par-dessus tout, il critique le fait qu'il n'y a pas de garantie que la production de la Mondeo, pour laquelle le maintien de 6.000 postes restants est directement lié, restera à Genk. Tant le syndicat CSC/ACV que l'organisation des ouvriers métallurgistes de la Fédération Générale du Travail de Belgique (FGTB/ABVV) expriment alors leur crainte que le site de Ford à Genk ne soit fermé dans l'avenir.

Certains témoins déclarent par ailleurs que la communication de la Direction envers les travailleurs sur la situation de Genk est insuffisante, attisant les sentiments de contestation et les rumeurs.

Pendant ce temps, sous la pression des syndicats pour obtenir des garanties écrites, la Direction de Ford Europe annonce, à la mi-décembre 2003, que le site de Genk assemblera, dans le futur, deux autres modèles en plus de la Mondeo. Le Comité d'Entreprise convient que les futurs modèles remplaçant les Galaxy et les Crossover seront assemblés à Genk. Cette décision sera accompagnée d'un investissement d'environ 500 millions d'euros, devant garantir l'existence de l'usine sur le moyen terme.

En regard des 3.000 licenciements, dans le processus de négociation du 'plan social', les organisations syndicales ont demandé le maintien d'un maximum d'emplois à Genk ; Elles ont porté une attention maximale au reclassement, à la prépension à 50 ans et la mise en place de mesures d'accompagnement social très développées pour les travailleurs concernés par le licenciement. Un protocole d'accord a ainsi été obtenu sur la pré-retraite à 50 ans et sur la mise en œuvre d'une cellule de reclassement pour accélérer le processus de recherche d'un nouvel emploi par les travailleurs licenciés.

### **Coûts salariaux élevés**

D'après Agoria, la Fédération du métal et des industries technologiques, les secteurs belges dont relève l'assemblage automobile disposent d'un nombre important d'avantages-clé, tels que :

- la proximité avec les marchés de destination des véhicules – vu que le transport de voitures assemblées se fait dans un périmètre de moins de 500 kilomètres, la position centrale de la Belgique est un avantage certain,
- le niveau de formation et d'implication des travailleurs, qui est considéré comme élevé et,
- le fait que le marché du travail se caractérise par une grande flexibilité.

Néanmoins, d'après l'organisation patronale, ces avantages sont compensés par le coût important des salaires. En effet, les coûts salariaux des travailleurs en Belgique sont parmi les plus hauts d'Europe. Néanmoins, d'après Pieter Donck, le Directeur du secteur automobile chez Agoria, le coût du travail n'est pas le seul problème – « d'importants coûts d'énergie, le coût du déplacement des travailleurs et un environnement législatif complexe jouent également un rôle. »

La Fédération des Entreprises de Belgique (FEB/VBO) estime que la restructuration de Ford prouve que la situation économique est toujours vulnérable en Belgique. Le Directeur Général de la FEB/VBO, Pieter Timmermans, a déclaré dans le journal *De Standaard* qu'une intervention structurelle est une absolue nécessité : « La politique doit lever les obstacles qui bloquent la création et la préservation d'emplois ».

## 4.6 Evaluation des dynamiques de restructuration

Le cadre légal présenté dans ce chapitre est principalement le fruit de négociations entre les partenaires sociaux dans le cadre du système « corporatiste » belge. Ce système est sans doute l'une des forces de la législation belge en matière de restructuration, puisque les positions des partenaires sociaux sont prises en compte dans le processus de prise de décision. Ce cadre légal, spécifié par la jurisprudence et renforcé par la fermeture de l'usine Renault à Vilvoorde, a un poids important sur la régulation des procédures de restructuration. Toutefois, la législation favorise un degré de négociation important au niveau des secteurs et des entreprises puisque ce système permet au cadre légal de fonctionner à minima tout en favorisant des solutions ad hoc. Récemment, l'évolution du cadre légal (à travers le Pacte de Solidarité entre les générations) tend à réduire le poids de ce système de prise de décision corporatiste. Néanmoins, la capacité du cadre légal doit être mise en perspective : le désir du législateur d'utiliser la préretraite comme dernier ressort, par exemple, n'est toujours pas respecté par les partenaires sociaux, tel que l'illustre les chiffres présentés plus bas.

De plus, le système a été mis en place dans un contexte de plein emploi, dominé par de grandes entreprises employant un personnel sous contrat à durée indéterminée. Or, un nombre croissant de travailleurs (intérimaires, en contrat à durée déterminée, employés de PME, etc.) ne sont plus du tout couverts, ou ne sont plus couverts que partiellement par la sécurité assurée par le système de protection légal. Globalement, cette tendance va croissant, si ce n'est en ce qui concerne l'information des travailleurs dont la nouvelle législation permet, comme nous l'avons vu précédemment, une amélioration sensible dans les PME.

L'existence très récente de bases de données publiques permettant l'évaluation, la quantification et le monitoring des entreprises en restructuration répond – enfin – aux nombreuses critiques des partenaires sociaux qui déploraient l'inexistence de données publiques sur les restructurations et soulignait les risques liés à la gestion par les gouvernements fédéral et régionaux des politiques de restructurations avec, pour seules bases statistiques, des études réalisées par des cabinets privés<sup>74</sup>. Le travail statistique réalisé dans le cadre de cette étude puis celui effectué par le service public permettent de tirer de premières conclusions intéressantes. En effet, les résultats montrent que, depuis 2009, les entreprises en restructuration envisagent puis décident de licencier une partie importante de leur personnel (entre 23,54% et 36,88%). Par ailleurs, le processus d'information/consultation a une durée très variable (entre 0 et 205 jours), ce qui confirme les propos des représentants des employeurs qui réclament depuis le Pacte de solidarité une limitation de sa durée. Autre information intéressante, le processus d'information/consultation semble avoir permis de diminuer de 10% le nombre de travailleurs licenciés<sup>75</sup>. Enfin, la variation de l'effectif des entreprises entre les deux notifications témoigne de la stratégie de certaines entreprises d'engager du personnel tout en envisageant d'en licencier. Dans l'avenir, le suivi statistique de ces phénomènes de restructuration permettra, non seulement d'aider à la conduite de mesures publiques et légales (plus) appropriées, mais aussi d'estimer l'impact réel de la crise actuelle sur les entreprises belges.

<sup>74</sup> Voir l'avis du CESRW sur le sujet.

<sup>75</sup> Notons que certains participants doutent de l'impact positif du processus d'information/consultation. Selon eux, la diminution du nombre de licenciement serait due au départ naturel (prépension, démission) de certains des travailleurs menacés. Il semble par conséquent qu'il serait utile de mener une étude ultérieure afin d'approfondir cette question.



Dans ce chapitre, nous présentons, de manière détaillée, les principales mesures générales existant pour gérer la mise en œuvre des restructurations. Nous évoquons également plusieurs mesures relevant de conventions paritaires particulières, dont l'étendue est limitée à certaines entreprises.

## 5.1. Le préavis

Pour tout licenciement, collectif au non, le cadre légal et conventionnel belge prévoit un délai de préavis spécifique au statut du travailleur (voir plus haut).



### Cas des ouvriers :

La loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail fixe le délai de préavis pour les ouvriers à vingt-huit jours lorsque le congé est donné par l'employeur. Ce délai est doublé lorsqu'il s'agit d'ouvriers demeurés sans interruption au service de la même entreprise pendant au moins vingt ans (art. 59). Lorsqu'il s'agit d'ouvriers comptant moins de six mois de service ininterrompu dans la même entreprise, ce délai peut être réduit jusqu'à un délai de préavis minimum de sept jours (art.60). Ce délai de préavis doit être calculé en fonction de l'ancienneté acquise au moment où le délai de préavis prend cours.

La convention collective de travail n°75 du 20 décembre 1999 relative aux délais de préavis des ouvriers déroge à l'article 59 de la loi 3 juillet 1978 en proposant des délais de préavis plus longs.

**Tableau 2 - Préavis de licenciement des ouvriers**

Ancienneté	Délai de préavis
De 6 mois à 5 ans	35 jours
De 5 ans à 10 ans	42 jours
De 10 ans à 15 ans	56 jours
De 15 ans à 20 ans	84 jours
Plus de 20 ans	112 jours

Notons que plusieurs arrêtés royaux sectoriels prévoient des délais dérogatoires à ceux présentés ci-dessus.



### Cas des employés :

Lorsque la rémunération annuelle ne dépasse pas 30.327€<sup>76</sup>, le délai de préavis à observer par l'employeur qui désire mettre fin au contrat de travail est d'au moins trois mois par tranche de 5 années d'emploi entamées. Lorsque la rémunération annuelle dépasse 28.093€, les délais de préavis à observer par l'employeur sont fixés d'un commun accord avec l'employé ou par le juge en cas de désaccord (art. 82). Dans la pratique, le délai de préavis est souvent supérieur à ce minimum légal et est fixé sur base de la « grille Claeys »<sup>77</sup> qui tient compte du salaire du travailleur, de son ancienneté et de son âge.

Selon l'étude de 2008 du cabinet Claeys&Engels, mentionnée précédemment, le préavis est presté (au moins partiellement) dans seulement 12,5% des entreprises, pourcentage en diminution par rapport à 2004 où il était presté dans 14% des cas. Par ailleurs, la durée du préavis des ouvriers est en progression puisque dans 19% des cas, il dépasse le préavis légal (contre 6% en 2004). Pour les employés, l'étude montre un recours plus fréquent à la grille Claeys : la durée du préavis des employés y fait référence dans 87% des cas, alors ce pourcentage n'était que de 67% en 2004.

## 5.2 Sélection des travailleurs

Tout en respectant la liberté de gestion de l'employeur, la définition des critères de sélection des employés concernés par un licenciement collectif vise à élaborer, de façon concertée et négociée entre l'employeur et les représentants du personnel, des critères objectifs au niveau de l'entreprise.

La loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie fixe, entre autres, comme mission aux conseils d'entreprise d'examiner les critères généraux à suivre en cas de licenciement de travailleurs, sur base d'une proposition de l'employeur. La convention collective de travail n°9 du 9 mars 1972 attribue au conseil d'entreprise la détermination des critères généraux à suivre en cas de licenciement sur proposition du chef d'entreprise (art. 12). Les partenaires sociaux présents lors du séminaire national du projet précisent que cet aspect de la CCT n°9 n'est que très rarement mise en œuvre dans la pratique lors de la négociation des CCT d'entreprises relatives aux licenciements collectifs.

---

<sup>76</sup> Montant en application à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

<sup>77</sup> La grille Claeys n'a pas de valeur légale.

### 5.3 Les plans sociaux et autres mesures de compensation financière

Actuellement, en Belgique, il n'existe pas d'obligation légale en matière de mise en place d'un plan social par l'employeur. Néanmoins, le Ministère fédéral de l'Emploi explique sur son site web que les plans sociaux sont devenus une pratique généralisée en Belgique qu'il définit comme un processus "caractérisé par des mesures extra-légales consenties par l'employeur pour améliorer le sort des travailleurs touchés par une restructuration. De plus, l'existence d'une politique de plan social est sous-entendue dans la CCT n°24, qui s'applique aux entreprises employant au moins 20 travailleurs et qui oblige l'employeur à informer les travailleurs à propos des méthodes de calcul pour toute indemnité extra-légale envisagée. L'expérience du Ministère montre que cette information est souvent fournie à la fin de la période de consultation, durant la période de préavis de 30 ou 60 jours via un accord entre les partenaires sociaux,.

Concernant le contenu du plan social, il peut contenir un nombre important de mesures différentes. Alors qu'il contenait auparavant principalement des mesures comme la pré-retraite, les indemnités complémentaires et la modification des heures de travail plans sociaux contiennent de plus en plus des mesures d'un autre type, telles que les programmes d'outplacement et les cellules pour l'emploi.

