

# ARITAKE-WILD

Programme de travail commun 2009-2010  
des partenaires sociaux européens

Etude commune sur la restructuration dans l'U.E. - Phase finale

Dossier National

## Belgique

Bruxelles

14 octobre 2009

Auteur du dossier : Valeria Pulignano

Edité par : Alan Wild

Décembre 2009



Programme de travail commun 2009-2010  
des partenaires sociaux européens

Etude commune sur la restructuration dans l'U.E. - Phase finale

Dossier National

Belgique  
Bruxelles  
Le 14 octobre 2009

**TABLE DES MATIÈRES**

Introduction et contexte	3
Section un :	
Analyse macroéconomique et tendances de la restructuration en Belgique	
1 Macro-economic review and indicators	5
2 La nature et la portée de la restructuration en Belgique	26
Section deux :	
Le rôle des partenaires sociaux belges dans la restructuration	
1 Partenaires sociaux et dialogue social en Belgique	39
Section trois :	
Etudes de cas	
1 Sous-traitants de VW	51
2 DAF Trucks	51
3 La Poste/De Post	52

Programme de travail commun 2009-2010  
des partenaires sociaux européens

Etude commune sur la restructuration de l'U.E – Phase finale.

Dossier National

Belgique  
Bruxelles  
Le 14 octobre 2009

### Introduction et contexte – Objectif du dossier national

Ce rapport sur le rôle des partenaires sociaux belges dans la restructuration a été préparé après la discussion d'un projet initial avec les partenaires sociaux nationaux lors d'un séminaire organisé à Bruxelles le 14 octobre 2009. Ce séminaire national belge était le 25<sup>e</sup> d'une série de séminaires nationaux programmés dans les Etats membres de l'Union européenne dans le cadre du programme de travail commun des partenaires sociaux européens. Le rapport a été préparé par l'expert externe désigné pour la Belgique, le Dr Valeria Pulignano, en collaboration avec le coordinateur expert pour le projet, M. Alan Wild.

Ce document est présenté comme un « rapport d'expert ». Il ne reflète que les opinions des consultants impliqués dans sa préparation et ne prétend pas rapporter celles, individuelles ou collectives, des partenaires sociaux belges ou des représentants des entreprises des études de cas qui y ont contribué, ni des organisations de partenaires sociaux de niveau européen qui l'ont commandé.

L'objectif principal du rapport est de contribuer au développement d'un document de synthèse qui compare et met en parallèle les rôles des partenaires sociaux dans la restructuration dans les Etats membres de l'U.E. en vue de tirer des leçons pour l'avenir et de contribuer à moduler les activités et priorités des partenaires sociaux au niveau européen dans ce domaine. Il informe également les lecteurs du rôle joué par les partenaires sociaux belges dans le processus de restructuration économique aux niveaux national, sectoriel et de l'entreprise.

A l'issue du projet, des rapports nationaux similaires auront été préparés et discutés par les partenaires sociaux dans tous les Etats membres de l'U.E. Il est prévu de rédiger un document de discussion général reposant sur le rôle des partenaires sociaux dans la restructuration dans chaque pays de l'Union européenne, qui sera soumis aux représentants des partenaires sociaux de toute l'U.E. lors d'un séminaire à Bruxelles en janvier 2010.

L'essentiel de ce rapport est présenté en trois sections.

- ✧ Section un – Analyse macroéconomique et tendances de la restructuration en Belgique ;
- ✧ Section deux – Le rôle des partenaires sociaux belges dans la restructuration ;
- ✧ Section trois – Etudes de cas.

Chacune des sections a été brièvement présentée et discutée lors du séminaire national. Les partenaires sociaux belges ont été invités à commenter la précision du rapport, à suggérer des domaines qui pourraient être "sur" ou "sous-"estimés, voire omis et à contribuer à l'élaboration de conclusions générales sur l'efficacité des partenaires sociaux de Belgique à tous les niveaux dans l'anticipation et la gestion de la restructuration. Ce rapport national final prend en considération le contenu de la réunion mais reste néanmoins un "rapport d'expert indépendant".

Enfin, il faut noter que l'audience finale pour ce document est "non belge" et les auteurs s'excusent par conséquent auprès des participants nationaux au séminaire pour la communication d'éléments de détail et de référence qui peuvent sembler évidents ou superflus au lecteur belge. L'inclusion de ces informations est essentielle cependant si les objectifs plus vastes du projet décrit précédemment doivent être accomplis.

*Alan Wild*  
*Expert coordinateur du projet*

## Section un – Analyse macroéconomique et tendances de la restructuration en Belgique

### Introduction

La Belgique est un pays à la structure fédérale. Il est composé de trois Régions (la Région flamande, la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale) qui sont responsables des matières territoriales et de trois Communautés (flamande, française et germanophone) responsables, quant à elles, des matières personnalisables. Chaque communauté est autonome dans le domaine de la politique culturelle et éducative. La responsabilité de la stratégie concernant l'environnement, le logement, l'eau, l'énergie, l'emploi, l'infrastructure économique et les transports incombe au niveau fédéral et le gouvernement fédéral est investi de compétences en matière de politique macroéconomique et fiscale. Le droit du travail, la sécurité sociale et la réglementation du système de négociations collectives relèvent également de la responsabilité de l'Etat fédéral.

Bien que le pays affiche des différences culturelles, économiques et régionales majeures, la Belgique a été l'un des membres fondateurs de la Communauté européenne (l'Union européenne) et s'est posé en fervent défenseur de l'intégration économique régionale. En 1999, le pays a été l'un des membres fondateurs de l'UEM. Si la Belgique est l'un des plus petits Etats membres de l'U.E., c'est aussi l'une des plus grandes nations économiques au monde. Sa localisation, au coeur d'une région très industrialisée, a en particulier contribué à en faire la 15<sup>e</sup> plus grande nation économique au monde.<sup>1</sup> Le port d'Anvers est considéré comme le deuxième plus grand port d'Europe. En 2000, 80 % du commerce de la Belgique se déroulaient avec d'autres membres de l'U.E.. L'adhésion à l'UE a été le point culminant du soutien national durable pour la coopération économique et sa localisation centrale ainsi que sa bonne infrastructure ont aidé la Belgique à devenir une capitale de la distribution et un pont commercial vers l'Europe pour le monde entier. Historiquement, la Belgique est un pays ouvert à la mise en place d'une union douanière et économique régionale, en s'unissant avec d'autres pays. Par exemple, en 1921, le pays s'est uni avec le Luxembourg pour former l'Union économique belgo-luxembourgeoise qui a instauré la parité de leurs devises. La Belgique et le Luxembourg se sont également entendus avec les Pays-Bas pour former l'union douanière du Benelux et le "Benelux" a été considéré comme un mini-laboratoire d'une coopération européenne élargie.

La Belgique est membre de l'OCDE, une organisation des démocraties industrialisées les plus développées au monde.

### Indicateurs macroéconomiques

#### *Population*

Entre 1831 et aujourd'hui, la population belge a augmenté de près de quatre millions à plus de 10 millions d'habitants. Cette augmentation, quoique constante, a connu différents rythmes. Durant le XIX<sup>e</sup> siècle, la population a connu une hausse rapide en raison de taux de natalité élevés et de faibles taux de mortalité. Pendant le XX<sup>e</sup> siècle, la croissance démographique naturelle est devenue presque insignifiante. Pendant ce siècle, l'évolution démographique a été caractérisée par des chocs soudains, provoqués par le baby-boom initié après la Deuxième Guerre mondiale et par des vagues de migrations internationales.

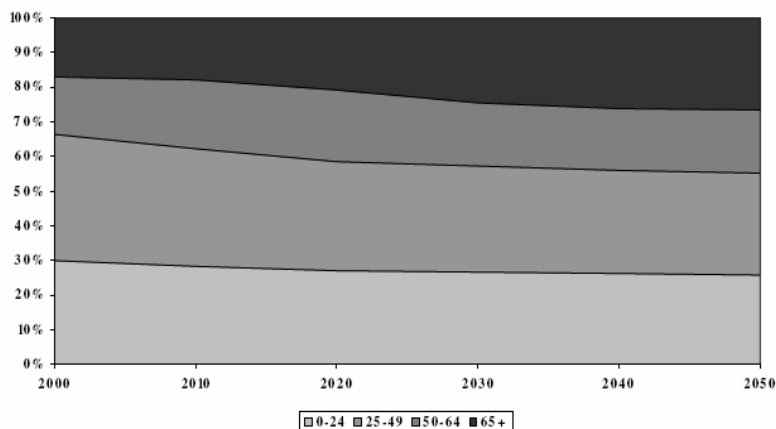
La Belgique compte actuellement une **population** de 10.666.866 personnes (janvier 2008). La population a augmenté de 0,13 % de 2005 à 2006 et de 0,3 % de 2006 à 2007. Le taux de natalité du pays est de 10,38 naissances, contre 10,27 décès par 1.000 habitants. Les données montrent que, comme d'autres pays industrialisés, la Belgique est confrontée à un défi démographique majeur. La structure d'âge de sa population est supposée changer considérablement durant la première moitié de ce siècle. Au cours des 50 dernières années, la

---

<sup>1</sup> The 2008 World Factbook.

proportion de personnes âgées de 20 à 64 ans est restée stable tandis que la proportion de personnes plus jeunes a chuté et le nombre de personnes âgées a augmenté. En 1950, 30 % de la population avaient moins de 20 ans et 11 % plus de 65 ans. En 2000, ces proportions étaient respectivement de 25 % et 17 %. Les projections de population dans l'illustration ci-dessous confirment cette évolution (Figure 1).

Figure 1 : Population by age, 2000-2050



Source : Mestdagh and Lambrechts (2003)

D'ici à l'an 2050, le nombre de personnes âgées de plus de 65 ans en Belgique est supposé constituer 26 % de la population (Mestdagh & Lambrechts, 2003). Cette conclusion est confirmée également par l'étude du Fonds monétaire international (FMI) sur le vieillissement qui prévoyait en 2007 que la population de la Belgique allait augmenter de 5 % d'ici à 2050 en raison de l'immigration, d'un taux de fertilité supérieur et d'une espérance de vie plus longue. Selon la Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, près de 20 % de la population belge en 2007 était composée de non-résidents (parmi les ressortissants européens, principalement des Italiens et Polonais ; parmi les ressortissants hors U.E., principalement des Marocains, des Turcs et des Africains subsahariens)<sup>2</sup>. Le gouvernement belge a dépensé 9,1 % de son PIB en pensions et 7,1 % en soins de santé en 2005. A mesure que le vieillissement de la population se poursuit, les dépenses sociales totales sont supposées enregistrer une augmentation substantielle d'ici à 2050 si aucun changement n'est apporté dans l'âge de la retraite. La majeure partie des dépenses sociales supérieures sera attribuée aux pensions et soins de santé, qui vont passer respectivement de 3,9 % à 13,0 % du P.I.B. et de 3,7 % à 10,8 % du P.I.B.

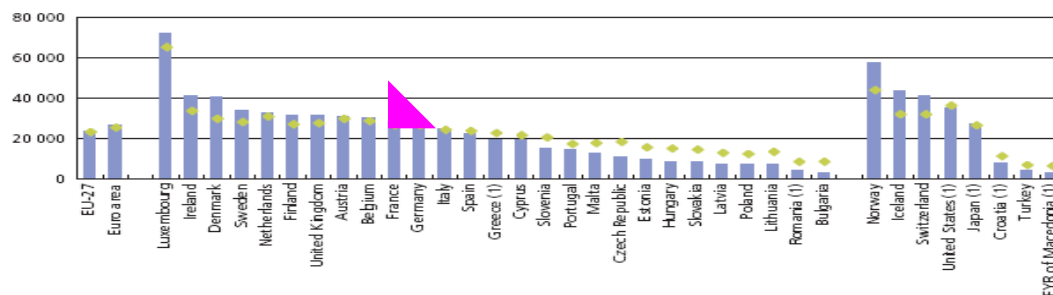
#### *Développement du P.I.B.*

Avec un produit intérieur brut par tête (en prix constants) de 36.322,18 USD en 2008, la Belgique a été classée 21<sup>e</sup> au monde (World Economic Output, 2009). Le P.I.B. par tête est supérieur à la fois aux chiffres de l'U.E. 27 (29.200 USD) et à ceux de l'U.E. 15 (32.900 USD). Au sein de l'Union européenne, la Belgique se classe à la neuvième place derrière le Luxembourg, l'Irlande, le Danemark, la Suède, les Pays-Bas, la Finlande, le Royaume-Uni et l'Autriche (Figure 2). Par rapport à 2007, la Belgique a enregistré en 2008 une augmentation de 2,64 % du produit intérieur brut par tête. Selon les prévisions pour 2009, le P.I.B. par tête est estimé à 36.655,93 USD pour cette année, soit 0,92 % de plus que le chiffre de 2008.

Selon Eurostat, la productivité par tête dans la Région flamande est supérieure de 20 à 25 % à celle de la Wallonie (Eurostat, 2004).

<sup>2</sup> <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/studies/tn0701038s/be0701039q.htm>

**Figure 2 : P.I.B. par tête aux prix actuels du marché, 2006**

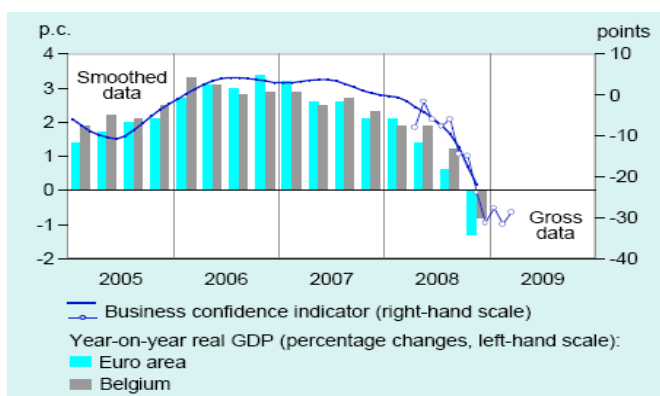


Source : Base de données Eurostat  
(1) Estimations

Selon le FMI, une croissance du P.I.B. total de 1,9 % a été enregistrée en 2006, contre 2,8 % en 2007 et 1,1 % en 2008. Cette croissance modérée est la conséquence d'une demande intérieure limitée et d'une demande extérieure plus faible pour les produits belges en raison de la récession économique française, allemande et néerlandaise. Il est important de se rappeler que la Belgique a une économie très ouverte et est l'une des premières destinations mondiales pour les investissements étrangers, les trois principaux investisseurs étant le Luxembourg, les Pays-Bas et la France. Les trois principaux partenaires importateurs de la Belgique sont l'Allemagne, les Pays-Bas et la France, ce qui rend l'économie très dépendante de ses partenaires commerciaux européens. Le pays vend 75 % des exportations à l'intérieur de la zone Euro. Ces dernières années, la compétitivité des exportations belges a souffert de l'appréciation de l'euro.

