

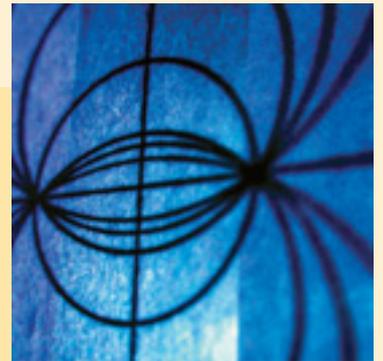


# Restructuration d'entreprise

## Fiche d'info

«L'adaptation au changement est un phénomène permanent de la vie des entreprises et des salariés. La majeure partie de cette adaptation n'entraîne pas de pertes d'emplois. Toutefois, il se peut qu'une restructuration plus en profondeur soit nécessaire à certains moments. L'existence d'un dialogue social de qualité dans un climat de confiance et une attitude positive face au changement sont des facteurs importants pour éviter ou limiter les conséquences sociales négatives.»

«Orientations de référence pour gérer le changement et ses conséquences sociales»,  
Texte commun des partenaires sociaux au niveau européen, 16 octobre 2003



## QUEL est le contexte?

La restructuration d'entreprise est une solution moderne pour gérer et anticiper les changements. Elle permet d'aborder sur un même front les problèmes économiques, sociaux et environnementaux, souvent dans un contexte transnational. Au cours des années 1990, les restructurations d'entreprises sont devenues une composante du paysage économique européen. Aujourd'hui encore, les sociétés doivent s'adapter en permanence aux tendances et aux pressions du marché pour maintenir leur avantage concurrentiel. Les réductions d'effectifs, l'externalisation et les licenciements sont des éléments de réaction classiques face à un climat économique fragile et aux incertitudes. Des approches plus récentes incluent des possibilités innovantes, telles que les congés de formation, les congés sabbatiques, les plans de partage du travail et le télétravail.

## POURQUOI cette recherche?

La transition d'une économie industrielle à une économie basée sur les connaissances, l'introduction de nouvelles technologies sur le lieu de travail, la libéralisation des réglementations en matière de commerce et de mouvement de capitaux, la privatisation des entreprises publiques et la réforme réglementaire - tous ces faits ont conduit à une plus grande ouverture des marchés et à une exposition plus forte à la concurrence mondiale. Améliorer la capacité de l'Europe à anticiper et à comprendre les raisons sous-jacentes aux décisions de restructuration permettra de mieux gérer ces processus. Cela aidera également à poser les restructurations en termes plus positifs: minimiser les pertes d'emploi en favorisant la création de postes.

## QUELS sont les outils?

### European Restructuring Monitor (ERM)

- L'ERM (outil de veille sur les restructurations d'entreprises) a été établi par l'Observatoire européen du changement (EMCC) en 2003. Depuis mai 2005, il couvre les 25 États membres de l'UE ainsi que la Roumanie et la Bulgarie.
- Il donne une vue d'ensemble régulière des activités de restructuration en Europe et analyse les conséquences pour l'emploi annoncées par les sociétés et organisations concernées.
- L'ERM est un outil statistique de compilation d'informations quantitatives sur les activités de restructuration dans l'UE.
- Dans l'*ERM quarterly*, il présente une analyse des tendances en matière de restructuration.

### Forums d'échange

- L'EMCC propose des forums pour partager expériences et connaissances sur des situations réelles de restructuration. Les séminaires de son réseau d'entreprises se fondent sur des exemples d'entreprise concrets et pertinents pour permettre aux représentants des travailleurs et des entreprises d'échanger des opinions et des expériences avec des tiers en provenance d'autres pays de l'UE.



## QUEL en est le fonctionnement?

La principale caractéristique de l'ERM est de permettre à l'utilisateur d'effectuer des recherches sur les cas de restructuration selon différents critères de sélection, comme le pays, le secteur, le type de restructuration, le motif et le nombre d'emplois concernés.

- L'ERM est constitué d'un réseau de correspondants qui rassemble des actualités et des informations grâce à un examen quotidien de la presse économique spécialisée dans chaque État membre.
- Il enregistre tous les cas de restructuration touchant au moins 100 salariés et les entreprises de plus de 250 salariés, dans lesquelles au moins 10% des salariés sont touchés.
- Les cas étudiés portent aussi bien sur les pertes d'emplois que sur les créations d'emplois.
- L'ERM identifie les secteurs et les pays susceptibles de traverser une phase de restructuration importante à court ou à moyen terme.
- L'ERM agit à la fois comme un outil statistique et un mécanisme d'avertissement précoce pour tous les acteurs impliqués dans les processus d'anticipation et de gestion des changements.
- L'ERM *quarterly* fournit des analyses des données sur l'emploi et étudie un pays et un secteur différents dans chaque édition.
- L'ERM fournit une analyse détaillée d'un nombre limité de procédures de restructuration d'entreprise chaque année. Les cas étudiés à ce jour sont les suivants:
  - *La gestion d'une restructuration à grande échelle: les cas de Danone-Saiwa et Moulinex*
  - *Le profil de TransFair et de HVB: l'organisation interne de l'agence de placement et d'intérim d'Hypovereinsbank*
  - *Un exemple de processus de restructuration innovant: la mise en œuvre de la «réorientation des compétences» chez Ericsson Microwave Systems AB en Suède*

Effets sur l'emploi par type de restructuration au deuxième trimestre 2005

Type de restructuration	Réductions d'emplois prévues	Créations d'emplois prévues	Nombre de cas
Expansion de l'entreprise	0	117 734	213
Restructurations internes	93 402	792	162
Faillite/fermeture	22 582	400	67
Délocalisation à l'étranger	12 141	0	37
Relocalisation	4 675	500	11
Fusions/acquisitions	8 079	420	10
Autres	857	100	4
Externalisation	426	0	3
<b>Total</b>	<b>142 162</b>	<b>119 946</b>	<b>507</b>

## QUE FAIRE à présent?

À la fin de 2005, l'EMCC étudiera en détails six cas de restructuration d'entreprise dont le processus a été achevé, afin d'en tirer des enseignements et conclusions clés qui pourront être utiles aux décideurs politiques et autres parties concernées. Les résultats seront disponibles en ligne sur le portail de l'Observatoire européen du changement. Une revue annuelle des données de l'ERM est prévue en janvier 2006.

### Informations complémentaires:

Gregorio De Castro: [gcf@eurofound.eu.int](mailto:gcf@eurofound.eu.int)  
[www.emcc.eurofound.eu.int](http://www.emcc.eurofound.eu.int)

### Travaux de la Fondation en relation avec ces questions:

*European Restructuring Monitor*  
[www.emcc.eurofound.eu.int/erm](http://www.emcc.eurofound.eu.int/erm)

*ERM quarterly*  
[www.emcc.eurofound.eu.int/erm/index.php?template=quarterly](http://www.emcc.eurofound.eu.int/erm/index.php?template=quarterly)

*Restructuring for growth and job*  
[www.emcc.eurofound.eu.int/content/source/eu03011a.html](http://www.emcc.eurofound.eu.int/content/source/eu03011a.html)

*Dossier EMCC sur la restructuration industrielle (en anglais)*  
[www.emcc.eurofound.eu.int/content/source/tn03001a.html](http://www.emcc.eurofound.eu.int/content/source/tn03001a.html)

*Offshore outsourcing of business services*  
<http://www.emcc.eurofound.eu.int/content/source/tn05001a.html>

*Handling restructuring: collective agreements on employment and competitiveness*  
[www.eurofound.eu.int/publications/EF0073.htm](http://www.eurofound.eu.int/publications/EF0073.htm)