#### 5.3.1. DÉROGATIONS AU RÉGIME GÉNÉRAL DE LA PRÉPENSION

Les entreprises en difficultés<sup>78</sup> ou en restructuration peuvent obtenir du Ministre de l'emploi des dérogations à la législation sur la prépension (voir plus haut) visant à ne pas devoir remplacer le travailleur prépensionné, à réduire la durée de son préavis, et/ou à abaisser l'âge de la prépension à 55 ans (si licenciement collectif de 10% ou chômage temporaire durant 20% du temps normal), à 52 ans (si licenciement collectif de 20% ou chômage temporaire durant 20% du temps normal), voire à 50 ans, si le licenciement collectif concerne au moins 30% du personnel.

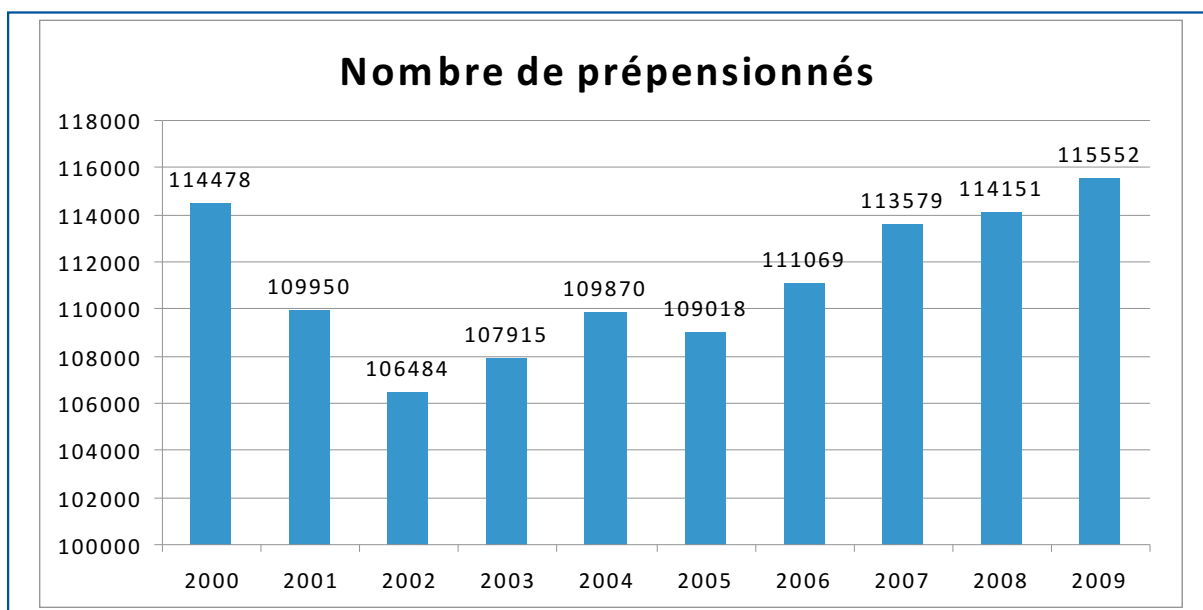
Dans un document<sup>79</sup> daté du 10 septembre 2009, le service public fédéral de l'emploi relève une série d'indicateurs témoignant de la faible effectivité du Pacte de Solidarité entre les générations et ce, principalement en regard du recours à la prépension, qu'il était pourtant censé limiter. Le document relève en effet que même si le taux d'emploi des personnes âgées a augmenté, passant, pour les hommes, de plus de 35% en 2000 à plus de 40% en 2008 et, pour les femmes, de plus de 15% en 2000 à près de 25% en 2008, il reste toutefois à la traîne en comparaison des autres pays européens. Plus préoccupant, bien que l'âge de la prépension soit

<sup>78</sup> « On entend par entreprise en difficulté, l'entreprise qui enregistre dans les comptes annuels des deux exercices précédant la période pour laquelle la reconnaissance est demandée une perte courante avant impôts, lorsque pour le dernier exercice, cette perte excède le montant des amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles.

L'entreprise doit présenter les comptes annuels des cinq exercices précédant la période pour laquelle la reconnaissance est demandée. Si l'entreprise existe depuis moins de cinq ans, seuls les comptes annuels des exercices relatifs à ses années d'existence sont exigés. » Voir [www.restructurations.be](http://www.restructurations.be)

<sup>79</sup> « Le pour et le contre du pacte de solidarité entre les générations », powerpoint daté du 10 septembre 2009

passé en moyenne de 56,3 ans en 2003 à 57,5 ans en 2008, le recours à une sortie anticipée du marché du travail a continué à augmenter, malgré le Pacte. Le schéma suivant illustre cette situation:



D'après le document du Ministère de l'Emploi, la limitation de la prépension est un échec et ce, pour trois raisons. Tout d'abord, en raison d'un mode de calcul d'accès à la prépension inapproprié. Ensuite, parce que le Pacte n'a pas mis fin au maintien de formules spécifiques aux travailleurs de moins de 58 ans. Et, finalement, en raison du manque de découragements fiscaux tels que l'augmentation des cotisations ou de l'indemnité complémentaire à payer par l'employeur en fonction de l'âge.

Notons toutefois que cette situation pourrait fortement évoluer dans l'avenir puisque de nouvelles mesures légales, entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2010, d'alourdisent fortement le coût pour l'employeur du recours à la prépension en figeant dans le temps le montant de l'indemnité patronale, alors qu'il était jusqu'alors dégressif.

### 5.3.2 INDEMNITÉ « CANADA DRY »

Les indemnités "Canada Dry" concernent les travailleurs âgés qui ne remplissent pas les conditions d'accès à la prépension. Elles leur permettent de bénéficier de conditions financières similaires grâce au paiement, par l'employeur, d'un complément aux allocations de chômage reçues par le travailleur licencié. Ce système permet donc d'adoucir les conditions d'accès à un système de prépension.

En matière d'indemnité pour le travailleur, la mesure Canada Dry ne se distingue de la prépension que dans le cas où la participation mensuelle de l'entreprise est invariable puisque, contrairement au système de prépension, l'indemnité de chômage du travailleur décroît avec le temps. Dans ce cas, la somme obtenue par le travailleur diminue donc également dans le temps, contrairement au travailleur prépensionné.



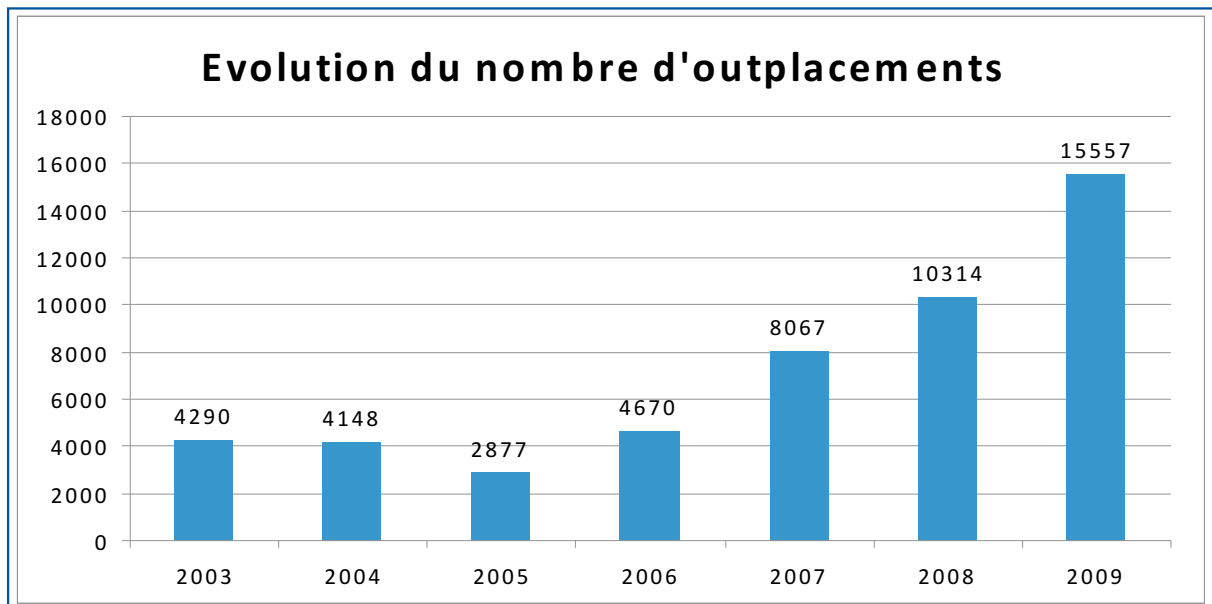
Le pacte de solidarité entre les générations a fortement découragé ce type de pratique en imposant d'importantes retenues patronales et une profonde complexification du cadre légal régissant la pratique. De plus, le pacte impose que la CCT prévoyant ce type de mesure stipule désormais que l'indemnité continuera à être versée si le travailleur retrouve un emploi et ce, afin de ne pas décourager la remise en emploi du travailleur concerné.

### 5.3.3 L'OUTPLACEMENT

En Belgique, l'outplacement<sup>80</sup> est une mesure encadrée par une législation qui distingue l'outplacement mis en place sur une base volontaire de l'entreprise (CCT n° 51 du 10 février 1992<sup>81</sup>) de celui imposé par la loi.

La CCT 82 du 10 juillet 2002 a pour objectif de mettre en exécution la loi du 5 septembre 2001 visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs. Cette convention prévoit un droit à l'outplacementoutsourcing, pour une durée maximale d'un an, pour les travailleurs de plus de 45 ans disposant de minimum un mois d'ancienneté et ce, pour peu qu'ils n'aient pas été licenciés pour motif grave. La CCT prévoit une série de critères qualitatifs à remplir par l'agence d'outplacement et précise que le coût de cet accompagnement est à charge de l'employeur.

L'évolution du cadre législatif en matière d'accompagnement des travailleurs licenciés a entraîné, assez logiquement, une forte augmentation du recours aux services privés d'outplacement. Le graphique<sup>82</sup> suivant, témoigne de cette évolution.



<sup>80</sup> L'outplacement est « 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 emploi auprès d'un nouvel employeur ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant. » Extrait de la CCT n°51 du 10 février 1992.

<sup>81</sup> La CCT n° 51 du 10 février 1992 stipule que le travailleur est en droit de refuser l'accompagnement. Elle mentionne également les modalités de mise en place de l'outplacement : type de conseils à offrir au travailleur, la prise en charge du coût par l'employeur, les obligations du bureau de placement, l'information dans l'entreprise, etc.

<sup>82</sup> Sources : Federgon.

D'après la fédération des entreprises d'intérim et d'outplacement (Federgon), l'évolution du nombre d'outplacements serait également due, en plus des modifications du cadre légal, à une évolution des mentalités des employeurs, désormais plus conscients de l'importance d'une telle mesure.

Notons que ces chiffres englobent l'ensemble des mesures d'outplacement et ne sont donc pas spécifiques à l'outplacement consécutif à une restructuration d'entreprise. Pour les années allant de 2003 à 2008, les accompagnements faisant suite à un licenciement économique représentent 63,3% des cas. Dans 36,7% des cas, l'outplacement est consécutif à un licenciement pour motifs liés à la personne. Par ailleurs, dans un rapport datant de mars 2010, et relatif aux résultats de 2009, Federgon précise que « seuls » 40% des 15.557 accompagnements concernent des travailleurs victimes de restructurations. Le rapport indique également un taux de placement en baisse, en raison de la crise : il est de 63% en 2009, alors qu'il atteignait 76,8% en 2007.

En ce qui concerne la situation particulière des travailleurs licenciés dans le cadre d'une restructuration d'entreprise, leur droit à l'outplacement est régi par la législation relative aux cellules pour l'emploi (voir plus bas).