La crise économique mondiale actuelle a conduit à des résultats négatifs pour l'économie belge au cours du dernier trimestre de 2008. Entre décembre 2008 et décembre 2009, une récession de 1,9 % du produit intérieur brut (P.I.B.) est attendue, ainsi qu'une augmentation du taux de chômage de 7,1 % à 7,8 %. La Banque Centrale prévoit une perte de 58.000 emplois en 2009 tandis que le gouvernement estime un déficit de 3,4 % du P.I.B. en 2009. Selon les statistiques macroéconomiques de la Banque Nationale de Belgique, la croissance du P.I.B. en Belgique sera négative en 2009 (-2,4 % en moyenne) (Figure 4). Pour 2010, la croissance est supposée reprendre modérément à 0,8 %.<sup>3</sup>

**Figure 4 : Croissance du P.I.B. et indicateur conjoncturel**



Source : Banque Nationale de Belgique, n°43/mars 2009

<sup>3</sup> Banque nationale de Belgique – Belgian Prime News, n°43/ mars 2009

*Le classement de la Belgique dans les indicateurs mondiaux et européens*

La Belgique jouit d'un statut relatif élevé parmi les principales économies du monde selon divers indicateurs. Dans le classement des indices de compétitivité mondiale du Forum économique mondial 2007-2008, la Belgique arrive dix-neuvième sur 131 pays (derrière les États-Unis, la Suisse, le Danemark, la Suède, Singapour et l'Australie) et devant des pays très compétitifs à l'intérieur et à l'extérieur de l'Union européenne comme l'Allemagne et la Finlande. Une comparaison par rapport au classement 2006-2007 révèle que la Belgique fait partie des pays qui ont légèrement amélioré leur position.

**Tableau 1 : Comparaisons des Indices de Compétitivité mondiale 2007 et 2008**

Economie nationale	ICM 2008-2009		ICM 2007-2008	Changements dans le rang	
	Rang	Score	Rang	2007-2008	2008-2009
États-Unis	1	5,74	1	→	0
Suisse	2	5,61	2	→	0
Danemark	3	5,58	3	→	0
Suède	4	5,53	4	→	0
Singapour	5	5,53	7	→	+2
Australie	18	5,20	18	→	0
<b>Belgique</b>	<b>19</b>	<b>5,14</b>	<b>19</b>	<b>→</b>	<b>0</b>
Islande	20	5,05	20	→	0
Inde	50	4,33	48	→	-2
Tchad	134	2,85	131	→	-3

Source : Forum Economique Mondial - Global Competitiveness Report 2008-2009

Chaque année, depuis 1990, le Rapport sur le développement humain du PNUD calcule un Indice de développement humain (IDH) qui aspire, au-delà des chiffres économiques, à une définition plus large du bien-être et de la qualité de vie. L'IDH fournit une mesure composite de trois dimensions du développement humain : vivre une vie longue et saine (dimension mesurée par l'espérance de vie) ; être éduqué (dimension mesurée par l'alphabétisation des adultes et l'inscription dans l'enseignement primaire, secondaire et tertiaire); et avoir un niveau de vie décent (dimension mesurée par la parité du pouvoir d'achat, PPP et le revenu). L'IDH pour la Belgique en 2005 (dernières données disponibles) était de 0,946, ce qui place le pays en 17<sup>e</sup> position dans le classement total de 177 pays. Il faut remarquer qu'avec ce score, la Belgique atteint le même niveau que le Royaume-Uni et est légèrement supérieure au Luxembourg (Figure 5).

**Figure 5 : Indice de développement humain de la Belgique (2005)**

Valeur de l'IDH	Espérance de vie à la naissance (années)	Taux bruts de scolarisation primaire, secondaire et tertiaire combinés (%)	PIB par tête (PPP US\$)
1. Islande (0.968)	1. Japon (82.3)	1. Australie (113.0)	1. Luxembourg (60,228)
15. Autriche (0.948)	21. Finlande (78.9)	13. Islande (95.4)	13. Suède (32,525)
16. Royaume-Uni (0.946)	22. Grèce (78.9)	14. Suède (95.3)	14. Finlande (32,153)
<b>17. Belgique (0.946)</b>	<b>23. Belgique (78.8)</b>	<b>15. Belgique (95.1)</b>	<b>15. Belgique (32,119)</b>
18. Luxembourg (0.944)	24. Costa Rica (78.5)	16. Slovaquie (94.3)	16. Australie (31,794)
19. Nouvelle-Zélande (0.943)	25. Luxembourg (78.4)	17. Liban Arab Jamahiriya arabe libyenne (94.1)	17. Japon (31,267)

Source : PNUD 2008



## Etude commune sur la restructuration dans l'U.E., Phase finale - Belgique

Dans les Indicateurs de Lisbonne, la Belgique est classée 10<sup>e</sup> en Europe et enregistre un score légèrement supérieur (5. Sur l'inclusion sociale, l'innovation et la R&D, la Belgique tend à se classer derrière les économies scandinaves telles que le Danemark, la Suède et la Finlande (Tableau 2).

**Tableau 2 : Progression des Indicateurs de Lisbonne 2008 - Classifications et scores des pays de l'U.E.**

	Indice final		Sous-indices							
			Société de l'information	Innovation et R&D	Libéralisation	Industries en réseau	Services financiers	Environnement des entreprises	Intégration sociale	Développement durable
	Rang	Score	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang	Rang
Pays/économie										
Suède	1	5,71	1	2	3	4	1	7	3	2
Danemark	2	5,64	3	3	4	2	2	6	1	4
Finlande	3	5,64	7	1	6	6	4	1	2	1
<b>Belgique</b>	<b>10</b>	<b>5,11</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
Pologne	26	3,76	26	22	25	26	25	25	26	24
Bulgarie	27	3,68	25	27	27	25	27	22	27	27
U.E.15		5,07								
U.E.27	-	4,73								
États-Unis	-	5,44								

Source : Forum économique mondial – The Lisbon Review, 2008

### Structure de l'économie

La structure de l'économie belge a connu deux changements significatifs au cours des dernières décennies.

D'abord, le glissement du centre industriel de la Wallonie vers la Flandre. Plus spécifiquement, l'extraction minière et l'industrie lourde, qui avaient permis à la Belgique de devenir le pays le plus industrialisé en Europe après la Grande-Bretagne, ont perdu leur statut dominant durant la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, la Belgique comptait encore 100.000 mineurs; en 1983, la dernière mine wallonne a fermé ses portes et 1992 a marqué la fin de la dernière mine au Limbourg. La sidérurgie a également connu un déclin rapide pendant la même période en raison de la Communauté européenne du Charbon et de l'Acier et du redéploiement concomitant du secteur sidérurgique en Europe.

Cependant, un nouveau paysage s'est rapidement dégagé. Hormis un secteur de service actif, qui représente 74 % de la valeur ajoutée brute régionale et 77 % de l'emploi régional, la Wallonie est aujourd'hui célèbre pour ses produits de haute technologie. Les entrepreneurs wallons ont accumulé un impressionnant know-how en se concentrant sur des secteurs niches à forte croissance dans des secteurs tels que les sciences, l'aérospatiale, la biotechnologie, la microélectronique, les nouveaux matériaux et les technologies de l'information. Les secteurs technologiques représentaient 8,6 % de l'emploi salarié en 2006 et, récemment, l'emploi a connu une croissance rapide dans les industries manufacturières de haute technologie, principalement dans les industries de la pharmacie et des sciences de la vie. Ce 'système d'innovation' est basé sur la collaboration entre les universités, les centres de recherche et les secteurs financiers et publics dont tous contribuent au développement et à l'extension de la base productive de la région. 83 % des exportations wallonnes (par exemple, mécanique, engineering, produits

## Etude commune sur la restructuration dans l'U.E., Phase finale - Belgique

chimiques et pharmaceutiques) sont vendus à des Etats membres de l'U.E. (Bio-Tech in Wallonia Report, 2008).<sup>4</sup>

Ensuite, comme c'est le cas dans d'autres pays de l'U.E., la Belgique est passée de l'agriculture à l'industrie et, aujourd'hui, à une société où les services représentent l'activité dominante. Actuellement, près de 60 % de la main-d'oeuvre (soit près de 72 % des entreprises) sont employés dans le secteur des services et pratiquement 25 % (ce qui équivaut à presque 28 % des entreprises) sont employés dans l'industrie et représentent près de 25 % de la valeur ajoutée. Le secteur principal est le secteur financier, où Bruxelles possède une longue tradition d'activités bancaires, un marché boursier respecté qui fait partie du système Euronext et une foule de compagnies d'assurances, de sociétés de leasing et de fonds d'investissement comprenant les groupes importants de services financiers Fortis et KBC. Le secteur de la santé est également devenu un véhicule important de la croissance et de l'emploi dans la région bruxelloise, représentant plus de 3.000 sociétés et près de 70.000 emplois. Dans l'industrie manufacturière, la construction automobile est représentée en Belgique par une grosse usine Volkswagen, le siège de Toyota Motor Europe, les sièges de vente, de marketing et de logistique de Daimler et le siège d'exploitation de Ford en Europe et sa filiale Volvo.

L'agriculture aujourd'hui y représente environ 1 % (Tableau 4). Le commerce de **détail** et le tourisme constituent un pourcentage croissant du P.I.B. national tandis que les services financiers continuent à s'étendre et à attirer les investissements étrangers. La Belgique abrite plusieurs sociétés internationales, dont l'industrie (pétro)chimique établie à Anvers (par exemple, Total, ExxonMobil, BASF, Bayer). La plupart des secteurs de l'économie belge sont dominés par des sociétés étrangères. Par exemple, les fabricants américains de logiciels contrôlent près de 40 % du marché belge. De plus, des sociétés telles que Compaq, Dell et IBM dominent le marché des ordinateurs personnels. Dans le secteur de la métallurgie, 7 travailleurs sur 10 sont employés par une société étrangère.

**Tableau 4 : Structure de l'économie belge (comme % de la valeur ajoutée totale)**

	1970	1980	1995	2003	2010
<b>Agriculture</b>	<b>4,2 %</b>	<b>2,6 %</b>	<b>1,7 %</b>	<b>1,4 %</b>	<b>1,3 %</b>
<b>Industrie</b>	<b>43,7 %</b>	<b>36,9 %</b>	<b>29,5 %</b>	<b>25,7 %</b>	<b>24,4 %</b>
Energie	6,1 %	5,8 %	3,4 %	3,0 %	3,0 %
Industries manufacturières	30,5 %	23,3 %	20,7 %	17,7 %	16,3 %
Construction	7,1 %	7,8 %	5,4 %	5,0 %	5,1 %
<b>Services de marché</b>	<b>40,8 %</b>	<b>46,1 %</b>	<b>57,4 %</b>	<b>60,8 %</b>	<b>62,9 %</b>
Transports et communications	6,9 %	7,4 %	7,3 %	7,2 %	8,2 %
Santé	3,4 %	5,3 %	6,5 %	7,4 %	8,0 %
Services aux ménages et entreprises	10,2 %	15,5 %	23,2 %	25,9 %	27,1 %
Autres services de marché	20,4 %	17,9 %	20,5 %	20,3 %	19,6 %
<b>Autres services</b>	<b>13,9 %</b>	<b>18,0 %</b>	<b>15,9 %</b>	<b>16,0 %</b>	<b>14,9 %</b>

Source : Présentation par Sleuwaegen L. sur 'Belgium : A New Economy?' - Vlerick Leuven Gent Management School/KULeuven, 2008

<sup>4</sup> <http://recherche-technologie.wallonie.be/en/menu-gauche/ressources/biotech-in-wallonia/index.html>

**Tableau 5 : Distribution des entreprises et travailleurs selon leur branche d'activité en 2005**

	Firms		Workers		
	Units	Percentages of the total	Units	Percentages of the total	
<b>Secondary sector</b>					
C	Mining and quarrying industry	126	0.1	3,283	0.2
D	Manufacturing industry	14,755	13.0	546,077	29.2
E	Energy and water	59	0.1	23,154	1.2
F	Construction	16,851	14.9	172,665	9.2
<b>Commercial services</b>					
G	Trade and repair	38,719	34.2	424,405	22.7
H	Hotels and restaurants	9,523	8.4	88,512	4.7
I	Transport and communication	6,763	6.0	244,922	13.1
J	Financial and insurance services	4,882	4.3	122,374	6.5
K	Real estate and business services	21,402	18.9	247,717	13.2
<b>Total of the private sector</b>		<b>113,080</b>	<b>100.0</b>	<b>1,873,109</b>	<b>100.0</b>

Source : P. Heuse et Y. Saks (2009) 'Labour Flows in Belgium', Working Paper Research, Banque Nationale de Belgique, n°162, avril

Le fait que la part de l'industrie dans l'économie ait chuté à environ 20 % de la valeur ajoutée ne révèle pas forcément un processus de désindustrialisation :

- ✧ Au cours des 10 dernières années, la production industrielle a augmenté de volume presque aussi rapidement que l'économie belge dans son ensemble. La diminution de la part de l'industrie dans le P.I.B. peut être imputée à une productivité supérieure, qui a conduit à une baisse des prix. En effet, l'industrie représente toujours 80 % des exportations belges.
- ✧ Les frontières entre les activités industrielles et les services deviennent plus floues. En effet, de nombreux postes industriels ont été externalisés vers le secteur des services et de nombreuses activités industrielles ont grimpé la chaîne de valeur et ont été intégrées dans des sociétés de services (par exemple, le matériel TIC a évolué en logiciels TIC).

#### *Une position solide dans le commerce*

La Belgique, qui représente moins de 0,2 % de la population mondiale, détient une part du marché mondial de 3,4 % des exportations et 3 % des importations et est classée dixième pour le commerce international de marchandises. Dans le commerce international des services, la Belgique détient une part du marché mondial de 3,6 % et est classée huitième. Environ 20 % des exportations belges sont des biens de consommation et les biens intermédiaires représentent environ 60 %. Ce sont principalement des machines et équipements, qui composent 28 % des exportations, et des produits chimiques et apparentés qui en représentent 22 %. La quasi-totalité des 900.000 voitures fabriquées par Volvo, Opel, Volkswagen et Ford en Belgique ont été exportées et représentent près de 15 % des exportations belges. La Belgique est le plus grand exportateur au monde de diamants et de tapis et le deuxième plus grand exportateur de fibres végétales, de chocolat et de margarine. Elle est le numéro trois mondial pour les exportations de verre et arrive en quatrième position pour l'exportation d'oeufs, de boissons non alcoolisées et de voitures. Les principales importations du pays sont les machines, les produits chimiques, les diamants bruts, les produits pharmaceutiques, les denrées alimentaires, les équipements de transport et les produits pétroliers. Pour plus de 75 % du commerce, les partenaires sont d'autres pays de l'Union européenne, principalement l'Allemagne, les Pays-Bas, la France et la Grande-Bretagne.