### 5.3.4 UNE INITIATIVE ORIGINALE D'ACCOMPAGNEMENT DES TRAVAILLEURS VICTIMES DE RESTRUCTURATIONS

#### **Encart n°7 :**



#### **« L'Entreprise à l'Envers ».**

*Cette étude de cas porte sur l'initiative mise en place par une grosse entreprise sidérurgique pour trouver une solution alternative au licenciement de plusieurs de ses travailleurs âgés.*

En raison de changement dans son activité et dans sa situation internationale, le Groupe Arcelor, devenu Arcelor-Mittal, se devait de restructurer une partie de son activité. Par conséquent, l'entreprise a décidé une fermeture progressive de sa phase à chaud située dans le bassin liégeois, en raison de sa faible rentabilité. Comme ce site incluait d'autres entités actives dans la phase à froid du processus de production du métal, le plan social envisageait le transfert d'autant de travailleurs polyvalents que possible vers cette phase à froid, et d'utiliser la pré-retraite pour les travailleurs remplissant les critères d'accès. Cette stratégie a permis d'éviter les licenciements secs, car elle a été mise en oeuvre sur plusieurs années, lors de la fermeture successive des différents hauts-fournaux et a permis l'accès graduel des travailleurs âgés au système de préretraite. Néanmoins, cette stratégie de restructuration a été très couteuse pour la société puisque de nombreux travailleurs en attente de la préretraite étaient inoccupés, en sureffectifs, ou à des postes non-renouvelables. Tandis que la société s'était engagée à maintenir leur salaire et tous les avantages extra-légaux associés.

L'encadrement du site d'Arcelor à Liège a décidé, par conséquent, de dupliquer le système "Homme & Emploi", "Société à l'Envers", mise en œuvre avec succès en Lorraine (France) dès 1999, à la suite du rachat d'Unimétal par le Groupe ISPAT et le licenciement de 200 travailleurs.

Néanmoins, le système mis en place à Liège est partiellement différent de l'expérience lorraine en raison notamment du fait que la fermeture de la phase à chaud était planifiée sur plusieurs années, et que le système devait s'articuler avec un plan de mobilité entre la phase à froid et la phase à chaud et un plan de préretraite. De plus, les différentes entités du site belge d'Arcelor sont légalement et financièrement autonome, ce qui a fortement complexifié le montage et le lancement de cette entreprise de multi-activité.

La société « Homme & Emploi », reste une propriété du groupe métallurgique à laquelle elle est intégrée. Elle offre des services internes aux différentes entités liégeoises du groupe, dans trois champs d'activité :

- Les travaux légers du bâtiment
- La maintenance d'espaces verts
- L'achivage de documents

Son effectif comprends environ 70 travailleurs en attente de préretraite et considérés comme « non-réaffectables », en sureffectif pour des postes non renouvelables ou dans une situation fragile en raison de problèmes de santé qui les rends inappropriés pour l'industrie métallurgique. Ces travailleurs sont détachés à « Homme & Emploi » par les différentes entités locales du groupe, sur la base de la « participation volontaire bilatérale ». Ces entités restent néanmoins l'employeur légal du travailleur détaché, et ce dernier conserve l'entièreté du salaire et des avantages extra-légaux liés au poste qu'il occupait précédemment. Les revenus générés par l'activité de « Homme & Emploi » permettent au Groupe de réduire le coût de ces travailleurs d'environ 50%.

### 5.3.5 AUTRES MESURES FINANCIÈRES EXTRA-LÉGALES

Au-delà de ce plan social, plusieurs mesures légales ou conventionnelles ainsi que de nombreuses pratiques permettent d'améliorer les conditions des travailleurs affectés par une restructuration.

#### 5.3.5.1. *L'indemnité due en cas de licenciement collectif*

Afin d'atténuer les conséquences des licenciements collectifs, la convention collective de travail n°10 du 8 mai 1973 a complété ce dispositif en instaurant l'"indemnité due en cas de licenciement collectif" au bénéfice de chaque travailleur licencié et à charge de l'employeur. Notons que cette CCT mentionne une définition particulière du « licenciement collectif » puisqu'elle mentionne les seuils suivants : 6 licenciements collectifs pour les

entreprises occupant de 20 à 59 travailleurs ou 10% de l'effectif moyen pour les entreprises occupant au moins 60 travailleurs.

Son montant s'élève à la moitié de la différence entre la rémunération nette mensuelle de référence<sup>83</sup> et les allocations de chômage auxquelles ces travailleurs peuvent prétendre (art. 8).

Dans le cas d'un licenciement collectif qui se déroule dans le cadre d'une fermeture d'entreprise, l'employé concerné par ce licenciement collectif ne pourra bénéficier que de l'indemnité de fermeture et non de l'indemnité de licenciement collectif. Ces indemnités de fermeture sont destinées aux travailleurs disposant d'au moins une année d'ancienneté dans l'entreprise et étant lié à celle-ci par un contrat de travail à durée indéterminée. Plusieurs catégories de travailleurs sont exclues du champ d'intervention de cette convention.

### **5.3.5.2. L'indemnité de fermeture**

La loi du 26 juin 2002 relative aux fermetures d'entreprises prévoit une "indemnité de fermeture" calculée sur base de l'ancienneté (indemnité de base) et de l'âge du travailleur (indemnité complémentaire). Cette indemnité est versée au travailleur par son employeur pour autant que l'entreprise concernée par la fermeture ait occupé au moins 20 travailleurs en moyenne au cours de l'année civile qui précède la fermeture. Pour bénéficier de cette indemnité, le travailleur doit également avoir été licencié dans les 12 mois (pour les ouvriers) ou 18 mois (pour les employés) qui précèdent la fermeture, au moment de la fermeture, ou dans les 12 mois qui suivent cette fermeture. Cette dernière période peut être portée à 3 ans pour les employés ayant participé aux activités de liquidation de l'entreprise<sup>84</sup>. Afin de répondre à certaines situations spécifiques, comme par exemple celle des travailleurs âgés qui, en raison de leur âge, rencontrent souvent de plus grandes difficultés pour retrouver un emploi, un supplément de 142,09€ par année d'âge au-delà de 45 ans a également été prévu en plus de ce montant. Le travailleur bénéficiera seulement de ce complément pour les années durant lesquelles il était en service dans l'entreprise<sup>85</sup>.

Dans le cas où l'employeur vient à faire défaut, cette indemnité est payée par le Fonds de Fermeture d'Entreprises<sup>86</sup>. Cet organisme public a également comme mission d'assumer 33% du coût du chômage temporaire des ouvriers. Dépendant de l'Office National de l'Emploi, il est financé par la cotisation de l'ensemble des employeurs et par les fonds récoltés par les curateurs. Son intervention concerne principalement les entreprises de plus de 20 travailleurs mais il peut, dans certains cas, s'appliquer aux plus petites structures.

### **5.3.5.3. L'indemnité de transition**

L'indemnité de transition concerne les travailleurs licenciés dans le mois précédant la faillite de leur entreprise et réengagé suite à la reprise d'actif de l'entreprise dans un délai de maximum 6

---

<sup>83</sup> plafonnée à 2962,54€ au 1<sup>er</sup> septembre 2008.

<sup>84</sup> Au 1<sup>er</sup> septembre 2008, l'indemnité de fermeture de base s'élevait à 142,09€ par année d'ancienneté dans l'entreprise avec un maximum de 2841,09€.

<sup>85</sup> Cette indemnité s'élevait au 1<sup>er</sup> septembre 2008 à 142,09€ par année d'ancienneté dans l'entreprise avec un maximum de 2699,71€.

<sup>86</sup> Pour plus d'informations, voir le site <http://www.onem.fgov.be/FondsFR.htm>

mois à dater de la reprise. Cette indemnité, à charge du Fonds de Fermeture des Entreprises, équivaut à la rémunération brute du travailleur avant la faillite (avec un plafond fixé par le Roi).

#### **5.3.5.4. Les autres indemnités financières**

Selon les négociations menées entre les employeurs et les représentants du personnel, d'autres indemnités peuvent encore être versées aux travailleurs victimes d'un licenciement collectif. Ces mesures n'ont pas la même portée que celles précédemment présentées dans la mesure où ces dernières sont spécifiques à certains secteurs ou au fruit de la négociation des partenaires sociaux d'entreprises particulières. Elles n'ont, par ailleurs, pas toutes les mêmes objectifs. Certaines, par exemple, favorisent le départ de travailleurs, tandis que d'autres visent à les retenir. Voici une liste des indemnités les plus mises en place selon l'étude du cabinet Lawfort :

- Indemnité pour dommage moral
- Indemnité en cas de nouveau salaire inférieur à l'ancien
- Indemnité en cas de départ volontaire
- Indemnité de fidélité (de rétention)
- Indemnité de retour à l'emploi
- Indemnité de fermeture complémentaire
- Maintien de l'assurance hospitalisation

#### **5.3.6 DONNÉES SUR LES MESURES DE COMPENSATION FINANCIÈRE**

Selon l'étude de 2008 menée par le cabinet Claeys&Engels, les principales mesures de compensations financières sont, outre les préavis, les indemnités extra-légales et les compléments aux allocations de chômage. L'étude constate que les indemnités extra-légales sont principalement une modification des règles de calcul de la rémunération de référence par rapport à laquelle est fixée l'indemnité (77,5% des cas de restructuration étudiés), l'octroi d'une prime de départ (ou autres) (42,5%), le paiement d'une indemnité de fermeture complémentaire (32%), le maintien d'avantages extra-légaux (30%), le versement d'un bonus de reclassement (6,5%) et le dommage moral (3%). L'étude relève par ailleurs un net recul des compléments aux allocations de chômage qui ne sont plus proposés que dans 37% des cas, alors que de tels compléments étaient prévus dans 64% des cas en 2004. De plus, une distinction « travailleurs âgés » (type Canada Dry) n'est plus présente que dans 21% des cas. Par contre, la poursuite ou le solde du paiement des compléments en cas de reprise du travail est présente dans 73,91% des cas, avec même un bonus dans 4% des CCT.

## 5.4 Les mesures régionales de reclassement professionnel

Comme déjà mentionné dans le chapitre un de ce rapport, la mise en œuvre, à partir des années 1980, des réformes institutionnelles a entraîné le transfert des compétences en matière d'emploi et de formation professionnelle de l'Office National pour l'Emploi vers les régions. Ces dernières ont, par conséquent, élaboré des mesures répondant aux besoins et spécificités de leurs territoires respectifs.