#### *Commerce extérieur et investissements directs*

En tant que petit pays à l'économie ouverte, la Belgique est fortement dépendante du commerce extérieur et de la coopération internationale. Les investissements étrangers en Belgique sont

généralement consacrés à la constitution de filiales de sociétés étrangères dans le pays. Tant les gouvernements régionaux que fédéral encouragent les investissements étrangers sur une base nationale. Les sociétés étrangères représentent environ un tiers des 3.000 principales sociétés en Belgique.

Pendant les années 1990, les flux mondiaux d'IDE ont connu une expansion considérable après la levée des barrières au commerce extérieur et des mouvements de capitaux et la libéralisation et la privatisation de secteurs précédemment protégés. Ce procédé a également été facilité par les progrès des technologies de l'information et de la communication. Ces facteurs ont stimulé la création de nouvelles filiales dans d'autres pays, en particulier dans les économies émergentes, et les fusions et acquisitions transfrontalières qui sous-tendent une part importante des flux d'IDE dans les pays développés. Le volume des IDE a beaucoup diminué au cours des premières années de ce siècle dans le contexte de la récession de l'activité économique, de la réduction des dettes sociales et de l'explosion de la bulle financière. A partir de 2004, les IDE mondiaux ont repris leur expansion, stimulés en partie par les investissements dans les économies émergentes. A la fin de 2005, près de la moitié des prises de participation dans des sociétés belges étaient dans l'ensemble détenues directement ou indirectement par des actionnaires étrangers. A cette même date, les filiales de sociétés étrangères, c'est-à-dire les sociétés dans lesquelles plus de 50 % du capital sont détenus directement par une société étrangère, représentaient elles-mêmes 15,2 % de l'emploi total dans les firmes résidentes, tandis que les filiales ou firmes résidant à l'étranger employaient 343.864 personnes. Les IDE réalisés en Belgique en 2005 représentaient 65 % du PIB et les IDE belges réalisés à l'étranger atteignaient 5 % du PIB, contre respectivement 33,9 % et 40,2 % pour l'U.E. dans son ensemble. Cela traduit l'expansion croissante à un rythme plus rapide que l'activité économique intérieure. Si les IDE réalisés à l'étranger, comme ceux d'autres pays développés, se sont concentrés davantage sur les pays en voie de développement, sous l'impulsion de la recherche de nouveaux marchés et de frais inférieurs, en particulier pour les activités axées intensivement sur le travail, ils sont néanmoins toujours concentrés principalement sur les pays développés. Ces derniers, y compris les nouveaux membres de l'U.E., ont représenté 88,9 % des IDE réalisés à l'étranger par la Belgique en 2005. Les principaux protagonistes dans ces transferts de capitaux, effectués en partie par des fusions et acquisitions, étaient des entreprises belges opérant dans le secteur des services et leur objectif primaire était le développement du marché.

### **Politiques gouvernementales pour stimuler le commerce et les investissements directs**

En Belgique, les stimulants mis en place pour attirer les investissements étrangers se composent principalement de mesures fiscales. L'une des principales priorités des réformes gouvernementales a été de garantir que l'impôt des sociétés en Belgique soit compétitif sur la scène internationale.

En 1982, par exemple, un nouveau système d'exonérations fiscales encourageant les investissements dans les actions de sociétés est entré en vigueur. Un encouragement spécial a été adressé aux industries qui vont créer de nouveaux talents et augmenter les recettes d'exportation. Le gouvernement accorde une égalité de traitement en vertu de la loi ainsi qu'une aide et des stimulants fiscaux aux entreprises étrangères qui constituent des filiales dans le pays. Il n'existe aucune réglementation prescrivant la proportion de capitaux étrangers par rapport aux capitaux nationaux qui peuvent être investis dans une entreprise. L'investisseur étranger peut rapatrier toutes les plus-values et des crédits à long terme sont disponibles. Les autorités locales offrent parfois une assistance et des concessions spéciales à de nouvelles entreprises étrangères dans leur région. En parallèle, un système de centres de coordination (c'est-à-dire des paradis fiscaux pour les

centres financiers de multinationales) a été abrogé récemment parce qu'il n'était pas compatible avec les règles du marché interne. Il a été remplacé par les 'intérêts notionnels'. Conformément à ce régime, toutes les sociétés peuvent déduire un montant de leurs bénéfices qui est égal à leur participation multipliée par le taux d'intérêt sur les obligations d'État. Il en résulte que le taux moyen à l'impôt des sociétés a baissé de 33 % à 25 %. Depuis le début du marché unique de l'U.E., la majeure partie mais pas la totalité des règles de commerce et d'investissement a été mise en oeuvre par la Belgique afin de se conformer aux autres Etats membres de l'U.E.

La réforme de l'impôt des sociétés introduite par le gouvernement belge le 1<sup>er</sup> janvier 2003 a abaissé l'impôt des sociétés de 40,17 % à 33,99 % en Belgique, un taux inférieur à celui de ses plus grands voisins. Les formalités administratives liées à la fiscalité ont également été simplifiées. Le coût des cotisations de sécurité sociale a été ramené au taux moyen pour les six pays voisins. Un système de ruling fiscal a également été introduit. Il permet à un investisseur potentiel (belge ou étranger) d'obtenir de l'administration fiscale belge une déclaration écrite (ayant valeur légale) quant au traitement fiscal accordé au projet d'investissement. Cela facilite la planification et l'estimation des bénéfices nets prévisibles. D'autres programmes d'aide directs tels que les subsides liés aux investissements ont également été introduits. Finalement, la réforme a instauré un principe de non-discrimination par lequel les sociétés étrangères (y compris les filiales et succursales) ont les mêmes droits et obligations légaux que les sociétés nationales.

Jusqu'en 2005, la Belgique était classée par le '*Baromètre de l'attractivité belge*' d'Ernst and Young neuvième dans le top 20 des pays européens les plus attractifs pour les investisseurs étrangers. Ses points forts comprenaient la qualité de vie, une main-d'oeuvre hautement qualifiée, l'ouverture de l'économie, une situation géographique avantageuse, un niveau de productivité élevée et une excellente infrastructure de télécommunications. Un autre point important à mentionner réside dans l'exonération partielle, pour les sociétés, du précompte professionnel (*bedrijfsvoorheffing*) sur le travail en équipes qui a pour but de promouvoir les industries orientées sur les exportations (qui, dans de nombreux cas, travaillent en deux équipes ou plus). La stabilité du climat des relations industrielles a également joué en faveur de la Belgique. Depuis 2005, la part dans le total des investissements a baissé en Belgique : de 60 à 52 % en Flandre, contre 28 % en Wallonie et 20 % à Bruxelles. L'avenir immédiat ne semble pas promettre d'améliorations, avec la chute à 23 % en 2009 du nombre de sociétés internationales envisageant un investissement en Belgique dans un avenir proche. Plusieurs raisons ont été identifiées comme des obstacles importants aux investissements en Belgique. Le manque perçu de stabilité et de transparence politiques et législatives a récemment ajouté aux points faibles traditionnels du pays, à savoir les charges salariales et l'imposition élevées, la législation du travail inflexible et la difficulté d'obtenir un financement public.<sup>5</sup>

### ***Un type spécial de pays de PME***

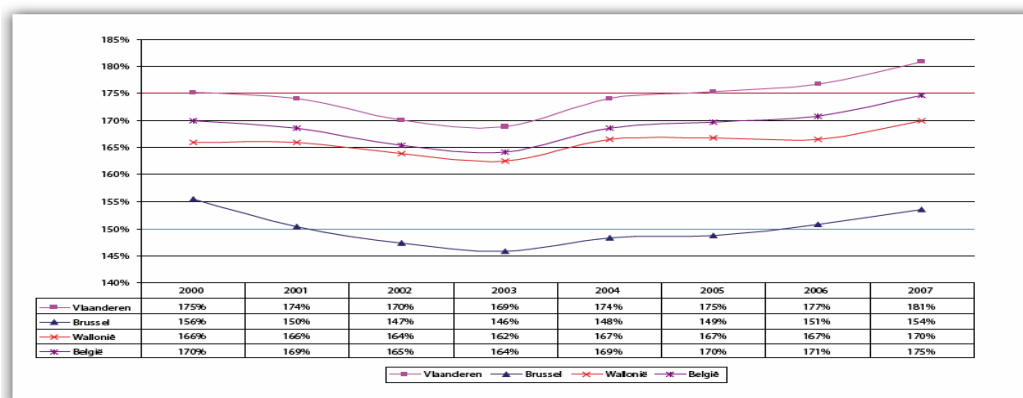
En termes structurels, l'économie belge se compose de différentes grandes sociétés et d'un très grand nombre de PME. Quelques sociétés belges emploient plusieurs milliers de personnes dans le monde entier et la Brasserie Stella Artois à Leuven fait partie d'Inbev, le plus grand groupe de brasseries au monde. La majorité des plus grandes sociétés en Belgique appartiennent à des groupes étrangers. Récemment, les actionnaires étrangers ont pris le contrôle de quelques sociétés nationales belges importantes et, aujourd'hui, les centres de décision de deux tiers des 100 principales sociétés belges sont situés à l'étranger.

Selon les données nationales restantes produites par UNIZO (union des petites et moyennes entreprises), l'économie belge est dominée par les PME. Environ 83 % des sociétés belges

<sup>5</sup> De Morgen '*Decreased Foreign Direct Investment in Belgium and Flanders*', 4 juin 2009 : p.1

occupent moins de 10 travailleurs et 97 % des sociétés emploient moins de 50 personnes. Le pourcentage le plus élevé de PME est situé en Flandre (59 % du nombre total des PME belges) et elles sont principalement concentrées dans le secteur des services (par exemple, services financiers et assurances). En revanche, 15 % des PME en Wallonie sont situées dans le secteur industriel. En Belgique, les PME représentent plus de 70 % du PIB.<sup>6</sup> La majorité des PME belges sont des entreprises familiales mais cela ne les empêche pas d'être d'importants acteurs sur le marché international. Les PME belges sont en général des sociétés de niche particulièrement prospères, souvent leaders de marché dans leurs propres secteurs. Comme l'illustre la comparaison interrégionale, la productivité des PME en Belgique a généralement augmenté en 2000-2007, avec un taux plus élevé en Flandre qu'en Wallonie et dans la Région bruxelloise (Figure 5).

**Figure 5 : La productivité des PME (mesurée comme le % de valeur ajoutée brute sur les frais de personnel) en Belgique par région (2000-2007)**

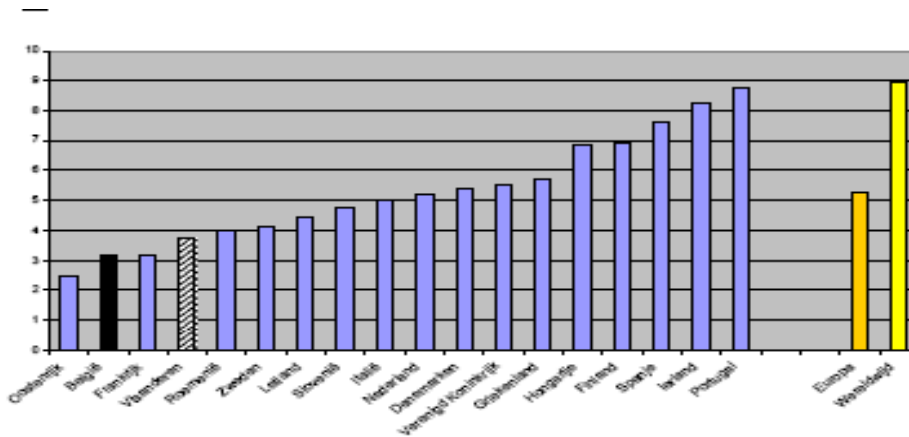


Source : UNIZO (2008) 'Het KMO-Rapport Vlaanderen', Décembre : p.17

Les comparaisons européennes révèlent également à quel point les petites sociétés belges sont uniques : Les PME belges sont les plus rentables dans l'U.E.. La Belgique est également l'un des rares pays en Europe où la rentabilité des PME est nettement plus élevée que celle des grandes sociétés. Selon une étude développée en 2007 par la Vlerick Leuven Gent Management School, l'activité entrepreneuriale totale, mesurée par le pourcentage de la population adulte impliquée en tant que propriétaire/gestionnaire dans de jeunes entreprises (opérationnelles depuis moins de trois mois) et de nouvelles entreprises (opérationnelles depuis 3 à 42 mois) en Belgique était de 3,15 % en 2007 (contre 2,73 % en 2006), le taux maximal étant enregistré en Flandres avec 3,71 % en 2007 (3,06 % en 2006). Toutefois, par rapport à d'autres pays européens, la Belgique présente une activité entrepreneuriale totale inférieure. En 2007, l'activité entrepreneuriale totale a atteint 5,27 % (5,01 % en 2006) dans l'U.E. (Figure 6).

<sup>6</sup> UNIZO (2008) *Het KMO-Rapport Vlaanderen*, Décembre : p.11-15

Figure 6 : Activité entrepreneuriale totale dans le contexte de l'U.E.

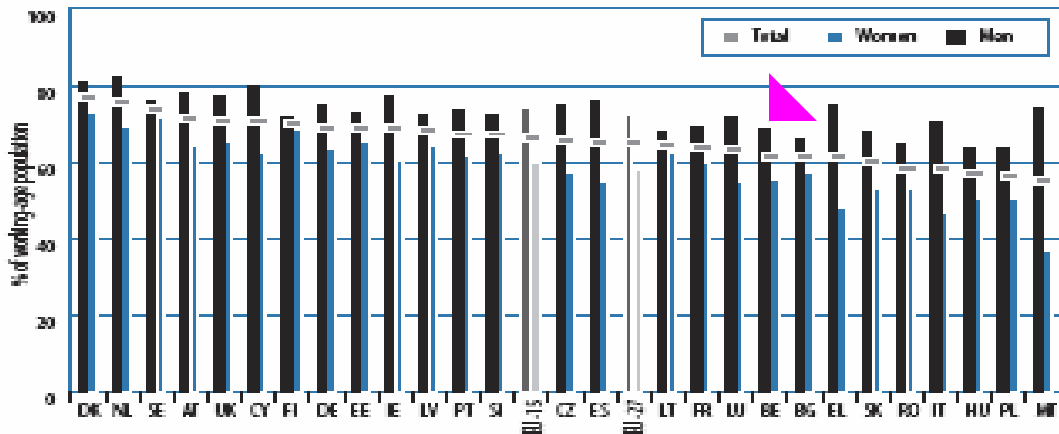


Source : Vlerick Management School, 2007

*Emploi et chômage*

Avec un taux de 62 %, la Belgique a l'un des taux de chômage les plus bas en Europe. Selon Eurostat, les différences interrégionales dans le taux de chômage sont élevées. En vibrant contraste avec les Flandres, le **taux de chômage** en Wallonie atteint 30 % dans certaines régions. Les taux d'emploi tant des hommes (68 %) que des femmes (55 %) sont inférieurs aux objectifs respectifs de Lisbonne de 70 % et 60 % (Figure 7).