### 5.4.1. LES CELLULES DE RECLASSEMENT EN RÉGION WALLONNE

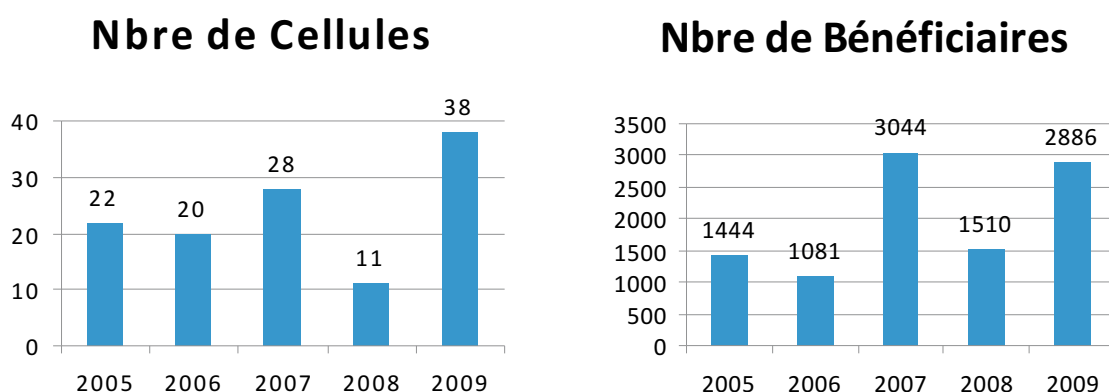
En Wallonie, un décret introduit en 2004 institue le Programme d'Accompagnement des Reconversions dont l'objectif est la mise en place d'incitants publics collectifs pour la remise en emploi des travailleurs licenciés collectivement et le maintien de réseaux de support sociaux via des cellules gérées en collaboration entre les représentants syndicaux et le Forem et financées par ce dernier. Ces cellules de reconversion sont ouvertes à l'ensemble des travailleurs qui ont été employés par des entreprises en restructuration, y compris ceux employés sous contrat à durée déterminée, les travailleurs intérimaires et ceux ayant accès à la préretraite. La cellule peut être spécifique à une (grande) entreprise ou peut réunir les victimes de plusieurs restructurations d'entreprises situées sur un même territoire. Les bénéficiaires reçoivent de l'assistance pour faire face au licenciement, pour développer leur Curriculum Vitae, pour trouver un nouvel emploi, pour obtenir de l'information sur le marché du travail et pour avoir accès aux formations professionnelles. Avant cette assistance, les bénéficiaires signent un contrat socio-professionnel par lequel ils s'engagent à participer activement au programme et reçoivent, en contrepartie, une indemnité. La mise en place de la cellule se fait à la demande des représentants des travailleurs et peut durer entre un et deux ans. La première cellule de reconversion a été créée en Belgique en 1979 suite à la restructuration de la société Glaverbel. Aujourd'hui, les cellules de reconversion sont constituées en partenariat par le FOREM et les représentants des travailleurs de l'entreprise et sont gérées au quotidien par ces représentants, appelés alors « accompagnateurs sociaux ». Ces cellules sont ouvertes aux travailleurs licenciés ainsi qu'aux travailleurs désireux éventuellement de quitter l'entreprise. Suivant les cas, l'équipe du FOREM réoriente les travailleurs soit vers une autre entreprise dans le même secteur, soit vers un nouveau métier dans le même secteur, soit enfin vers un autre métier d'un autre secteur nécessitant des compétences similaires.

Les cellules de reconversion se distinguent des pratiques d'outplacement par un suivi psychologique personnalisé des personnes victimes d'une restructuration, ainsi que le maintien d'un collectif, qui favorise l'émulation, évite l'isolement et l'effritement des liens sociaux.

Les cellules de reconversion n'existent qu'en Wallonie, l'outplacement étant préféré par la Flandre et par la région de Bruxelles Capitale.

### 5.4.2 DONNÉES SUR LES CELLULES DE RECONVERSION

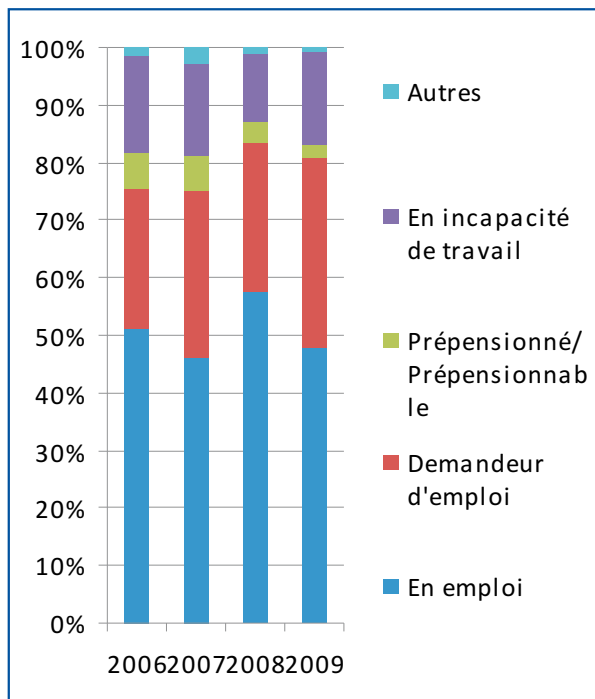
L'analyse des rapports statistiques dressés annuellement par l'organisme public permet de mettre en évidence les principales caractéristiques de ce dispositif et d'en illustrer l'évolution dans le temps.



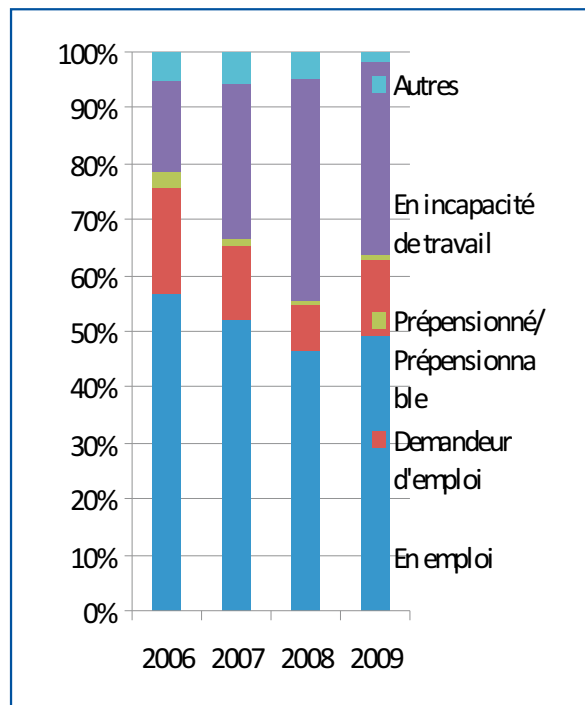
Comme le montrent les deux graphiques précédents, le nombre de cellules mises en place entre 2005 et 2009 varie entre 11 et 38 et le nombre de bénéficiaires, de 1081 à 3044. À l'analyse, on constate que les deux pics de 2007 et de 2009, s'expliquent de manière différente. En 2007, même s'il y a eu une augmentation du nombre de cellules par rapport à l'année précédente, l'impact sur le nombre de bénéficiaires s'explique principalement par la restructuration de 6 grandes entreprises qui ont massivement licencié (entre 150 et 751 travailleurs), alors que les autres restructurations concernaient un plus faible nombre de travailleurs (80 en moyenne). En 2009, l'augmentation du nombre de bénéficiaires s'explique, quant à lui, par l'importance du nombre de « petites restructurations » (en moyenne 43 personnes licenciées), en plus de 7 grosses restructurations dont l'impact sur le nombre de travailleurs est toutefois plus faible qu'en 2007 (entre 150 et 336 travailleurs).

En ce qui concerne les résultats des cellules de reconversions terminées, nous retiendrons deux éléments majeurs : la situation du public en fin de cellule et la répartition du type d'emploi obtenu.

**Fig 1 : Situation des bénéficiaires ouvriers en fin de cellule**



**Fig. 2 : Situation des bénéficiaires employés en fin de cellule**

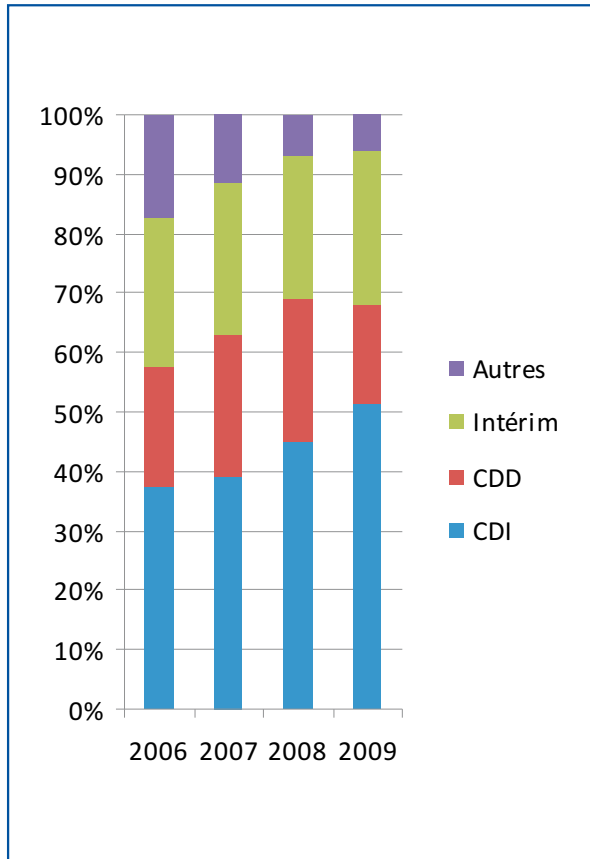
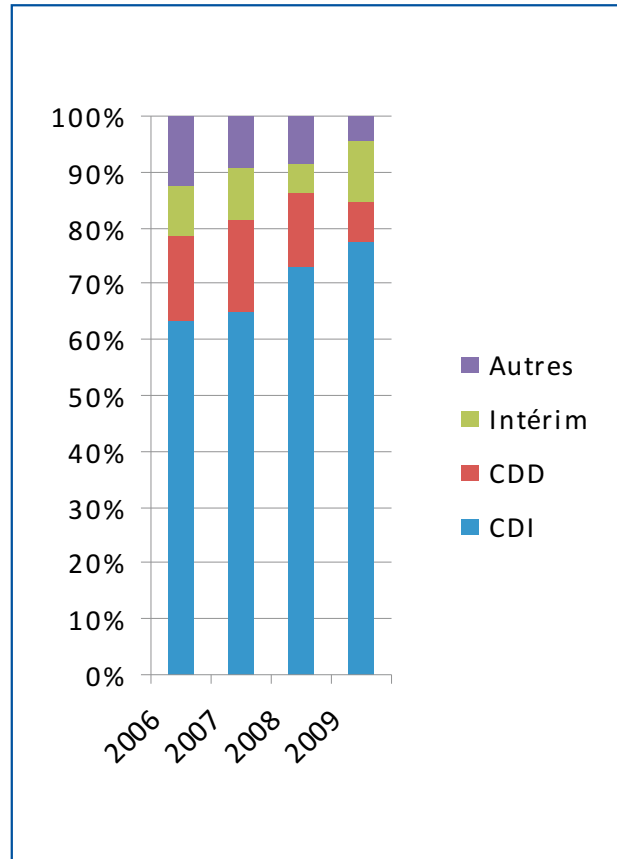


Les deux graphiques ci-dessus témoignent d'un taux de remise à l'emploi brut<sup>87</sup> d'environ 50% des bénéficiaires des cellules de reconversion, sans grande distinction entre ouvriers et employés. On constate par contre, deux différences majeures entre les deux statuts : parmi les travailleurs qui ne sont pas en emploi, une large majorité des ouvriers se trouve en situation de demandeur d'emploi, alors que du côté des employés, la grande majorité se trouve en incapacité de travail.

Couleur bleue= remise à l'emploi

<sup>87</sup> Le taux de remise à l'emploi net, c-à-dire des bénéficiaires actifs sans les prépensionnés, ceux en incapacité et les « autres », s'élève, en moyenne à 64% pour les années allant de 2006 à 2009.



**Figure 3 : répartition des emplois - ouvriers****Figure 4 : répartition des emplois - employés**

Concernant la répartition du type d'emploi obtenu, les deux graphiques précédents illustrent l'obtention de plus en plus fréquente du contrat à durée indéterminée (CDI) alors que le retour vers d'autres types d'emploi (formation en alternance, travail d'indépendant, travail sous curatelle, etc.) diminue constamment. Ici encore, les graphiques illustrent une importante distinction entre les deux statuts : les employés obtiennent plus souvent un CDI, alors que les ouvriers obtiennent davantage des emplois moins stables, de type contrat à durée déterminée (CDD) ou intérim.