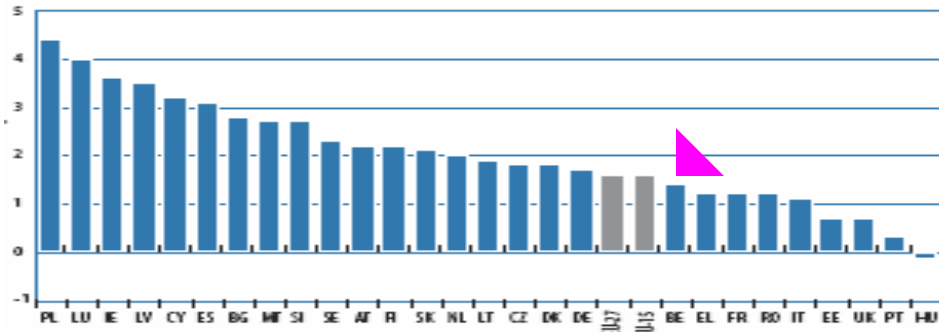
Figure 7 : Taux d'emploi dans les Etats membres de l'U.E. en 2007



Source : Commission de l'U.E., Emploi en Europe 2008, p.30

Entre 2000 et 2007, le taux d'emploi total en Belgique a affiché une croissance (Figure 8). Il est intéressant de remarquer que, si les taux d'emploi des femmes et des personnes âgées (respectivement, 4,7 % et 15,6 %) ont augmenté, les taux de ces deux catégories sociales restent toujours nettement inférieurs aux objectifs de Lisbonne pour 2010.

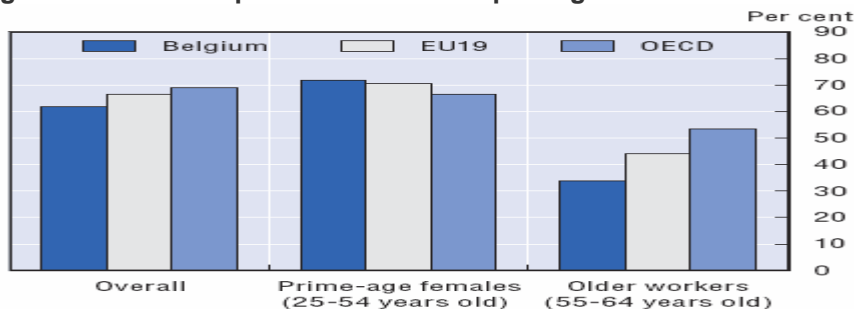
Figure 8 : Croissance de l'emploi pour les Etats membres en 2007



Source : Commission de l'U.E., Emploi en Europe 2008, p.28

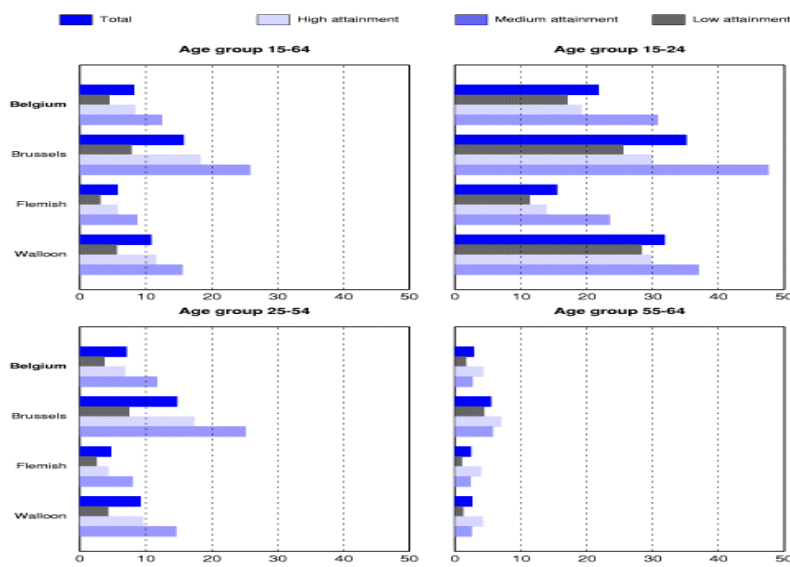
En comparaison avec d'autres pays de l'OCDE, les taux d'emploi sont particulièrement faibles pour les travailleurs plus âgés (28 % de la population âgée de 55 à 64 ans), les travailleurs plus jeunes (27 % de la population âgée de 15 à 24 ans) et les minorités ethniques. En revanche, les taux sont proches des moyennes internationales pour les travailleuses adultes (Figure 9). Le taux de chômage structurel tourne aux environs de 7 %. Le chômage à long terme représente près de la moitié du total (Figure 10).

Figure 9 : Taux d'emploi des travailleurs plus âgés en 2007



Source : OECD (2009) 'Country Note Belgium'

Figure 10 : Taux de chômage par région, âge et niveau de formation



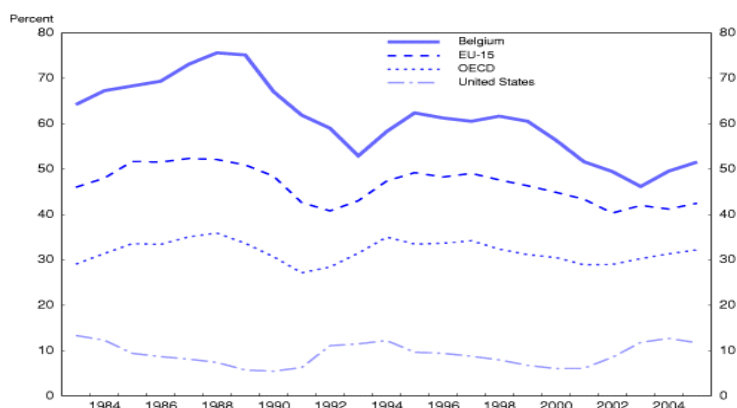
Source : OCDE (2005) 'Economic Survey - Belgium : Increasing the employment rate'



Entre 1970 et 2005, le chômage (en nombre de personnes) a augmenté de 0,4 % en moyenne par an en Belgique dans son ensemble. Au niveau régional, en Flandre, en Wallonie et à Bruxelles, la croissance annuelle de l'emploi a varié entre -0,7 % et 2,0 % sur la même période, la Flandre connaissant un taux de croissance supérieur à 1 % tandis qu'une partie du Sud-Ouest a dû se contenter d'une baisse de son taux d'emploi. De grandes disparités régionales dans la croissance de l'emploi se sont produites en Belgique au cours des 35 dernières années.<sup>7</sup> La détermination des raisons sous-jacentes à cette dynamique régionale nettement irrégulière de l'emploi est une tâche très complexe. Dans la littérature théorique extensive sur la question, une longue liste des facteurs d'explication possibles peut être retrouvée. Parmi les plus cités : la structure industrielle de l'activité économique, la quantité et la qualité de la main-d'oeuvre, le degré d'activité innovante, la localisation géographique, l'accessibilité et la disponibilité de l'infrastructure, d'autres services aux entreprises et les ressources naturelles.

L'emploi national a augmenté en moyenne de 61.300 personnes en 2007 et 44.200 personnes en 2008. Le taux de chômage harmonisé Eurostat (qui est calculé au moyen de sondages auprès de la main-d'oeuvre) a chuté de 8,3 % 2006 à 7,5 % en 2007 (Eurostat, 2009). Ces données suggèrent que le taux de chômage structurel en Belgique est légèrement supérieur à la moyenne de l'U.E. 15 (6,8 %), de l'U.E. 27 (6,5 %) et à la moyenne de l'OCDE (Figure 11). Selon Eurostat (2009), le taux de chômage féminin (8,8 %) est supérieur au taux de chômage des hommes (6,2 %).

**Figure 11 : Ratio des chômeurs de longue durée (>1 an) par rapport au chômage total**



Source : OCDE (2006), *Employment Outlook*.

L'analyse de données plus récentes, entre les deuxième et troisième trimestres de 2008, révèle que le Service public fédéral de l'Economie, les PME, les indépendants et le secteur énergétique ont enregistré une augmentation de 25,3 % du nombre total de chômeurs. Le taux de chômage des travailleurs âgés de 15 à 24 ans a enregistré une augmentation substantielle de 78,1 %. Bien que le mois de septembre conduise toujours à une augmentation du taux de chômage des jeunes travailleurs lorsqu'ils quittent l'école et arrivent sur le marché de l'emploi, il apparaît que de nombreux jeunes qui débarquent sur le marché de l'emploi ne trouvent pas d'emploi. Le chômage affecte également une grande proportion de travailleurs très qualifiés. Le chômage parmi les universitaires a augmenté de 62 %, de 9,3 % parmi les personnes aux qualifications moyennes et de 27,6 % pour les personnes peu, voire pas qualifiées. En dépit de ces changements récents, le taux de chômage pour les travailleurs universitaires reste inférieur (4,6 %) à celui des travailleurs très peu, voire pas qualifiés (14 %) et des travailleurs au niveau de formation moyen (7,3 %). Ces données émanent d'une étude réalisée par le bureau de consultance en ressources humaines SD Worx (2009) qui souligne le taux de chômage croissant dans des secteurs vulnérables en Belgique. Selon cette étude, la crise économique va générer

<sup>7</sup> Newsletter trimestriel de Bureau fédéral du Plan, 03-2007

des conséquences majeures pour les travailleurs manuels qualifiés et non-qualifiés pendant 2009.<sup>8</sup>

Le marché de l'emploi belge reste caractérisé par un taux de chômage supérieur à la fois à la moyenne européenne et à celle de l'OCDE, des taux de participation en hausse mais toujours faibles et une disparité régionale significative entre la demande et l'offre sur le marché de l'emploi. Les politiques actives sur le marché de l'emploi sont indiquées comme une part importante de la stratégie du gouvernement belge pour encourager l'emploi. L'accent a été placé sur la dissuasion des sorties précoces du marché de l'emploi et l'encouragement de la réinsertion des exclus de la population active. Des mesures d'activation<sup>9</sup> ont été adoptées sous la forme de feuilles de route individualisées pour une réinsertion professionnelle, d'entretiens de suivi et de sanctions possibles en cas d'activités insuffisantes de recherche d'un emploi. Le système d'allocations de chômage reste inchangé. *En outre*, la modération salariale (dans le système national de négociations collectives) et le développement de nouvelles politiques sur la qualité de l'emploi ont été inclus par le gouvernement dans le cadre de cette stratégie.

### **Emploi dans le secteur public**

Le secteur public général employait à peine plus de 800.000 travailleurs en 2007. Les principaux employeurs du secteur sont les Communautés et Régions et les autorités locales tandis que le gouvernement fédéral et la sécurité sociale représentent ensemble à peine un cinquième du personnel de la fonction publique.<sup>10</sup> Après une période de taux d'emploi stables depuis 1982, l'emploi dans le secteur public en Belgique a augmenté entre 1997 et 2007. L'analyse révèle que cette expansion n'a pas été uniforme dans tous les domaines d'activité. Récemment, l'emploi a diminué dans la défense et dans certains départements du gouvernement fédéral. Inversement, la croissance a été particulièrement marquée dans le transport et dans l'administration, surtout lorsque ces services sont placés sous le contrôle des autorités locales, et dans certains départements fédéraux tels que la justice. Tous les sous-secteurs ont partagé le taux de croissance de l'emploi enregistré depuis 1995. Les pouvoirs publics locaux représentent plus de 60 % de cette croissance et les Communautés et Régions pratiquement 30 %, les 10 % restants étant dus à la croissance de l'emploi au niveau fédéral, y compris la sécurité sociale. Dans le secteur de l'administration, le recrutement des pouvoirs publics locaux ne concernait pas des postes de fonctionnaires mais un travail social (crèches, centre public d'aide sociale, programmes de réinsertion professionnelle, etc.), la police et les fonctions culturelles et sportives (Figure 12).<sup>11</sup>

---

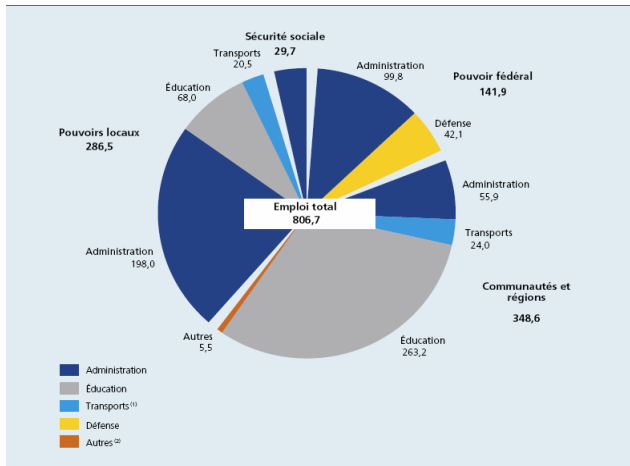
<sup>8</sup> Source : L'étude de SD Worx est relatée dans l'EIRO (2009) '50% of companies expect to restructure in 2009' <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/02/articles/be0902069i.htm>

<sup>9</sup> L'activation est appliquée uniquement aux chômeurs de moins de 50 ans avec un chômage de relativement longue durée.

<sup>10</sup> Si le concept utilisé va au-delà des pouvoirs publics généraux et comprend les postes subventionnés (santé, aide sociale et chèques-service), les entreprises publiques et les associations intercommunales, 1,4 million de personnes pourraient être employées dans la fonction publique en Belgique

<sup>11</sup> P. Bisciari, B.Eugène, L. Van Meensel « L'emploi public en Belgique », *Revue économique*, juin 2009

Figure 12 : Emploi dans la fonction publique en Belgique



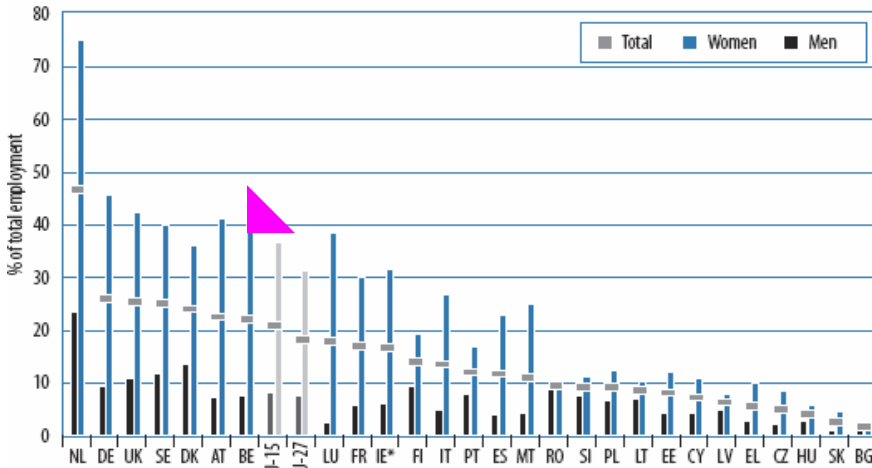
Sources : ICN, BNB.  
 1) Sociétés régionales de transport en commun et services auxiliaires des transports.  
 2) Entreprises publiques de radiodiffusion.