#### 5.4.3. LA SITUATION EN RÉGION BRUXELLOISE

Dans la région de Bruxelles Capitale, il n'existe pas d'outils similaires pour aider la remise en emploi de travailleurs licenciés. Le budget régional ne prévoit pas le financement de mesures d'outplacement public, malgré un lobbying politique mené par les syndicats. À côté de ces limitations d'ordre budgétaire, cette situation s'explique également par la coexistence de deux organismes publics en charge de l'accompagnement des personnes victimes de restructurations - Bruxelles Formation et Actiris – rendant compliquée et politiquement sensible la mise en place de telles structures.

Par conséquent, l'accompagnement des travailleurs victimes de restructurations se limite aux prescrits de la législation fédérale et donc aux services des 17 prestataires privés agréés pour mener des actions d'outplacement. Notons qu'un ancien département de l'administration publique, Bruxelles Outplacement, est indépendant depuis 2003 et opère sur le marché comme l'un des 17 prestataires.

Notons que l'actuel ministre bruxellois du travail impose aux cellules pour l'emploi situées dans sa région une offre d'outplacement de minimum 90h, au lieu des 30 ou 60h imposées par le niveau fédéral.

#### 5.4.4. LE FONDS D'INTERVENTION SOCIALE

En Flandre, le fonds d'intervention sociale<sup>88</sup>, instauré par le décret du 18 mai 1999 et géré depuis le 1er mars 2009 par le VDAB, a pour objectif de financer l'outplacement des entrepreneurs (et/ou de leurs aidants) en faillite et désirant devenir employés ainsi que les travailleurs licenciés ou ceux qui travaillaient pour l'entreprise jusqu'à un an avant la faillite. Le Fonds, financé par le VDAB, intervient lorsque l'ancien employeur est incapable de s'en charger lui-même (en cas de faillite, de redressement judiciaire ou si l'entreprise est en difficulté). Les demandes peuvent être initiées par le curateur de la faillite, par le commissaire nommé par la justice ou par l'employeur en difficulté lui-même. Ces derniers sont obligés de réclamer le service si un représentant des travailleurs le leur demande. Le programme d'outplacement est géré par une firme privée accréditée. Le décret prévoit une procédure administrative rapide pour autoriser l'outplacement.<sup>89</sup>

Par ailleurs, ce fonds a comme seconde mission de coordonner les cellules pour l'emploi temporaires (mises en place par les entreprises en restructuration) ainsi que les 12 cellules d'emploi permanentes chargées d'accompagner les petites entreprises en restructuration. Pour ce faire, il emploie 30 accompagnateurs sociaux<sup>90</sup>.

### 5.5. Les mesures de crise en matière de gestion des restructurations

L'importance de la crise actuelle mondiale a nécessité la mise en place de mesures particulières de gestion des conséquences des restructurations. Ainsi, la loi du 27 mars 2009<sup>91</sup> modifie le champ d'application des cellules pour l'emploi. Par ailleurs, la Loi du 19 juin 2009, déjà mentionnée dans le chapitre relatif à l'anticipation des restructurations, prévoit l'instauration

---

<sup>88</sup> Ce Fonds était connu auparavant sous le terme de « Herplaatsingsfonds ».

<sup>89</sup> Le prestataire reçoit un montant maximum de 2865€ (indexé) pour chaque bénéficiaire.

<sup>90</sup> Source : Dossier « Activerend herstructureren », magazine Vakbeweging n°713, 25 janvier 2010.

<sup>91</sup> Cette loi a été mise en exécution par l'arrêté royal du 22 avril 2009.

temporaire<sup>92</sup> d'une carte restructuration pour les travailleurs victimes de la faillite de leur entreprise.

### 5.5.1 LES CELLULES POUR L'EMPLOI

Le dispositif des cellules pour l'emploi est antérieur à la crise actuelle, puisqu'il a été mis en place en exécution du Pacte de solidarité entre les générations par l'arrêté royal du 9 mars 2006. Les cellules concernaient alors uniquement les travailleurs de plus de 45 ans licenciés par une entreprise déclarée en restructuration. Toutefois, son application a été largement étendue par la loi du 22 avril 2009 en réaction à la crise financière et économique mondiale. Ainsi, à partir du 7 avril 2009, l'entreprise de plus de 20 travailleurs qui annonce son intention de recourir à un licenciement collectif, est reconnue comme entreprise en restructuration et a l'obligation de mettre en place une cellule pour l'emploi (ou de participer, sous certaines conditions, à une cellule pour l'emploi commune ou à une cellule d'emploi régionale, type cellule de reconversion) par laquelle l'employeur garantit l'outplacement à tous les travailleurs concernés par le licenciement, et non plus seulement à ceux de plus de 45 ans. L'employeur s'engage à payer durant 3 mois (pour les travailleurs de moins de 45 ans) ou 6 mois (plus de 45 ans) une indemnité de reclassement (qui remplace l'indemnité de préavis et qui est égale au salaire en cours + les avantages extra-légaux) à tous les travailleurs concernés sous contrat de durée indéterminée et ayant minimum un an d'ancienneté<sup>93</sup>. Ces derniers reçoivent par ailleurs une « carte restructuration » (voir le point suivant).

Si l'entreprise compte au plus 20 travailleurs, l'employeur n'est obligé de créer une cellule pour l'emploi que s'il désire abaisser l'âge de la prépension pour le personnel qu'il compte licencier. Dans le cas contraire, il n'est pas obligé de mettre une telle cellule en place mais il doit alors offrir des mesures d'outplacement à tous travailleurs d'au moins 45 ans disposant d'une ancienneté d'au moins un an, tel que prévu par la CCT 82 du 10 juillet 2002.

Les travailleurs disposant d'au moins un an d'ancienneté dans l'entreprise, qu'ils soient engagés sous contrat temporaire (dont les intérimaires) ou sous CDI sont obligés de participer à la cellule pour l'emploi durant une période de minimum 3 mois (moins de 45 ans) ou 6 mois (plus de 45 ans). Les travailleurs sous contrat temporaire ne sont pas, eux, obligés de s'inscrire auprès de la cellule pour l'emploi. En cas de refus d'inscription, ceux-ci ne seront pas sanctionnés contrairement aux travailleurs sous contrat à durée indéterminée qui eux ont l'obligation de s'inscrire auprès de la cellule pour l'emploi sans quoi, ils s'exposent à des sanctions (exclusion du chômage)<sup>94</sup>.

La cellule est composée au minimum de l'employeur, d'une des organisations syndicales représentatives, du fonds sectoriel de formation (le cas échéant) et du service régional pour l'emploi (FOREM, Actiris, VDAB).

<sup>92</sup> Jusqu'au 30 septembre 2010.

<sup>93</sup> Les frais liés à ces mesures peuvent être partiellement remboursés par les pouvoirs publics.

<sup>94</sup> Source : Commentaires sur la version non définitive du présent rapport transmis le 28 juin 2010 par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

## 5.5.2. LA CARTE RESTRUCTURATION

La carte restructuration pour les travailleurs inscrits auprès d'une cellule pour l'emploi est une mesure temporaire de crise, effective jusqu'au 30 septembre 2010 (sauf si prolongement), qui consiste en un document donnant droit à des diminutions de cotisations sociales tant pour le travailleur licencié et qui retrouve un emploi que pour son nouvel employeur. La période de validité de cette carte débute à l'annonce du licenciement collectif et prend fin 12 mois après l'inscription auprès de la Cellule pour l'Emploi. Ces réductions de cotisations personnelles sont de 133,33€ pour un employé et 140€ pour un ouvrier<sup>95</sup>. Pour le nouvel employeur, la réduction de cotisation patronale s'élève à 1000€ par trimestre et par travailleur et ce, durant 4 trimestres. Si le travailleur a moins de 45 ans, cette période est suivie par une réduction de 400€ par trimestre durant 16 trimestres.<sup>96</sup> La carte restructuration permet également à l'employeur en restructuration de bénéficier du remboursement d'une partie du coût d'outplacement du travailleur qu'il a dû licencier.

Dans les cas d'entreprises en faillite, en fermeture ou en liquidation judiciaire, la période de validité de la carte est réduite à 6 mois. Celle-ci permet de bénéficier d'une réduction des cotisations ONSS pour le travailleur qui retrouve un nouvel emploi ainsi que pour le nouvel employeur. Par contre, le remboursement du coût d'outplacement ne fait pas partie des avantages<sup>97</sup>.

## 5.6. Les mesures d'activation du demandeur d'emploi

En aval de l'ensemble du processus de restructuration, il nous paraît utile de mentionner une série de mesures permettant l'accompagnement des travailleurs licenciés dans le cas où ils n'auraient pas retrouvé un emploi. Ce point ne vise pas l'exhaustivité mais cherche plutôt à mettre en lumière les principales mesures et politiques d'activation des demandeurs d'emploi.

---

<sup>95</sup> « Pour obtenir la diminution des cotisations personnelles, le salaire mensuel de référence du travailleur ne peut dépasser 2010€, si le travailleur est âgé de moins de 30 ans au moment de l'entrée en service. Pour les travailleurs d'au moins 30 ans, cette limite est de 4000 €. Le salaire mensuel de référence est une conversion du salaire brut, basée sur les prestations de travail, en un salaire que le travailleur pourrait recevoir hypothétiquement s'il avait été embauché à plein temps durant le mois entier. » Voir <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=24016>

<sup>96</sup> « Pour obtenir la réduction groupe cible, le salaire trimestriel de référence du travailleur ne peut dépasser 6030€ si, au moment de l'engagement, le travailleur est âgé de moins de 30 ans. Pour les travailleurs d'au moins 30 ans, cette limite est de 12.000 €.» Voir <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=24016>

<sup>97</sup> Source : Commentaires sur la version non définitive du présent rapport transmis le 28 juin 2010 par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

### 5.6.1. ALLOCATIONS DE CHÔMAGE

L'article 7, §1er, alinéa 3, i, de la loi du 28 décembre 1944 concernant la sécurité sociale des travailleurs, mis en œuvre par l'arrêté royal du 25 novembre 1991 portant réglementation du chômage, a mis en place le règlement d'allocations de chômage pour les salariés ayant perdu leur emploi dans des circonstances indépendantes de leur volonté. Le montant de ces allocations varie selon la situation personnelle de la personne au chômage (situation familiale notamment), de la durée de son expérience professionnelle et du niveau de son dernier salaire. Le travailleur qui bénéficie de l'allocation de chômage se verra verser le montant qui lui revient soit par le biais du syndicat auquel il est affilié (CGSLB, CSC ou FGTB), soit par le biais de la Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage (CAPAC). Cette allocation s'élève à 60% de la dernière rémunération du travailleur pendant la première année de chômage (calculé sur base d'un plafond salarial supérieur, qui est de 2.206,46€ par mois et est valable pendant les 6 premiers mois de la première période d'indemnisation. Ensuite il y a un plafond salarial intermédiaire qui est de 2.056,46€ par mois et est valable pendant les 6 mois suivants cette première période d'indemnisation<sup>98</sup>). Après cette période de 12 mois, le plafond de base est ramené à 1.921,71€ par mois et en fonction de la situation personnelle du travailleur, l'allocation pourra être réduite jusqu'à 40% durant une période de 3 mois prolongée de 3 mois par année de travail salarié. Pour les personnes ne pouvant justifier ni charge de famille, ni perte de revenu unique, ni statut d'isolé, l'allocation se limite ensuite à un forfait de 17,20€ par jour<sup>99</sup> et ce, sans limite dans le temps (sauf en cas d'exclusion ou de sanction).

### 5.6.2 LE PLAN D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SUIVI DES CHÔMEURS

Le Pacte de solidarité entre les générations a prévu la mise en place d'un plan d'accompagnement et de suivi des chômeurs. Ce plan consiste en une série de mesures visant à favoriser la reprise du travail. Il est mené d'une part par l'ONEM qui vérifie via différentes mesures (dont la convocation à une réunion d'évaluation) que les efforts des chômeurs pour retrouver un emploi sont suffisants et qui sanctionne en cas de manquements et, d'autre part par les services publics régionaux pour l'emploi qui mettent en place un suivi particulier du demandeur d'emploi.