Source : Bisciari P et coll. (2009)

*“Emploi atypique” et temps de travail*

Le travail à temps partiel devient plus important pour l'économie belge. En 2007, selon les chiffres Eurostat, environ 22 % des **travailleurs** belges n'étaient pas employés à temps plein. Avec une telle concentration de travailleurs à temps partiel, la Belgique arrive juste au-dessus de la moyenne de l'U.E. de 20,8 %. La majorité des travailleurs belges à temps partiel est composée de femmes avec un horaire de travail à temps partiel de 40 % tandis que la proportion d'hommes est de 7,8 % seulement (Figure 13). Cependant, le travail à temps partiel devient plus populaire parmi les cols-bleus de sexe masculin. Dans l'ensemble, les travailleurs peuvent travailler à temps partiel (à 80 % d'un horaire à temps plein) au cours des 15 dernières années de leur carrière et la perte de revenus est compensée par un avantage de sécurité sociale.

Figure 13 : Travail à temps partiel pour les Etats membres par sexe, 2007

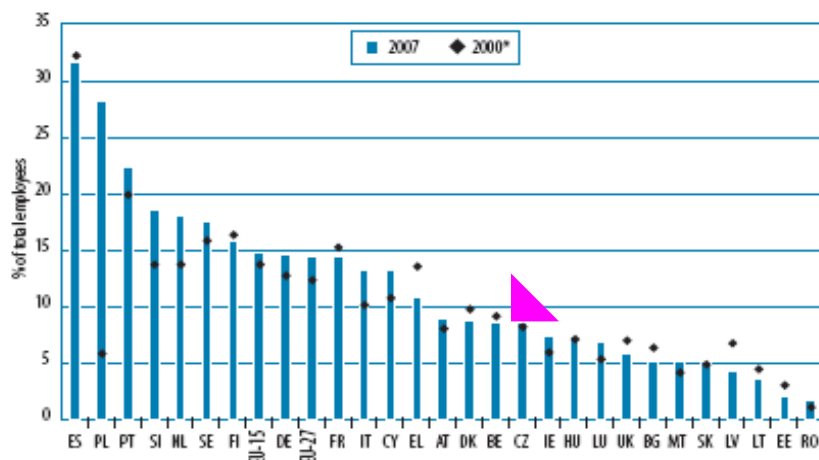


Source : CE, *Emploi en Europe*, 2008, p.34

L'utilisation croissante du travail à temps partiel en Belgique s'accompagne du recours à d'autres formes alternatives de travail, telles que le travail temporaire, l'emploi pour des horaires non standard, les heures supplémentaires, les horaires de travail flexibles et le télétravail. Autrement dit, la domination sur le marché de l'emploi du travailleur à temps plein typique sous contrat à durée indéterminée diminue progressivement. Dans l'ensemble, l'utilisation d'un contrat de travail

à durée déterminée n'a cependant augmenté que modérément en Belgique entre 2000 et 2007 (Figure 14).

**Figure 14 : Variations de la part de l'emploi à durée déterminée dans l'emploi total dans les Etats membres 2000-2007**



Source : EC, *Employment in Europe*, 2008, p.35

De la même manière, la baisse du temps de travail moyen et la distribution supérieure qui sont apparues au cours des années en Belgique n'ont pas été exceptionnelles. Un sondage réalisé par l'OCDE (2005) sur des tendances dans le temps de travail révèle que la baisse du temps de travail en Belgique a progressivement diminué, chutant à un taux moyen de seulement -0,1 % sur 1995-2003 (Figure 15).

**Figure 15 : Croissance de la tendance en heures prestées par personne employée**



Source : OCDE (2005) *Economic Survey of Belgium – Trends in Working Time*, p. 2

Les travailleurs belges prestent en moyenne 35 heures par semaine environ. Cela place le temps de travail belge légèrement en dessous de la moyenne de l'U.E. 15.<sup>12</sup> Le temps de travail moyen est nettement plus long pour les personnes indépendantes que pour les salariés.

<sup>12</sup> "Working time and forms of employment in Belgium", *Economic Review* 2<sup>e</sup> trimestre 2006

### La réglementation belge sur le temps de travail : aspects généraux

En comparaison avec d'autres pays de l'OCDE, la réglementation belge sur le temps de travail est plus stricte par les aspects suivants :

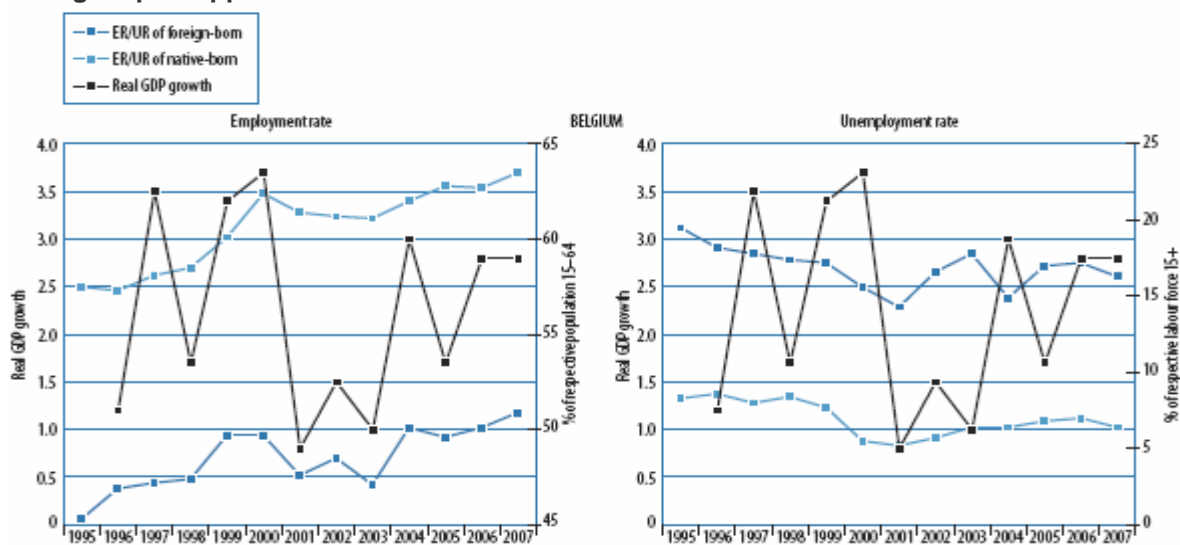
- ◇ Le type de travail pour lequel des travailleurs intérimaires peuvent être utilisés;
- ◇ La durée maximale cumulée des contrats intérimaires successifs.

Si la flexibilité est exprimée en termes d'incidence plus ou moins fréquente de formes alternatives de travail, la Belgique présente une plus grande flexibilité que la moyenne de l'U.E. 15 en termes de travail à temps partiel, d'heures supplémentaires non rémunérées et de télétravail. Toutes les autres formes flexibles de travail (principalement le travail en équipes, les heures de travail variables, les formes temporaires de travail et le travail du samedi) sont moins courantes.

### Migration et emploi

La Belgique est un pays affichant une longue tradition d'immigration et la population immigrée est plutôt hétérogène. Les chances en matière d'emploi des immigrés varient largement en fonction du groupe ethnique, les immigrés des pays de l'U.E. 15 – qui représentent environ 45 % de tous les immigrés en âge de travailler – ayant des résultats qui correspondent globalement à ceux de la population indigène. En revanche, les taux d'emploi pour les immigrés hors U.E. 15 sont faibles, en particulier pour les femmes. Leurs perspectives sont généralement meilleures en Flandre, puis à Bruxelles et en Wallonie, dans cet ordre. Les vagues d'immigration plus récentes, en particulier de pays hors U.E. 15, s'installent plutôt en Flandre et à Bruxelles. Le faible taux d'emploi et le taux de chômage élevé des immigrés ne sont pas un phénomène récent en Belgique (Figure 16).

**Figure 16 : Taux d'emploi et de chômage pour la population indigène et la population étrangère par rapport à la croissance du PIB en 1995-2007**



Source : CE L'emploi en Europe 2008

Contrairement aux observations dans d'autres pays européens de l'OCDE, le taux d'emploi des immigrés est nettement inférieur à celui des Belges d'origine et cela a été le cas pendant plus de deux décennies (voir la Figure 16 ci-dessus). Historiquement, cela tient au fait que les secteurs industriels qui sont en déclin depuis les années 70, en particulier en Wallonie, sont aussi ceux qui employaient la majeure partie des travailleurs immigrés d'après-guerre. En effet, les perspectives des immigrés des pays de l'U.E. se sont améliorées par rapport à celles observées au début des années 80. En même temps, les flux d'immigration ont évolué vers une plus grande proportion d'immigrants hors U.E. 15. Un facteur contribuant au faible taux d'emploi des immigrés est leur

niveau de qualification médiocre. Entre 2002 et 2003, 74 % des Turcs-Marocains sur le marché de l'emploi belge étaient employés à des fonctions ouvrières, tout comme 40 % des immigrés originaires d'autres pays hors U.E. (voir le Tableau 6).

**Tableau 6 : Population active par statut professionnel et nationalité, 2002-2003**

	Belgian nationality		Foreign nationality		
	Native	Naturalised	EU-15	Turkish Moroccan	Other non-EU
<b>Blue-collar worker</b>	26%	33%	35%	74%	40%
<b>White-collar worker</b>	33%	31%	35%	12%	30%
<b>Civil servant</b>	26%	19%	13%	6%	13%
<b>Self-employed (owner or family assistant)</b>	15%	17%	17%	8%	17%

Notes: averages of LFS data 2002 and 2003; figures in italic can be biased due to small sub-sample

Source : Fondation européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail (2007) 'Working and Employment Conditions of migrant workers – Belgium'

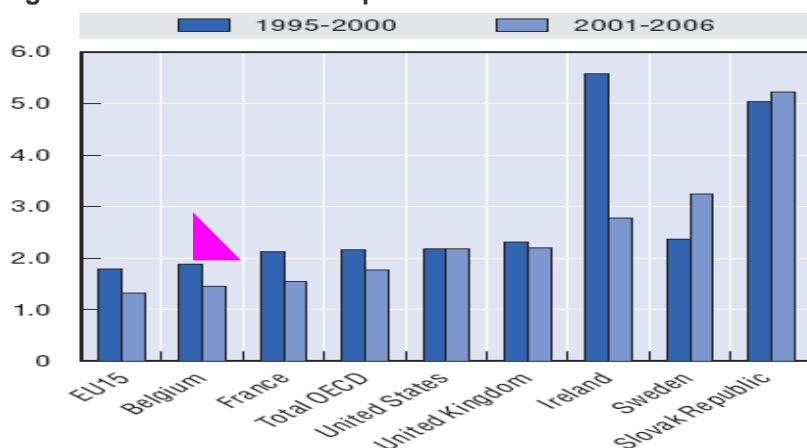
La position des femmes immigrées sur le marché de l'emploi, en particulier originaires de pays hors U.E. 15 (surtout du Maroc et de la Turquie), est problématique. Seul un tiers de cet échantillon de la population est employé et leurs taux de chômage sont supérieurs à tous les autres pays de l'OCDE dans le groupe de comparaison.<sup>13</sup> La Belgique fait partie des pays de l'OCDE dans lesquels l'emploi des femmes diffère le plus en fonction de leur niveau de formation. Cela s'avère associé à des mesures dissuasives dans le système fiscal et social qui conduit à des taux nets élevés de remplacement pour des couples avec un deuxième salaire et de faibles revenus. C'est également un problème d'intégration étant donné que les femmes étrangères sont surreprésentées parmi les femmes peu qualifiées et sont les plus touchées par les pièges du chômage/de l'inactivité.

#### *Développement modéré de la productivité du travail*

Bien que l'économie belge ait enregistré une croissance relativement élevée au cours des dernières années, profitant de l'environnement économique international favorable, la croissance annuelle de la productivité du travail de 2001 à 2006 a été relativement faible, à savoir environ 1,5 %, soit moins que la moyenne de l'OCDE de 1,8 % et moins que son niveau 1995-2000 de 1,9 % (Figure 17). L'une des raisons qui pourraient expliquer ce ralentissement tient à l'orientation récente de la politique nationale visant à axer davantage la croissance économique sur le travail en abaissant les charges indirectes du travail sur les plus bas salaires (c'est-à-dire les postes axés plus intensivement sur le travail) ou en créant un nombre significatif de nouveaux emplois dans l'économie sociale ('services de proximité'). Combinées à quelques faiblesses dans le système d'innovation, ces tendances ont sensibilisé à la nécessité de stimuler l'innovation pour garantir la prospérité future du pays.

<sup>13</sup> OECD (2004), *Trends in International Migration*.

Figure 17 : Croissance de la productivité du travail 1995-2000 / 2001-2006



Source : OCDE (2008) *Belgium country Profile*

La recherche et l'innovation sont par conséquent devenues une priorité essentielle des gouvernements régionaux et fédéraux pour stimuler la productivité du travail. Le gouvernement fédéral a continué à renforcer des mesures fiscales pour encourager la R&D et les investissements dans l'innovation et les régions ont développé et mis en place un large éventail de programmes pour encourager les relations entre la science et l'industrie (voir ci-dessous).

#### Initiatives interrégionales pour favoriser la R&D et l'innovation

- ✧ La Région de Bruxelles-Capitale a lancé un Plan régional pour l'Innovation (2007-2013);
- ✧ La Wallonie met en place le Plan d'action prioritaire pour l'avenir wallon (2006-2009);
- ✧ La Flandre a approuvé un Plan politique d'innovation avec plusieurs lignes d'action basées sur une vision intégrée de l'innovation de la troisième génération. Par ailleurs, le programme horizontal déjà extensif de l'IWT pour le support de l'activité R&D a été étendu récemment.