### 5.6.3 LES MESURES D'AIDE À LA REMISE EN EMPLOI

Il existe en Belgique de nombreuses mesures d'aide à la remise en emploi. Aucune d'elles n'est spécifique aux travailleurs victimes de restructuration, c'est pourquoi nous nous contenterons de mentionner ci-dessous les principales mesures :

- Le plan ACTIVA vise la remise en emploi via l'octroi de réduction de cotisations sociales dont le montant dépend, entre autres, de l'âge du travailleur concerné (plus de 45 ans ou non).

<sup>98</sup> Montants au 1er janvier 2009

<sup>99</sup> Montant au 1<sup>er</sup> octobre 2008

- Le programme de transition professionnelle a pour objectif d'offrir aux chômeurs de longue durée la possibilité de réaliser un stage dans le secteur public, dans des associations sans but lucratif ou dans des associations du secteur non-marchand.
- Des réductions de cotisations sociales patronales sont octroyées aux entreprises qui engagent des travailleurs âgés de plus de 50 ans. La réduction est progressive, en fonction de l'âge du travailleur.
- La formation individuelle en entreprise en région flamande permet aux employeurs d'engager des demandeurs d'emploi à des conditions financièrement avantageuses.
- Le Plan Formation Insertion en entreprise en région wallonne est une mesure permettant à l'employeur d'embaucher un demandeur d'emploi et de le former en fonction de ses besoins spécifiques. Durant cette formation (d'une durée de 1 à 6 mois), l'employeur ne paie que la différence entre le salaire normal pour le poste et les allocations de chômage reçues par le travailleur. L'employeur s'engage à maintenir le travailleur en emploi durant une période au moins égale à la période de formation.
- L'intérim d'insertion est une mesure permettant de favoriser l'insertion de demandeurs d'emploi via les agences d'intérim. Dans certains cas, la région flamande offre une prime spéciale afin d'encourager ce type d'insertion.
- L'intervention dans les frais de déplacement ou de garde d'enfants pour les demandeurs d'emploi en formation.
- Etc.

## 5.7 Evaluation

L'importance des mesures liées à la mise en œuvre des restructurations témoigne du comportement historique de la politique belge de l'emploi qui s'est longtemps concentrée sur des mesures de compensation telles que l'indemnisation financière des travailleurs victimes de restructurations et le recours massif aux mesures de sortie anticipée du marché du travail. Etant donné l'augmentation de la fréquence et du nombre des restructurations et au regard de la pression européenne pour faire face au faible taux d'emploi des seniors, cette politique a été profondément modifiée par le « Pacte de Solidarité entre les générations » d'octobre 2005, et par les « mesures de crise » d'avril 2009. Le pacte de solidarité n'a toutefois pas réussi à limiter le recours à la prépension, même s'il en a retardé l'accès pour les travailleurs âgés. Par contre, la mise en place de cellules pour l'emploi destinées aux travailleurs « âgés », et leur extension à l'ensemble des victimes de la crise actuelle, semble – même s'il n'existe malheureusement pas de statistiques à ce sujet – un succès. De la même manière, l'accroissement du recours aux mesures d'outplacement témoigne d'une évolution de la gestion des conséquences des travailleurs licenciés vers davantage de mesures d'accompagnement. Cette évolution satisfait pleinement les représentants des travailleurs puisqu'elles viennent, dans la plupart des restructurations, en complément des mesures de compensations financières. La réaction des représentants des employeurs à ce sujet est tout autre, puisqu'ils dénoncent une augmentation de l'enveloppe financière nécessaire à la restructuration d'entreprises, et réclament qu'une plus

grande partie de ce coût soit pris en charge par les pouvoirs publics. Le SPF emploi, quant à lui, considère au contraire que le cadre légal ne responsabilise pas assez l'employeur en matière de reclassement des travailleurs puisqu'une partie du coût est pris en charge par les pouvoirs publics.

Concernant les mesures régionales d'accompagnement des travailleurs licenciés collectivement, le système wallon des cellules de reconversion est perçu par les partenaires sociaux comme très efficace, même si plusieurs considèrent qu'il pourrait être amélioré pour mieux anticiper la restructuration (par exemple, en permettant la mise en place de la cellule lors de l'annonce de la restructuration et non lorsque les travailleurs sont licenciés.) De plus, la profonde implication des syndicats dans les cellules apparaît comme un facteur explicatif important du succès du système (Bingen, A., 2006), cette particularité suscitant d'ailleurs l'intérêt de nombreux pays européens. Les analyses statistiques réalisées dans le cadre de notre étude témoignent toutefois de résultats mitigés puisque le taux de réinsertion se limite à environ 50% de l'ensemble des bénéficiaires des cellules, alors qu'il serait de plus de 65% via les mesures d'outplacement. Notons toutefois que le mode de calcul que nous avons utilisé diffère de celui réalisé par le Forem, qui n'intègre pas dans le taux de réinsertion certaines catégories de travailleurs (préretraités, préretraitables, personnes en incapacité de travail, etc.) afin de calculer le taux de réinsertion de bénéficiaires actifs (64% en moyenne entre 2006 et 2009). De plus, il ne nous a pas été possible de vérifier la méthode de calcul du taux de reclassement présentée par Federgon, ce qui signifie que la comparaison ne peut être validée. Les résultats de notre analyse statistique soulignent également d'importantes différences entre les statuts employés/ouvriers puisque ces derniers, lorsqu'ils retrouvent un emploi, se trouvent souvent dans des situations plus précaires (CDD, Intérim) que les employés (majoritairement en CDI).

Lors du séminaire national du projet, la plupart des participants ont particulièrement regretté le manque de données quantitatives et qualitatives sur les résultats des pratiques privées d'outplacement. Elles permettraient pourtant de juger de l'efficacité de ces démarches et de mettre en place des critères de qualité à faire respecter par les opérateurs privés.





## 6.1. Les employeurs et leurs représentants

Les employeurs belges sont représentés par les fédérations sectorielles, groupées au sein de la Fédération des Entreprises de Belgique. Cette fédération est autorisée à négocier les conventions collectives de travail intersectorielles et est toujours invitée à la table des négociations (tout comme les syndicats) lorsque les politiciens désirent légiférer dans la sphère sociale. En cas de conflit résultant d'une restructuration, les organisations d'employeurs peuvent proposer de la conciliation ou de la médiation<sup>100</sup>. Les représentants des employeurs ont, par ailleurs, accueillis très positivement les récentes décisions gouvernementales (le pacte de solidarité et les mesures anti-crise), considérant que ces mesures protègent les activités économiques, ces dernières devant, à leurs yeux, être un prérequis à d'autres types de mesures, telle que la protection sociale, etc.

## 6.2 Les travailleurs et leurs représentants

Il existe trois principaux syndicats en Belgique, que sont, par ordre croissant d'importance, le syndicat libéral (CGSLB), le syndicat socialiste (FGTB) et le syndicat chrétien (CSC). Leur important taux d'affiliation, partiellement explicable par leur rôle dans la distribution des indemnités de chômage, leur offre un rôle et un pouvoir considérables au sein du modèle de concertation belge. En cas de restructuration, leur stratégie consiste tout d'abord à "sauver" l'activité économique en présentant à la direction de l'entreprise des plans alternatifs aux conséquences sociales moins drastiques. Pour ce faire, les syndicats surveillent la situation économique de l'entreprise et la poussent à se redéployer en proposant, par exemple, d'autres sources de financement, de revenus, etc. Ce n'est que lorsque ces propositions ont été rejetées par l'employeur que les représentants des travailleurs s'engagent dans la négociation des dimensions sociales de la restructuration. Le comportement des syndicats dépendra de la nature de la restructuration, de l'image de l'entreprise et de sa capacité financière. Leurs demandes seront ainsi plus importantes dans le cas de la fermeture d'une filiale d'un riche groupe international que dans le cas de la restructuration d'une PME locale.

Dans certains cas de restructuration, le licenciement des représentants des travailleurs est un casse-tête. Alors que les employeurs (et la CCT n°5) considèrent que dans ces circonstances les représentants des travailleurs doivent être traités comme des travailleurs normaux, les syndicats réclament parfois une plus grande indemnité, arguant que les anciens délégués syndicaux auront plus de difficultés à trouver un nouvel emploi.

Les syndicats luttent également en Belgique afin d'abaisser le seuil légal de représentation syndicale dans une entreprise, qui est actuellement fixé à 51 travailleurs, afin d'élargir la concertation, notamment en cas de restructuration. Ils luttent par ailleurs pour une

<sup>100</sup> La loi établit que ce rôle est principalement joué par les Présidents des différents comités paritaires..

harmonisation des statuts employés-ouvriers permettant à ces derniers d'obtenir des préavis plus longs et d'ainsi décourager le licenciement de tels travailleurs.

Notons que l'accompagnement des travailleurs par les syndicats ne se limite pas à la période durant laquelle le travailleur est présent dans l'entreprise mais également lorsqu'il est licencié et ce, dans le cadre des éventuelles cellules de reclassement et/ou durant la période de chômage (voir plus haut).

## 6.3 Les pouvoirs publics

Le terme de « pouvoirs publics » recouvre différents acteurs impliqués dans les processus de restructuration d'entreprise : les administrations publiques, le pouvoir politique et le pouvoir judiciaire. En voici ci-dessous une brève présentation incluant leur rôle en matière de restructuration.

### 6.3.1 LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Comme nous l'avons déjà mentionné, le processus de fédéralisation de l'Etat belge a entraîné le transfert de certaines compétences du pouvoir central vers les entités fédérées. Il existe par conséquent plusieurs administrations publiques : l'une fédérale et les autres régionales.

#### *Niveau fédéral*

Le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale est le service public fédéral en charge de la gestion des restructurations d'entreprise. Ce service a pour mission d'informer, de conseiller ou de concilier les partenaires sociaux face à une telle situation :

- Le site internet du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale est un outil d'information puissant à destination des différentes parties prenantes du marché du travail. Une section spécifique aux restructurations d'entreprises aborde, de manière très précise, les différents cas de figure présentés par ailleurs dans ce rapport.
- L'arrêté royal du 23 juillet 1969 instaurant un Service des relations collectives de travail et fixant le statut du personnel de ce service a mis en place un corps de conciliateurs sociaux. Ceux-ci entrent généralement en scène lorsque toutes les autres procédures au sein des commissions paritaires se trouvent dans une impasse. Leur intervention peut être demandée par une des parties concernées ou par le Ministre Fédéral de l'Emploi et du Travail. Ils peuvent aussi choisir d'intervenir de leur propre chef. Parmi les missions des conciliateurs sociaux, l'article 5 de l'arrêté royal du 23 juillet 1969 cite notamment celle de « veiller à prévenir des conflits »

- La commission consultative instituée auprès du SPF Emploi est chargée d'instruire les dossiers de prépension introduits par les employeurs et de donner des avis au Ministre de l'Emploi sur les reconnaissances d'entreprise en restructuration. Cette commission est composée des partenaires sociaux, d'un président et d'un vice-président., tous nommés par le Ministre de l'Emploi

Notons par ailleurs que, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, le cadre légal prévoit l'intervention du SPF Emploi dans de nombreuses procédures. Cette intervention est variable, puisqu'elle se limite dans certains cas à la réception d'une information (telle que la volonté de réaliser un licenciement collectif) alors que dans d'autres situations, son rôle est plus actif, tel que dans le cadre de la reconnaissance d'une entreprise en restructuration où il est demandé au SPF de valider les mesures d'accompagnement des travailleurs licenciés prévues dans le plan de restructuration.