Ces initiatives ont conduit à différentes mesures, telles qu'une baisse des charges salariales des chercheurs par des déductions fiscales et l'introduction de crédits d'impôt pour R&D. Au niveau régional, la Région bruxelloise possède un programme public-privé pour financer jusqu'à 75 % des activités de R&D et la création de spin-offs innovantes est encouragée. En Wallonie, cinq pôles de compétitivité déclenchent une collaboration par les universités et sociétés de la région, ils abordent tous les aspects de la R&D, la réalisation industrielle et la formation de la main-d'oeuvre nécessaire. En Flandres, dix pôles de compétence sectoriels ont été constitués et sont destinés à une coopération entre les acteurs économiques et les acteurs des connaissances.

Source : OCDE (2008) *Country Profile Belgium*.

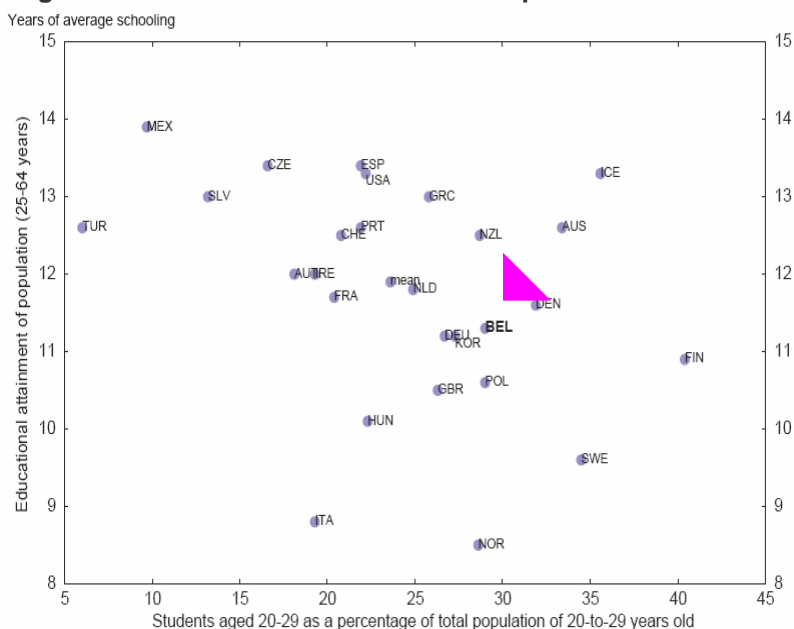
#### Niveau d'éducation

Le niveau d'éducation moyen de la population active en Belgique est inférieur à celui de la plupart des autres pays de l'OCDE (OCDE, 2006). Cela traduit que, historiquement, seule une partie relativement minime de la population a terminé l'enseignement secondaire supérieur alors que le niveau de formation tertiaire était relativement élevé. L'éducation tertiaire<sup>14</sup> a enregistré une progression au cours des dernières années, ce qui conduit à une amélioration significative

<sup>14</sup> Les institutions tertiaires comprennent les universités – fournissant des diplômes universitaires de type long – et les institutions non universitaires qui fournissent typiquement des diplômes professionnels de type court.

du niveau de formation des générations plus jeunes, 41 % de la cohorte de 25-34 ans possédant un diplôme tertiaire. Ce taux fait partie des plus élevés de niveau de formation tertiaire parmi les jeunes dans l'OCDE et est deux fois plus élevé que la catégorie belge de 55 à 64 ans. Dans l'ensemble, environ 30 % des Belges possèdent un diplôme de niveau tertiaire, un taux qui (hormis les pays scandinaves) est parmi les plus élevés d'Europe et appelé à augmenter encore avec le taux élevé d'inscription dans des formations tertiaires (Figure 18).

**Figure 18 : Niveau de formation et inscription à une formation tertiaire en 2006**

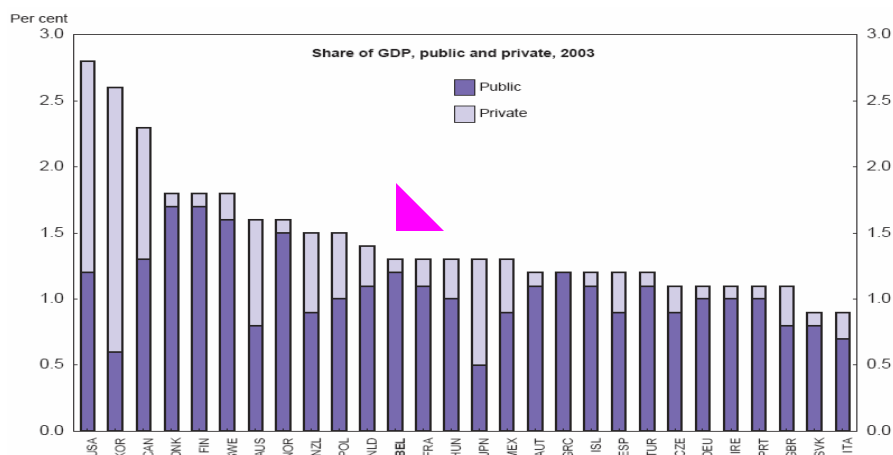


Source : OCDE, Education at Glance 2008

En dépit d'une pénurie apparente d'enseignants, les dépenses totales dans l'éducation tertiaire en Belgique comme part du PIB sont relativement élevées en fonction des normes internationales (Figure 19). En réponse à la pression budgétaire résultant des inscriptions plus nombreuses, la Communauté française s'est efforcée de trouver des économies d'échelle et de portée par la fusion d'institutions non universitaires. Cela ne semble pas avoir réduit les frais généraux à ce jour.



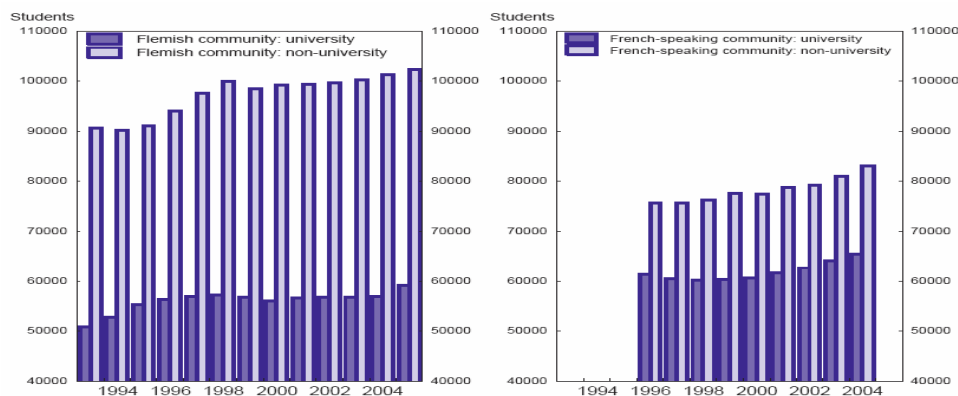
**Figure 19 : Dépenses pour l'enseignement tertiaire**



Source : OCDE, *Education at Glance*, 2006

Les disparités régionales se traduisent par le nombre de personnes inscrites dans l'enseignement tertiaire ainsi que par les dépenses pour l'enseignement tertiaire (Figure 20a et Figure 20b).

**Figure 20a : Inscription dans l'enseignement tertiaire (1995-2003)**



Source : Hoj, J. (2007) "Improving Incentives in Tertiary Education in Belgium", "OCDE Economics Department Working Paper, n.587

**Figure 20b : Dépenses par étudiant dans les Communautés flamande et française**

	French Community	Flemish Community
University	7 761	13 241
Non-university	4 772	6 219
<b>Total spending in millions of euros</b>	<b>894</b>	<b>1 409</b>

Source : Hoj, J. (2007) "Improving Incentives in Tertiary Education in Belgium", "OCDE Economics Department Working Paper, n.587

La Figure 20a traduit les différences dans le niveau d'éducation entre les Communautés flamande et française. En plus, la Communauté française affiche un niveau plus élevé du taux

d'abandons scolaires.<sup>15</sup> La Communauté française a recentré les programmes scolaires sur les aptitudes générales clés (lecture, langues étrangères, mathématiques et sciences) et a consacré plus de ressources aux étudiants issus de milieux socioéconomiques défavorisés afin de réduire les taux de décrochage.

### La nature et la portée de la restructuration en Belgique

La restructuration est un processus économique, social et politique qui n'est pas nouveau. Elle intervient à des rythmes différents, à différents moments et différents endroits, en entraîne certains sur sa vague et en laisse d'autres derrière son sillage. La mondialisation, le rythme rapide de l'évolution technologique et la facilité des flux de capitaux dans les années précédant la crise financière de 2008 ont tous contribué à accélérer l'évolution de l'économie actuelle. Les restructurations de sociétés sont une caractéristique permanente de ce changement et peuvent prendre différentes formes :

- ✧ Fermeture d'usines/succursales/sièges ;
- ✧ Réorganisation interne ;
- ✧ Externalisation de biens ou services ;
- ✧ Restructuration après fusion ou acquisition ;
- ✧ Délocalisations dans un autre pays ou région.

Ces différentes formes de restructuration peuvent être combinées (par exemple, réorganisation interne, externalisation et délocalisation) et poursuivent différents objectifs et motivations tels que la rationalisation de la production, la réduction des coûts, l'augmentation du rendement et/ou la modernisation des procédés de production ou le transfert des activités dans d'autres domaines qui limitent la forme et la portée de la restructuration ainsi que le degré d'intervention extérieure. En tant qu'économie ouverte et pays à salaires élevés, la Belgique, comme d'autres nations industrialisées, est confrontée à des pressions et défis croissants dans le contexte des différentes dimensions de la restructuration mentionnée précédemment. En général, la restructuration tant macro que microéconomique suit des schémas et tendances similaires à ceux d'autres pays très industrialisés.

#### *Evolution macroéconomique et emploi*

Entre 1998 et 2006, le taux de création d'emplois dans le secteur privé en Belgique a atteint 8,8 % en moyenne tandis que le taux de suppression d'emplois se soldait à 7,2 % durant la même période, selon les données fournies par la Banque Nationale de Belgique (Tableau 7). Les variations dans le taux de réaffectation sont en grande partie procycliques et pourraient être interprétées comme indicatrices d'un marché de l'emploi relativement rigide. Il faut noter cependant que le développement du travail intérimaire et le chômage temporaire ne sont pas inclus dans ces données.

---

<sup>15</sup> Le chômage pour le groupe des plus jeunes est de 19%

**Tableau 7 : Création et suppression d'emplois (1998-2006)**

	Job creation rate	Job destruction rate	Job reallocation rate	Net employment growth rate
1998	9.8	8.3	18.0	1.5
1999	10.4	8.1	18.4	2.3
2000	10.7	6.7	17.4	4.0
2001	8.6	7.6	16.1	1.0
2002	7.8	8.5	16.3	-0.6
2003	7.3	7.7	15.0	-0.3
2004	8.3	7.0	15.3	1.3
2005	7.9	5.9	13.8	2.0
2006	8.9	5.6	14.6	3.3
<b>Average</b>	<b>8.8</b>	<b>7.2</b>	<b>16.1</b>	<b>1.6</b>
Standard error	1.2	1.0		
Correlation with GDP at constant prices	0.69	-0.42	0.24	0.82

Source : P. Heuse and Y. Saks (2009) *Labour Flows in Belgium*, Working Paper Research, Banque Nationale de Belgique, n°162, avril

Les taux de création et suppression d'emplois varient considérablement en fonction de la taille de l'entreprise et de la branche d'activité. Comme l'illustre le Tableau 8, l'industrie et le secteur manufacturier se sont avérés nettement moins dynamiques en termes de création et de suppression d'emplois que les services pendant la période 1998-2006. Le taux de création d'emplois a été nettement plus élevé dans le secteur des services commerciaux dans son ensemble. Bien que les règles de recrutement et de licenciement soient les mêmes pour les deux secteurs, les possibilités d'ajustement du volume de travail en adaptant le chômage temporaire et en employant des travailleurs intérimaires sont assurément beaucoup plus exploitées dans l'industrie et le secteur manufacturier, ce qui pourrait expliquer en partie la faiblesse des taux de création et de suppression d'emplois. Ces taux inférieurs pourraient également s'expliquer par la structure de l'emploi dans l'industrie et le secteur manufacturier, dont les sociétés sont en moyenne plus grandes et plus vieilles que dans le secteur des services et par les coûts non récupérables plus élevés.<sup>16</sup>

**Table 8 : Taux de création et de suppression d'emplois par branche d'activité (1998-2006)**

	Job creation rate	Job destruction rate	Job reallocation rate	Net employment growth rate	Contribution (in p.c. of the total) to		
					Job creation	Job destruction	Total employment
<b>Secondary sector</b>	<b>6.9</b>	<b>6.7</b>	<b>13.5</b>	<b>0.2</b>	<b>32.8</b>	<b>39.3</b>	<b>39.8</b>
C Mining and quarrying industry	4.7	5.7	10.4	-1.0	0.1	0.2	0.2
D Manufacturing industry	6.0	6.3	12.3	-0.4	21.3	28.0	29.2
E Energy and water	5.3	5.8	11.2	-0.5	0.7	1.0	1.2
F Construction	10.2	8.0	18.2	2.2	10.7	10.2	9.2
<b>Commercial services</b>	<b>10.3</b>	<b>7.7</b>	<b>18.0</b>	<b>2.6</b>	<b>67.2</b>	<b>60.7</b>	<b>60.2</b>
G Trade and repair	9.4	7.2	16.6	2.3	23.4	21.4	22.7
H Horeca	17.3	12.6	29.9	4.7	8.7	7.7	4.7
I Transport and communication	6.4	5.4	11.7	1.0	8.9	9.4	13.1
J Financial and insurance services	8.7	7.6	16.3	1.1	6.3	6.6	6.5
K Real estate and business services	14.4	9.2	23.6	5.1	19.9	15.6	13.2
<b>Private sector</b>	<b>8.8</b>	<b>7.2</b>	<b>16.1</b>	<b>1.6</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

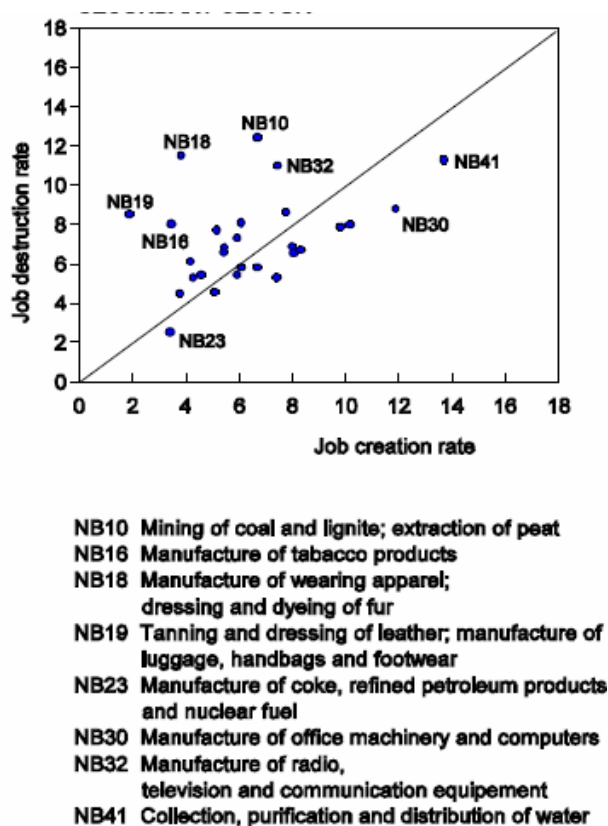
Source : P. Heuse and Y. Saks (2009) *Labour Flows in Belgium*, Working Paper Research, Banque Nationale de Belgique, n°162, avril

<sup>16</sup> Les 'coûts non récupérables' sont les coûts qui ne peuvent être récupérés une fois qu'ils ont été supportés.

*Changements structurels dans l'industrie et le secteur manufacturier*

Dans l'industrie manufacturière, le manque de création d'emplois a conduit à une baisse générale de la main-d'oeuvre. Sur la période 1998-2006, la part de l'industrie manufacturière dans les mouvements de progression de l'emploi (21,3 %) est restée nettement inférieure à sa part relative dans l'emploi total (29,2 % en 2005), tandis que sa part dans la suppression d'emplois (28,0 %) était assez similaire. Le taux moyen de création d'emplois (6 %) est resté inférieur au taux de suppression d'emplois (6,3 %) si bien que la main-d'oeuvre a diminué de 0,3 %. Une baisse a également été enregistrée dans l'industrie extractive et minière et dans le secteur de l'énergie et de l'eau. Inversement, le secteur de la construction – où les conditions de travail sont généralement difficiles et les pénuries de main-d'oeuvre fréquentes – a été particulièrement dynamique, avec des taux de création et de suppression d'emplois supérieurs à ceux généralement observés dans les services et un taux de croissance de l'emploi net positif et assez élevé (2,2 %) (Figure 21).

**Figure 21 : Taux de création et de suppression d'emplois dans l'industrie et le secteur manufacturier (1998-2006)**



Source : P. Heuse and Y. Saks (2009) *Labour Flows in Belgium*, Working Paper Research, Banque Nationale de Belgique, n° 162, avril

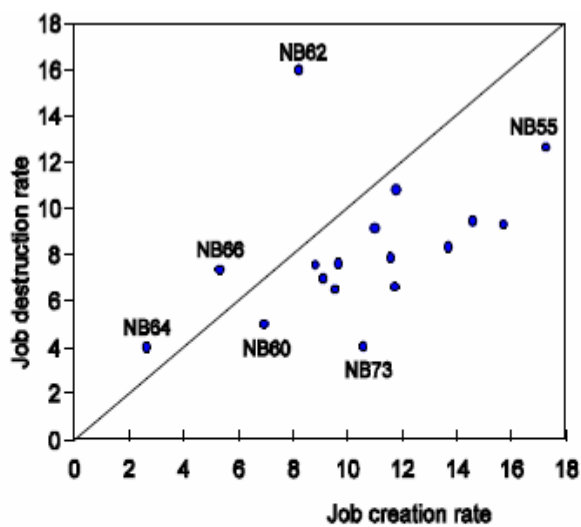
*Changements structurels dans les services privés*

Dans les services, les branches d'activité les plus dynamiques en termes de réaffectation sont l'horeca (29,9 %), les services immobiliers et aux entreprises (23,6 %), où le taux net annuel de croissance de l'emploi a été d'environ de 5 % en moyenne entre 1998 et 2006. Dans le secteur du commerce et des réparations (avec un taux de réaffectation de 16,6 %), les créations d'emplois ont également été nettement supérieures aux suppressions d'emplois, de telle sorte que le taux net de croissance de l'emploi a atteint plus de 2 % par an. En dépit d'un taux relativement élevé de réaffectation (16,3 %), le taux net de croissance de l'emploi est resté très

faible, à savoir seulement 1,1 % dans les services financiers et le secteur des assurances. Le taux d'activité a enregistré le même rythme de croissance dans les transports et communications bien que l'ajustement de l'emploi y soit resté très minime (avec un taux de réaffectation de 11,7 % seulement) (voir la Figure 22).

La forte mobilité de l'emploi dans le secteur horeca, l'immobilier et les services aux entreprises est en partie liée à la petite taille des entreprises et au taux très élevé d'apparition et de disparition des sociétés dans ce secteur. Dans ces branches d'activité, une firme emploie en moyenne 10 travailleurs. La taille moyenne des entreprises est donc assez minime dans le secteur de la construction et dans le secteur du commerce et des réparations. Il tend à y avoir moins de mouvements de l'emploi dans les secteurs où opèrent des entreprises plus grandes comme dans le secteur des transports et communications (avec de très grandes sociétés dans les transports ferroviaires et les services postaux), l'énergie et l'eau (la distribution d'énergie restant relativement monopolistique) et l'industrie manufacturière.

**Figure 22 : Taux de création et de suppression d'emplois dans le secteur des services (1998-2006)**



**NB55 Hotel and restaurant services**  
**NB60 Land transport and transport via pipeline services**  
**NB62 Air transport services**  
**NB64 Post and telecommunication services**  
**NB66 Insurance and pension funding services**  
**NB73 Research and development services**

Source : P. Heuse and Y. Saks (2009) *Labour Flows in Belgium*, Working Paper Research, Banque Nationale de Belgique n° 162, avril

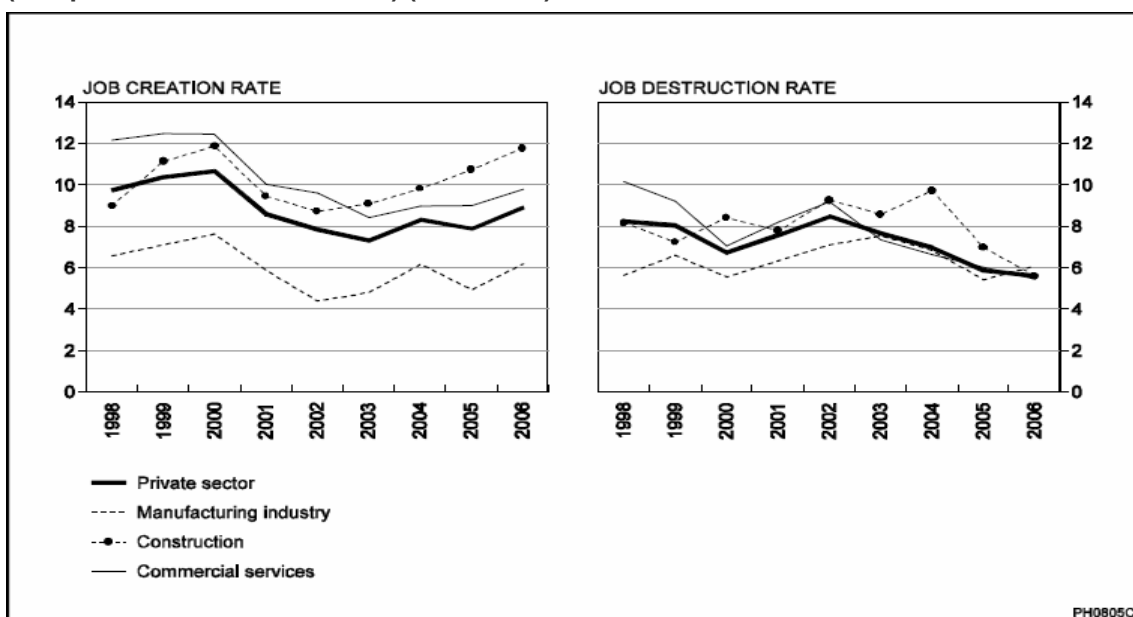
*Comparaison intersectorielle (services privés et industrie/secteur manufacturier)*

- L'analyse des taux moyen de création et de suppression d'emplois pour la période 1998-2006 dans les différents sous-secteurs d'activité révèle que, dans les différents sous-secteurs de l'industrie et du secteur manufacturier, les destructions d'emplois sont généralement égales ou supérieures aux créations d'emplois. Pour le secteur des services aux entreprises, les créations d'emplois sont généralement égales ou

supérieures aux destructions d'emplois, sauf pour les services des transports aériens (où le taux net de croissance de l'emploi a atteint en moyenne -7,7 %)<sup>17</sup>, les services d'assurances et de fonds de pension (-2,0 %) et les services des postes et télécommunications (-1,3 %) (Figure 23 ci-dessous).

Les écarts entre l'industrie et les services se sont creusés en 2002 lorsque le taux de création d'emplois dans l'industrie a baissé davantage que celui observé dans les services. En outre, pendant la dernière période de relance économique, le taux de création d'emplois a enregistré une hausse plus énergique dans les services que dans l'industrie manufacturière. Si le taux de suppression d'emplois dans les services était nettement supérieur à celui de l'industrie manufacturière au milieu des années 90, ces deux taux ont convergé par la suite (contrairement mouvement observé pour le taux de création d'emplois), les taux de suppression d'emplois sont devenus globalement similaires dans les deux secteurs en 2003 et ont ensuite suivi la même tendance à la baisse.

**Figure 23 : Taux de création et de suppression d'emplois dans le secteur privé (comparaison sous-sectorielle) (1998-2006)**



Source : P. Heuse and Y. Saks (2009) *Labour Flows in Belgium*, Working Paper Research, Banque Nationale de Belgique, n° 162, avril

#### *Changement structurel dans les services publics*

La tendance à la privatisation des entreprises publiques a été observée dans de nombreux pays, en partie dans les années 80 mais plus particulièrement dans les années 90. Les principaux domaines concernés ont été les télécommunications, les services postaux, les transports, les services d'utilité publique, les banques et assurances. Cela a réduit les frontières et limité les taux d'activité du secteur public et aussi, parfois, du secteur du gouvernement central. La Belgique est l'un des pays à avoir été affecté le plus profondément par les réformes gouvernementales. Par le biais d'une succession de réformes de l'État dans les années 80 et 90, la Belgique a évolué d'un Etat unitaire décentralisé à un Etat fédéral.

<sup>17</sup> Le déclin de l'emploi dans les services de transport aérien est pratiquement le résultat de la faillite de Sabena en 2001.

A mesure que la Belgique évoluait d'un Etat unitaire à un Etat fédéral, la fonction publique belge subissait un processus constant de réforme au cours des dernières années. Un nombre croissant d'activités ont été confiées aux gouvernements régionaux et cela a donné à la nouvelle fonction publique régionale l'opportunité de s'organiser sur une base actualisée. Une réforme de modernisation importante de l'administration fédérale lancée en 1999 (le 'Plan Copernic') a créé en pratique un troisième statut d'emploi au sein de l'administration fédérale, basé sur un mandat à durée déterminée (six ans) pour les trois principaux niveaux de management tout en favorisant, dans le même temps, la prolifération des contrats de consultance et de services à des agences externes pour accompagner le processus de modernisation.

#### Certains des points-clés du 'plan Copernic' pour moderniser le service public fédéral

- ✧ **L'abolition des 'cabinets' ministériels.** L'objectif est de recréer un lien plus étroit entre les 'cabinets' ministériels et les départements fédéraux. La nouvelle architecture des ministères (aussi appelés 'services fédéraux') se composera : d'un secrétariat politique (chaque ministre aura une équipe de 13 personnes maximum, y compris les chauffeurs) ; d'un conseil stratégique (un organe destiné à définir la politique du ministre, son exécution étant confiée à un comité exécutif), y compris des gestionnaires des départements affectés au ministère et aussi des experts externes ; et une unité stratégique (un organe pour coordonner la préparation de la politique dans chaque département fédéral).
- ✧ **Un nouvel organigramme pour les services publics fédéraux (autrefois les ministères).** Le plan de restructuration porte sur trois types de services : des 'services verticaux' (avec une définition plus uniforme des pouvoirs dévolus à chaque ministère) ; des 'services horizontaux' (responsables de la coopération avec les différents services verticaux, en particulier en matière de contrôle budgétaire, de gestion du personnel, de technologies informatiques, etc.) ; et des 'services de programmation' (responsables de la simplification administrative, du développement durable, des télécommunications, de l'égalité des chances, etc.).
- ✧ **Désignations.** L'un des nouveaux aspects du plan (très controversé pour les syndicats) est d'ouvrir certains postes de management dans la fonction publique à des personnes qui comptent une carrière dans le secteur privé. Le 16 février 2001, le gouvernement a donc approuvé un projet d'arrêté mettant en place un système de 'cadres supérieurs' (400 postes ont été mentionnées) dans la fonction publique fédérale en vertu de contrats de travail temporaires (les nominations seront donc valables pour six ans). Le Ministre de la Fonction publique a fait référence à un recrutement 'à des conditions de marché' sans autre explication.
- ✧ **E-government.** Accélération des procédures dans les services et aussi vis-à-vis du public. Cette accélération désigne en particulier l'augmentation des budgets attribués à l'informatisation. Comme pour le reste de la réforme, aucun chiffre budgétaire spécifique ou général n'a été avancé par le gouvernement.

Source : EIRO (2000) Public consultation on reorganisation of civil services opposed by unions - <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2000/06/feature/BE0006317F.htm>

La libéralisation et la privatisation de sociétés autrefois nationalisées telles que la SNCB/NMBS (chemins de fer)<sup>18</sup>, La Poste/De Post (services postaux) et Belgacom (télécommunications) dans le premier semestre de 2000 ont accompagné le processus de changement structurel dans les

<sup>18</sup> A la SNCB, seule la distribution de colis a été privatisée tandis que la gestion des réseaux a été confiée à une société anonyme de droit public, Infrabel, qui est toujours détenue à 80 % par le gouvernement fédéral.