### ***Niveau régional***

En 1980, une loi spéciale (la loi du 8 août 1980) offre aux régions les compétences liées au placement des travailleurs. Ces entités – les autorités régionales publiques de l'emploi et de la formation (le Forem en Wallonie, Actiris en région de Bruxelles Capitale et le VDAB en Flandre) – usent de ce pouvoir différemment en terme de gestion de l'emploi. Leur mission est de fournir un support à chaque partie prenante impliquée sur le marché du travail, tel que d'aider un individu à avoir accès à la formation, d'offrir un support à la recherche d'un emploi, etc. Ces entités sont aussi en charge de la gestion des conséquences des restructurations.

### **6.3.2. LE POUVOIR POLITIQUE**

Les hommes politiques n'ont guère d'implication systématique dans les processus de restructuration. En fait, le Ministre fédéral de l'emploi ainsi que d'autres hommes politiques locaux se mobilisent principalement en cas de restructuration massive et/ou lorsqu'une restructuration a un impact médiatique important. Leur rôle consiste alors souvent en une mission de conciliateur, cherchant, d'une part, à faciliter le compromis entre les différentes parties et, d'autre part, à limiter l'impact de la restructuration sur le territoire dont ils ont la charge.

### **6.3.3. LE POUVOIR JUDICIAIRE**

Hormis le rôle classique du pouvoir judiciaire qui est de sanctionner le non-respect du cadre légal, les tribunaux de commerce jouent un rôle en matière d'anticipation des restructurations. Ainsi, une des missions des Tribunaux de Commerce vise à la surveillance de la situation économique des entreprises implantées sur leur arrondissement judiciaire. Lorsqu'une entreprise présente des signes de difficulté (retard de paiement à l'ONSS, à la TVA, Taux de liquidité, de solvabilité), le tribunal du travail invite le dirigeant de l'entreprise – ou le convoque

si nécessaire – afin de l’avertir de la situation et de son intérêt à prendre des mesures correctrices afin d’éviter le concordat judiciaire ou même la faillite.

Par ailleurs, la loi du 31 janvier 2009 sur le principe de continuité des entreprises prévoit un rôle accru pour les Tribunaux de commerce. Elle stipule la création d’une série d’outils (Chambres d’enquête commerciale, désignation d’un « médiateur d’entreprise », d’un mandataire de justice ou d’un juge délégué), dont le rôle est d’aider l’entreprise en difficulté à recouvrer une bonne santé financière et économique.

## 6.4. Les commissions paritaires sectorielles

Les commissions paritaires ont des missions importantes et essentielles dans le cadre des restructurations d’entreprises dont celles de conclure des conventions collectives de travail. A la demande des partenaires sociaux, du Ministre de l’Emploi ou d’initiative, le conciliateur social qui est dans la pratique, Président de la commission paritaire, peut intervenir pour tenter de débloquer un processus de négociation.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Source : Commentaires sur la version draft du présent rapport transmis le 28 juin 2010 par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.

Ce rapport national propose une vision synthétique de la problématique des restructurations en Belgique. L'originalité de ce travail constitue, aux yeux de ses auteurs, à regrouper, au sein d'un même document, les différentes étapes de tout processus de restructuration : l'amont ou l'anticipation, la dynamique de restructuration en tant que telle et l'aval, ou les mesures d'accompagnement des victimes de ces restructurations. Le rapport propose également en introduction une série d'informations contextuelles sur la situation en Belgique ainsi qu'en fin de rapport, une présentation des principaux acteurs impliqués dans ces processus de restructuration.

Le premier chapitre propose ainsi une série de données sur le contexte économique et social belge, permettant au lecteur d'appréhender les principales spécificités qui ont cours en Belgique, à savoir la structure fédérale belge, les défis économiques et structurels et les défis du marché du travail. Ces données sont essentielles à tout travail de comparaison transnationale efficace, tel qu'il devra être réalisé par les coordinateurs de ce projet ARENAS et tel qu'il pourra être mené, par la suite, par tout autre acteur issu d'un des 27 pays européens et intéressé par la problématique des restructurations.

Le deuxième chapitre, relatif aux mesures d'anticipation, distingue les mesures découlant du cadre légale, établies souvent sur une logique que l'on pourrait qualifier d'anticipation à court terme (excepté le point, très général, relatif à l'information des travailleurs), dont les mesures temporaires pour faire face à la crise, et certaines initiatives de redéploiement économique, de flexibilisation du marché du travail et/ou de prospective métier, mises en œuvre par différentes parties-prenantes du marché du travail afin d'anticiper, sur un plus long terme, les restructurations d'entreprises et/ou de territoires.

Le troisième chapitre s'intéresse, quant à lui, aux quatre principales dynamiques de restructuration d'entreprise, telle que le distingue le cadre légal belge. Ces dynamiques sont le licenciement collectif, la reconnaissance comme entreprise en restructuration, le transfert d'entreprise et la fermeture d'entreprise. Le quatrième chapitre porte sur la mise en œuvre des restructurations et s'intéresse au préavis, à la sélection des travailleurs, aux plans sociaux (dont les mesures d'outplacement) et autres mesures financières extra-légales, aux mesures régionales de reclassement professionnel et aux mesures de crise en matière de gestion des restructurations. Ce chapitre présente également de manière succincte l'aval de ces mesures d'accompagnement des travailleurs licenciés, que sont les mesures d'activation du demandeur d'emploi.

Pour chacune de ces trois étapes (chapitres 2 à 4), les auteurs ont veillé à présenter une quantification ainsi qu'une évaluation des différents dispositifs présentés, lorsque de telles informations étaient disponibles. Dans deux cas de figures, la quantification des licenciements collectifs et les résultats des cellules de reconversion wallonnes, un travail d'analyse statistique a été réalisé spécialement pour ce rapport. De plus, une attention particulière a été portée sur la présentation de 7 études de cas afin d'illustrer les initiatives originales en lien avec certains des dispositifs présentés.

Enfin, un dernier chapitre présente, de manière succincte, les principaux acteurs impliqués dans les processus de restructuration, que sont les employeurs et leurs représentants, les travailleurs et leurs représentants, les pouvoirs publics et les commissions paritaires sectorielles.

Une première version de ce rapport a été présentée à ces différentes parties prenantes lors d'un séminaire qui s'est tenu à Bruxelles les 8 et 9 juin 2010 et qui a réuni une soixantaine de participants. Les nombreux et riches échanges de cette rencontre de deux jours ont permis d'enrichir et de valider le contenu de ce rapport. Plus largement, cette rencontre est considérée, par les auteurs de ce rapport, comme la première étape d'une dynamique partenariale transrégionale de suivi et de réflexion sur la thématique des restructurations en Belgique.

### Bibliography

- ABECASSIS, F. et ROCHE, P. (2001), *Précarisation du travail et lien social*, Paris, L'Harmattan.
- ANONYMOUS (2006), « Mention pour la « cellule emploi Ford Genk et sous-traitants » !, une solution pour 81% des participants », *Ascento*, press release, [www.t-groep.be/fr/nouvelles/PB\\_FordGenkFR.doc](http://www.t-groep.be/fr/nouvelles/PB_FordGenkFR.doc)
- ANONYMOUS (2007), « Négociations sociales...Il n'y en aura pas pour tout le monde ! », *Cadrature Flash*, <http://www.cne-gnc.be/GNC.htm>
- ANONYMOUS, « La présence syndicale dans les PME », *Union of Middle Class*, [http://www.ucm.be/ucm/ewcm.nsf/\\_/4F8F7AFE918EF2ADC1256C800054FD5F?opendocument](http://www.ucm.be/ucm/ewcm.nsf/_/4F8F7AFE918EF2ADC1256C800054FD5F?opendocument)
- ANONYMOUS, « Analyse des allocations pour chômage complet », [www.onem.be](http://www.onem.be)
- ANONYMOUS, « [www.herplaatsingsfonds.be](http://www.herplaatsingsfonds.be), Handleiding bij het decreet van 18 mei 1999”.
- ANONYMOUS, “Zoom sur le droit à l'assurance chômage”, [www.onem.be](http://www.onem.be)
- ANONYMOUS (2006), « Active ageing and the exit from work”, [www.eurofound.europa.eu/eiro](http://www.eurofound.europa.eu/eiro)
- ANONYMOUS (2006) “Contrat de solidarité entre les générations – Arrêtés d'exécution – Etat de la question », [www.vbo-feb.be](http://www.vbo-feb.be)
- ANONYMOUS (2005), « Le contrat de solidarité entre générations, synthèse », [www.cgsib.be](http://www.cgsib.be)
- ANONYMOUS, « Un conseil d'entreprise à partir de 50 travailleurs ? », *SD work* [www.sd.be](http://www.sd.be)
- ANONYMOUS (2007), « Où tu vas ? Qui veut, peut », *Article 6/FSE project « Regional Key Competences »*.
- ANTOINE, M., DALON, G., RORIVE, B., “The reorganisation in Liège after the announcement of the closure of the hot phase by Arcelor”, *MIRE regional case study*, Lentic, HEC-ULG, July 2006.
- ATKINSON, J. (1984), « Manpower Strategies for Flexible Organisations », *Personnel Management*, vol. 16, n° 8, août, p. 26.
- BAHRAMI, H. (1992), « The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley», *California Management Review*, vol. 34, n°4, pp. 33-52.
- BARBIER, J-C., & Nadel, H. (2003). « La flexibilité du travail et de l'emploi » in Allouche, J. (Ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 553-560.

- BESSON, P. (coord.) (1997), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert ;
- BINGEN (A.), « Trajectoires sociales et professionnelles de travailleurs licenciés du secteur textile. Le vécu d'une cellule de reconversion à Mouscron », *La Lettre d'information du TEF*, n° 1-2, Nivelles, Mars-Juin 2006. : <http://www.ulb.ac.be/socio/tef/lettres/LI2006-1-2.pdf>
- BLANCHOT, F., ISAAC, H., JOSSERAND, E., KALIKA, M., DE MONTMORILLON, B., & ROMELAER, P. (2000), « Organisation : explosion des frontières et transversalité », *Cahier de recherche no 50*, Paris, EMR Dauphine, CREPA.
- BOULANGER, P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Paris, Nathan.
- BOVEROUX, P., GILISSEN, P., THOREAU, F.L. (2004), 50 ans d'histoire économique de la Wallonie, Conseil Economique et Social de la Région wallonne.
- Bureau Fédéral du Plan, Institut Bruxellois de Statistique et d'Analyse, Studiedienst van de Vlaamse Regering et Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique (2009), Perspectives économiques et régionales 2008-2014.
- CAMERON, K.S., FREEMAN, S.R. et MISHRA, A.K. (1993), « Downsizing and Redesigning Organizations », in HUBER, G.P. et GLICK, W.H. (eds), *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*, New York/Oxford, Oxford University Press.
- CASSIERS, I., DURRE, A. (2000), « Les tendances longues en graphiques », cité dans Boveroux, P., Gilissen, P. et Thoreau, F.L. (2004), 50 ans d'histoire économique de la Wallonie, Conseil Economique et Social de la Région wallonne.
- COLLINS, T.M. & DOORLEY, T.L. (1992), *Les alliances stratégiques*, Paris, InterEditions.
- DEFOURNY, A. et SOENS, K. (2010), *Monitoring de la crise économique*, Département Economique, Fédération des Entreprises de Belgique
- DEMEULEMEESTER, A., « Le Forem, Public Employment Service of the Walloon Region », in *Mobility and Transfert*, Bremen, 19th of October 2006.
- DE NANTEUIL, M. (2002), « Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité », *Travail et emploi*, no 89, pp. 65-80.
- HORMAN, D. (2006), « Plan Marshall Wallon : cela passe ou cela casse ? », *Greseaasbl* [http://users.skynet.be/gresea/DH\\_marshall\\_sept06.html](http://users.skynet.be/gresea/DH_marshall_sept06.html)
- KRZESLO, E. (2003) « Fermetures d'entreprise et licenciements collectifs, Plans sociaux et politiques de reclassement en Belgique », *The Cardiff Seminar*, Cardiff, January 2003.
- Marshall, V.W., Heinz, W.R., Krueger, H., & Verma, A. (Eds). (2001), *Restructuring Work and the Life Course*, University of Toronto Press.



- 
- MOULAERT, T. (2006), "The Conference of the end of career: down the road of getting older workers into employment", *EIRO Online*, [www.eurofound.europa.eu/eiro/2006/02/word/be0602304ffr.doc](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2006/02/word/be0602304ffr.doc)
- NAEDENOEN, F. (2006), « Management buy Out », Etude de cas du projet européen *MIRE* case study, Lentic-HEC-ULG.
- NAEDENOEN, F. (2008), "Restructurings in Belgium : a corporatist regime", dans Gazier, Bernard; Bruggeman, Frédéric (Eds.) *Restructuring Work and Employment in Europe. Managing Change in an Era of Globalization*; Edward Elgar Eds. (2008)
- NAEDENOEN, F. (2010), "The Belgian Employer Pool", Projet Européen *European Restructuring Toolbox*, Janvier.
- NAEDENOEN, F. (2010), « The Employer Pools in Wallonia facing restructuring », Projet européen Irene+FT , Juin.
- PICHAULT, F. & RORIVE, B. (2003), « Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH », *Journée d'étude « Les restructurations : Volonté ou Fatalité*, IAE de Paris, 27 Février 2003.
- PICHAULT, F., WARNOTTE, G. et WILKIN, L. (dir.) (1998), *La fonction ressources humaines face aux restructurations. Trois cas de downsizing*, Paris-Montréal, L'Harmattan.
- PONCIN, A. (2007), « Mesure d'accompagnement pour les travailleurs issus de licenciements collectifs », *slideshow for the VW Forest workers*.
- ROCOUR V., « les mesures anti-crise, les entreprises ne se ruent pas », article dans le journal La Libre Belgique, 12/02/2010.
- RORIVE, B. (2004), « L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnancement des nouvelles formes d'organisation » *Gérer et Comprendre (à paraître)*
- RUBERY, J., EARNSHAW, J., MARCHINGTON, M., COOKE, F.L. et VINCENT, S. (2002), « Changing Organizational Forms and the Employment Relationship », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°5, pp. 645-673.
- SUPIOT, A. (dir) (1999), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion.
- VANDAELE, K.(2002), « Een Schatting van de syndicalisatiegraad in België, 1990-2000 », *intern werkdocument*.
- VESSIERE, G. (2004), "Contrôle technique pour la loi Renault, Bilan de 2 ans de restructurations et de plans sociaux », *Trends Tendances*, 14th of October 2004, p.80-84.
- WEISS, D. (1994), « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1994, pp. 38-49.
- Rapport de synthèse de l'Iweps, «Evaluation du Plan d'actions prioritaires pour l'Avenir wallon, Période 2006 – 2008 », Mars 2009



## ANNEXES

Indicateurs harmonisés du marché du travail pour les 15 à 64 ans<sup>102</sup>  
(moyennes annuelles, en pourcentages)

	2002	2003	2004	2005	2006
Taux d'emploi harmonisé <sup>103</sup>	59,9	59,6	60,4	61,1	60,9
<i>Bruxelles</i>	54,5	53,2	54,1	54,8	53,4
<i>Flandre</i>	63,5	62,9	64,3	64,9	64,4
<i>Wallonie</i>	54,9	55,4	55,1	56,1	55,9
Taux de chômage harmonisé <sup>104</sup>	7,6	8,2	8,4	8,5	8,3
<i>Bruxelles</i>	14,7	15,8	15,9	16,5	17,7
<i>Flandre</i>	4,9	5,7	5,4	5,5	5,2
<i>Wallonie</i>	10,6	10,9	12,1	11,9	11,8

Les plus de 50 ans sur le marché du travail<sup>105</sup>

	50-54 ans	55-59 ans	60-64 ans
En emploi	71,2%	50,1%	17,0%
Au chômage	3,6%	2,5%	0,5%
Inactif	25,2%	47,4%	82,5%
• <i>En pension ou en pension anticipée</i>	2,3%	7,4%	41,9%
• <i>Homme/femme au foyer (s'occupe de son ménage)</i>	9,9%	13,1%	14,8%
• <i>En disponibilité préalable à la pension ou en prépension</i>	0,8%	9,6%	13,0%
• <i>En incapacité de travail</i>	6,5%	7,8%	5,7%
• <i>Chômage</i>	4,0%	7,4%	5,7%
• <i>Autre</i>	1,7%	2,2%	1,5%

<sup>102</sup> Source : tableau statistique adapté de l'étude « Marché du travail et coûts salariaux », de la BNB, réalisée à partir des données du SPF Economie, PME et classes moyennes, de la Banque nationale de Belgique et de la Commission européenne.

<sup>103</sup> Taux d'emploi harmonisé, défini par les auteurs de l'étude consultée comme « les personnes occupées en pourcentage de la population totale en âge de travailler ».

<sup>104</sup> Taux de chômage harmonisé, présenté par les auteurs de l'étude comme étant « les demandeurs d'emploi en pourcentage de la population active en âge de travailler ».

<sup>105</sup> Source : statistiques présentées dans l'article de presse « Priorité à l'emploi des plus de 50 ans, gare aux préretraites », Le Soir, 11 février 2010, p.4, sur base des données issues des enquêtes sur les forces de travail en Belgique.

## Différenciation des statuts ouvriers et employés en Belgique

	Ouvrier	Employé (salaire annuel _ 25.277 )	Employé (salaire annuel 25.277 )
1 Droit individuel du travail			
1.1 Période d'essai			
Durée minimale	7 jours	1 mois	
Durée maximale	14 jours	6 mois	12 mois
Délai de préavis (en plus de la durée minimale)	Aucun	sept jours	
1.2 Maladie			
En cas d'incapacité de travail de moins de 14 jours	Jour de carence, ensuite tous les jours sont rémunérés	Tous les jours sont rémunérés	
1.3 Délais de préavis			
Début (après signification)	Le premier lundi	Le premier jour du mois suivant	
Délai en cas de préavis donné par l'employeur	28 jours (56 jours lorsque le travailleur compte 20 ans de service ininterrompu). Corrigé par voie de CCT sectorielles ou de la CCT 75.	3 mois par période entamée de 5 ans de service	idem, ou supérieur par convention
Délai en cas de préavis donné par le travailleur	14 jours (il peut être réduit si le travailleur est en service depuis moins de 6 mois)	1,5 mois par période entamée de 5 ans de service (4,5 mois maximum)	idem, ou supérieur par convention
Motivation	L'employeur doit démontrer qu'il ne s'agit pas d'un licenciement arbitraire, sinon paiement de six mois de salaire	Le travailleur doit démontrer qu'il s'agit d'un licenciement arbitraire.	
1.4 Vacances annuelles			
Durée	Fixée par A.R.	Deux jours de congé par mois.	
Pécule de vacances	Payé par la caisse de vacances	Payé par l'employeur	
1.5 Suspension de l'exécution du contrat de travail			
	Possible sous conditions	Possible en production (sous conditions)	
2 Droit du travail collectif			
Sur le plan de l'entreprise	Élections séparées pour le conseil d'entreprise et le comité de prévention et de protection au travail		
Sur le plan sectoriel	Commissions paritaires qui s'appliquent uniquement aux employés ou aux ouvriers.		

## Description des instances de dialogue social en Belgique<sup>87</sup>

	Groupe des dix (patronat et syndicats représentatifs belges)	Contacts réguliers et accords solennels entre dirigeants des organisations patronales et syndicales au niveau national (avec appui ou menace du gouvernement).	Adresser des recommandations au législateur ou au gouvernement. Faire des déclarations d'intention en vue de la conclusion de CCT et signature d'accords généraux interprofessionnels biannuels (A.I.P. - Accord Interprofessionnel)	Accords prévoyant une programmation sociale interprofessionnelle (ranti, conditions de salaire et de travail, efforts de formation, ...) à travers les secteurs
<b>National</b>	C.N.T. (Conseil National du Travail)	Organe paritaire au niveau fédéral, composé de 24 membres effectifs / suppléants présentés par les organisations représentatives des employeurs et des travailleurs	Rendre des avis et formuler des propositions concernant les matières d'ordre social, à destination du Gouvernement et/ou du parlement. Conclure des CCT au niveau interprofessionnel (compétence quasi-législative). Mise en œuvre de directives sociales de l'Union.	Les CCT et avis portent sur : - Droit du travail individuel et collectif - Droit de la sécurité sociale - ...
	C.C.E. (Conseil Central de l'Economie)	Organe paritaire au niveau fédéral, composé de 50 personnes max. présentées par les organisations représentatives des employeurs et des travailleurs	Adresser avis ou propositions concernant les problèmes relatifs à l'économie nationale au Gouvernement et/ou Parlement. Compétence purement consultative	Les avis portent sur : - Union économique et monétaire, participation des travailleurs, coï et pouvoir d'achat, ... - Marges salariales, concurrence, ...
	Commissions Paritaires (par branche d'activité)	Organes paritaires au sein des secteurs professionnels et présidés par un fonctionnaire du Service Public Emploi, Travail et Concertation sociale (conciliateur social).	Elaborer des CCT pour le secteur (source de droit social propre). Prévenir et concilier tout litige entre employeurs et travailleurs (via bureau de conciliation). Gérer des fonds de sécurité d'existence et de l'apprentissage industriel	Accords sur : les catégories professionnelles et salaires, horaires de avantages sociaux, statuts des délégations syndicales, liaison salaire/vai atypique, flexibilité, ...
<b>Sectoriel</b>	C.E. (Conseil d'Entreprise)	Election des représentants des travailleurs dans des entreprises de 100 personnes et plus (ou tombant à moins de 100). Organe paritaire présidé par le chef d'entreprise.	Principalement, informer et consulter les travailleurs. Contrôler et parfois décider (règlement du travail, planification des congés, œuvres sociales, ...)	Informations économiques, financières et sociales organisées en lots « tions de base, périodiques (annuelles et trimestrielles), et occasionn tructuration, licenciements collectifs, fermeture, ...)
	C.P.P.T. (Comité pour la Prévention et la Protection au Travail)	Institué au sein d'entreprises de 50 travailleurs et plus, par élections. Organe paritaire présidé par un représentant de l'employeur, plus le conseiller en prévention (secrétariat).	Rechercher et proposer tout moyen pour favoriser le bien-être au travail, prendre les décisions en matière de sécurité.	Sécurité, protection de la santé, stress et charge psychosociale, ergonomie, environnement ....
	Délégation syndicale (syndicats représentatifs)	Représentants du personnel mandatés par leur organisation syndicale. Leur statut (CCT n°5) est mis en œuvre par les commissions paritaires ou via le C.N.T.	Proposer, revendiquer et négocier avec l'employeur. Souscrire des CCT d'entreprise. Informer les travailleurs. Traiter tout différend collectif et litige individuel des affiliés. Contrôler l'application des diverses réglementations sociales	Toute question relative aux relations de travail (contrats, conditions, laires, règlement, prolongement de CCT sectorielles ou à niveau inf Information légale si pas de C.E. institué

<sup>87</sup> Sur base des travaux menés dans le cadre du projet "Odisser – Outils du Dialogue Social au sein de l'Entreprise-Réseau" mené au sein du LENTIC en 2006 et 2007, projet consistant en un développement d'outils pédagogiques de sensibilisation et de formation au dialogue social dans les nouvelles formes d'organisation (plus d'infos: [www.odisser.org](http://www.odisser.org)).