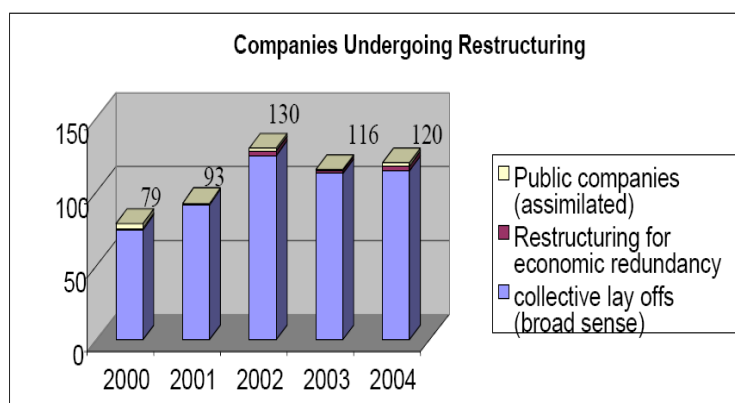
services publics. Les processus de restructuration ont été associés à des pertes d'emplois (par exemple, 2 000 travailleurs chez Belgacom, y compris les licenciements obligatoires et volontaires) et à des changements des conditions de travail (par exemple, exigences supérieures imposées aux travailleurs en termes de mobilité et de flexibilité à La Poste/De Post), ce qui a conduit à une insécurité parmi les travailleurs affectés. Les syndicats qui sont traditionnellement puissants dans ces anciennes sociétés nationalisées ont exprimé ouvertement leur mécontentement face au processus de modernisation du secteur public en organisant des journées d'actions collectives.<sup>19</sup>

#### *Restructuration et délocalisation à l'étranger*

Selon une étude du Bureau Fédéral du Plan/Federaal Planbureau, BFP/FPB, entre 1990 et 1999, seuls 21 % des pertes d'emplois totales dans l'industrie sont imputables à la délocalisation de l'activité de production dans un autre pays. Dans la période 2000-2005, la tendance a relativement augmenté mais n'a pas connu de changement radical.<sup>20</sup> Il n'existe pas de données officielles quantifiant le phénomène de restructuration en Belgique et la délocalisation n'est généralement pas considérée comme un problème macroéconomique.

Une étude réalisée par le cabinet juridique Claeys & Engels a tenté de cerner l'ampleur du phénomène sur la base d'une étude des conventions collectives concernant la restructuration entre 2000 et 2004. La Figure 24 montre la croissance constante du phénomène (avec un pic en 2002, dû probablement à la crise boursière à cette époque) et la grande prédominance de la restructuration par des licenciements collectifs. Il faut cependant remarquer que ces données concernent seulement des sociétés qui se sont déclarées elles-mêmes en cours de restructuration aux autorités belges.

**Figure 24 : Sociétés en cours de restructuration**



Source : 'La problématique de la restructuration en Belgique', Rapport MIRE.

L'étude du Bureau Fédéral du Plan montre que le pourcentage d'emplois risquant de faire l'objet d'une délocalisation ou offshoring en raison des développements des technologies informatiques est inférieur pour la Belgique que pour l'UE15 ou les Etats-Unis.<sup>21</sup> En outre, une étude comparative sur la délocalisation en Europe, réalisée par l'EIRO (2005), semble confirmer ces

<sup>19</sup> EIRO (2005) 'FGTB/ABVV holds 24-hour general strike' <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/10/feature/be0510303f.htm>

<sup>20</sup> Pour plus de détails, voir les rapports suivants publiés par le BFP/FPB 'La relocalisation des entreprises' (1994) ; (1998) 'Relocalisation, Mondialisation, un rapport d'actualisation pour la Belgique' (2000) 'Rapport de synthèse : Relocalisation, un élément de la dynamique industrielle' : Relocation, an element of the industrial dynamic) ; (2007) 'Potential ICT-enabled off-shoring of service jobs in Belgium' ; (2009) 'The Impact of offshoring on employment in Belgium'.

<sup>21</sup> B Michel (2007) 'Potential ICT-enabled off-shoring of service jobs in Belgium' Rapport BFP/FPB ; B. Michel (2009) 'The Impact of off-shoring on employment in Belgium', Rapport BFP/FPB.



résultats. Elle conclut qu'avec plus de délocalisations en Belgique qu'à l'étranger, les offres d'emploi restent stables en Belgique. Les suppressions d'emplois dans l'industrie sont aussi en grande partie compensées par l'augmentation de l'emploi dans le secteur des services et dans le secteur public.<sup>22</sup>

Néanmoins, selon une étude récente réalisée par le bureau de consultance des ressources humaines SD Worx, la moitié des sociétés situées en Belgique prévoit, à la suite de la crise économique mondiale, d'entreprendre une restructuration pendant 2009. Les sociétés exprimant cette opinion sont principalement de grandes organisations employant plus de 500 travailleurs et nombreuses d'entre elles sont aux mains d'actionnaires internationaux. Les sociétés belges et petites et moyennes entreprises semblent moins concernées par les processus de restructuration. En particulier, parmi les sociétés qui ont subi une restructuration depuis 2006, la plupart d'entre elles (71 %) étaient des entreprises occupant plus de 500 travailleurs, tandis que les PME représentaient seulement 21 % des entreprises restructurant leurs activités. Les secteurs économiques les plus touchés sont susceptibles d'être les plus sensibles aux fluctuations de la demande (par exemple, l'industrie automobiles et les sous-traitants, les industries chimiques, la métallurgie et la verrerie). Par ailleurs, d'autres secteurs semblent se trouver dans une position plus solide. A ce jour, la logistique, les transports, les hôtels et restaurants, la santé et les services sociaux et la distribution alimentaire ne sont confrontés à aucun ralentissement et certains secteurs recrutent même du personnel supplémentaire.<sup>23</sup>

Différentes études rapportent que plus de 50 % des délocalisations hors de Belgique impliquent un transfert de l'activité vers les pays voisins (par exemple, la France, les Pays-Bas, Allemagne, etc.) mais aussi vers les autres pays de l'ancienne U.E. 15. Les délocalisations vers l'Europe de l'Est ont représenté seulement 10 % du total mais elles sont d'une importance empirique en raison du processus d'élargissement de l'U.E. Elles sont suivies par l'Asie avec 6 %, l'Amérique du Nord avec 4 % et l'Afrique du Nord avec 4 %. De manière similaire, les délocalisations de la production vers la Belgique sont venues principalement des pays voisins. En termes sectoriels, les secteurs industriels axés intensivement sur le travail, en particulier ceux qui utilisent une main-d'oeuvre non qualifiée, sont souvent les plus durement frappés par les relocalisations (par exemple, textile, métallurgie, etc.). La tendance est néanmoins à la hausse dans le secteur des services. Les délocalisations sont plus fréquentes parmi les grandes sociétés étrangères qui appartiennent à un groupe multinational. Selon le BFP/FPB, le réseau de sites de multinationales leur donne une flexibilité stratégique et géographique qui leur permet d'intégrer leur réseau et d'ainsi parvenir à des économies d'échelle. Finalement, nous tenons à noter qu'il est rare de voir une société cesser complètement ses activités en Belgique. En général, seule une partie de l'activité est délocalisée. La raison invoquée pour les délocalisations est principalement liée aux charges salariales estimées trop élevées en Belgique (selon le BFP/FPB, les salaires sont mentionnés comme l'une des trois principales raisons conduisant à une délocalisation dans 52 % des cas). Les charges salariales ne sont pas la seule raison, toutefois. La restructuration de la production au niveau européen, l'accès à des marchés étrangers et les avantages fiscaux sont également cités. La nécessité de suivre une firme cliente qui a délocalisé son activité est aussi parfois la raison invoquée pour la délocalisation.

---

<sup>22</sup> EIRO (2005) 'Comparative Study on Relocation of Production and Industrial Relations'

<sup>23</sup> EIRO (2009) '50 % of companies expect to restructure in 2009'.

<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2009/02/articles/be0902069i.htm>

### **Exemples de délocalisation**

Deux exemples pertinents de sièges de production délocalisés en raison des frais s'inscrivent dans le contexte de l'élargissement de l'Union européenne, le conglomerat allemand Siemens qui a annoncé son intention de délocaliser jusqu'à 10.000 emplois en Europe de l'Est afin de profiter des charges salariales inférieures, d'une part, et l'usine Bosch, située à Tirlemont/Tienen qui a traversé deux vagues de délocalisation, la première en 2000 et la deuxième en 2005.

#### **Le dossier Siemens**

En Belgique, le site Siemens à Herentals, spécialisé dans le développement de logiciels de téléphonie fixe et mobile (division recherche), a perdu près de la moitié de son personnel en trois ans (près de 600 des 1 400 emplois ont été supprimés). Un nouvel épisode s'est produit à la fin 2003 : la direction de Siemens Herentals a annoncé que 130 emplois supplémentaires (sur les 850 restants) seraient supprimés dans le courant de 2004 en raison de la délocalisation dans le Sud et l'Est de l'Europe. Le processus de consultation entre les syndicats et la direction a été mis en marche et un accord a été atteint le 2 septembre 2004. Sous la menace d'une délocalisation, le personnel a consenti à augmenter les heures de travail (38 heures par semaine au lieu de 37) sans rémunération supplémentaire. Cette mesure allait être mise en oeuvre à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2004. Sur les 130 pertes d'emplois prévus, 44 ont ainsi été évitées. La convention est valable pendant deux ans et peut être prolongée chaque année après une révision. En outre, une autre convention prévoit une augmentation consécutive de salaire de 20 % par an. Cet argument est parvenu à convaincre de grands nombres de travailleurs de la société d'accepter l'augmentation des heures de travail.

#### **Le dossier Bosch**

En février 2003, la direction a annoncé des plans pour transférer les unités de production vers des pays aux charges salariales inférieures, déclenchant une grève immédiate de 24 heures. A l'époque, 1 780 personnes travaillaient sur le site et 300 postes étaient menacés. La décision finale de délocaliser deux départements en Roumanie et en Hongrie a été prise en mars 2003. L'opération a été étalée sur une période de deux ans et a conduit à la perte de 140 emplois. En avril 2005, la direction a annoncé que 140 emplois supplémentaires seraient supprimés d'ici à la fin 2006 en raison d'un processus d'automatisation, suivis par 124 autres en 2008 en raison de la délocalisation d'une autre partie de l'activité de production en Roumanie. En outre, les travailleurs ont été invités à consentir un effort salarial de 2,5 millions d'euros sur une base annuelle. L'objectif était d'améliorer la rentabilité. L'annonce a déclenché une grève de 24 heures, après laquelle la direction a convenu de revoir l'option de délocalisation et a rendu compte immédiatement à la direction générale du groupe en Allemagne pour expliquer la situation. A son retour, la décision de délocalisation était cependant toujours maintenue. Le 7 juillet, la direction et les syndicats sont parvenus à un accord. Les 264 pertes d'emploi n'impliqueraient en aucun cas des licenciements obligatoires sans aucune indemnité. Les travailleurs âgés de plus de 53 ans quitteraient la société dans les deux ans et quelque 30 départs volontaires auraient lieu chaque année. Les suppressions d'emplois seraient réglées par une restructuration au sein de la société ou par un plan de licenciements collectifs.

*Source : EIRO (2005) Comparative Study on Relocation of Production and Industrial Relations. The Case of Belgium*

En Belgique, la restructuration est un phénomène qui n'est pas récent, loin s'en faut. En Wallonie, en particulier, et en réponse au déclin de l'industrie lourde depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale, les pouvoirs publics ont graduellement développé un cadre légal qui permet de gérer efficacement la restructuration, principalement en augmentant le niveau de protection sociale pour les travailleurs pendant la phase de transition entre deux emplois.

En 1980, une loi spéciale (Loi du 8 août 1980) a donné aux régions les pouvoirs relatifs au placement des travailleurs et aux programmes de remise au travail pour les demandeurs d'emploi au chômage. Les Régions utilisent les pouvoirs qui leur sont conférés par les autorités fédérales différemment en termes de gestion de l'emploi. Avec le décret de 2004 suivant, instituant le programme d'aide à la remise au travail, la Wallonie se concentre sur les stimulants collectifs de remise au travail et le maintien de groupes sociaux par l'intermédiaire de cellules gérées par des représentants des travailleurs. Dans les Régions flamande et de Bruxelles-Capitale, l'accent est placé davantage sur des systèmes de support individualisés tels que l'outplacement. La formation et l'enseignement sont par conséquent des éléments cruciaux d'un cadre-type pour les interventions d'outplacement/remplacement. L' 'outplacement' en Belgique est défini comme un « ensemble de services de support et recommandations accomplis par un tiers, financés par l'employeur et proposés à un individu ou un groupe, afin de permettre au travailleur de trouver un emploi dès que possible auprès d'un nouvel employeur ou de développer une nouvelle carrière d'indépendant ». <sup>24</sup> Cette définition est confirmée par le contenu des Pactes de Génération (2006) qui imposent aux sociétés introduisant une demande de prépension ou avec des "cellules pour l'emploi" en place d'offrir un outplacement aux personnes qui peuvent prétendre à un départ à la retraite. Dans le cas de licenciements collectifs, les sociétés peuvent étendre uniquement la prépension si elles montrent qu'elles ont consenti un effort pour aider les travailleurs à risque à trouver un nouvel emploi. Conformément à la C.C.T. n° 17 (décembre 2006), les travailleurs qui ont 60 ans (âge généralement ramené à 58+) peuvent demander la prépension en cas de licenciement collectif.

Depuis la fin de 2007, les employeurs sont tenus de proposer un outplacement aux travailleurs âgés de plus de 45 ans qui font l'objet d'un licenciement. <sup>25</sup> Par ailleurs, depuis mars 2009, les sociétés qui occupent au moins 20 travailleurs sont tenues de constituer des "cellules pour l'emploi" dans lesquelles les licenciements collectifs sont mis en oeuvre. A cet égard, il est possible d'argumenter que l'outplacement a pour but d'augmenter les transitions d'un travail à l'autre sur le marché de l'emploi. Dans les sociétés qui font appel à des agences spécialisées pour les aider dans le processus de restructuration et qui constituent un type de "cellule pour l'emploi" coordinatrice impliquant le département RH, les syndicats, les agences d'outplacement et le VDAB, cela a eu un effet positif sur la remise au travail. Finalement, en dépit du cadre réglementaire défini par le gouvernement en Flandre pour promouvoir l'outplacement en cas de licenciements, le marché de l'outplacement n'enregistre pas de croissance. Une étude de HIVA (2008) <sup>26</sup> a examiné les raisons financières, organisationnelles et économiques empêchant la croissance du marché de l'outplacement en Flandres.

#### **Nouvelles mesures en Belgique pour aider les entreprises et protéger l'emploi en cas de récession**

*La récession récente a provoqué un nombre élevé de processus de restructuration et de licenciements collectifs durant tout le premier trimestre de 2009 en Belgique. Selon les dernières statistiques, le nombre de chômeurs a augmenté de 5 % par rapport à 2008. Cette augmentation est plus marquée en Flandre, la région la plus touchée par des restructurations importantes, avec une augmentation de 11,8 %.*

A la fin décembre 2008, le gouvernement belge a convenu d'un plan stimulant (premier plan de relance) pour stimuler l'économie en crise. Ce plan a essentiellement intégré l'accord interprofessionnel conclu par les partenaires sociaux en 2008 (dans la perspective

<sup>24</sup> De Witte H., Vandorne J., Verlinden R., De Cuyper N. (2001) "Outplacement/replacement interventions (WP1). Country review from Belgium", HIVA-KULeuven, Leuven.

<sup>25</sup> En 2007, 6281 personnes ont suivi un parcours d'outplacement en Flandres (cfr). De Cuyper P., Peeters A., Sanders D., Struyven L., Lamberts M. (2008) "Van werk naar werk : De Markt van outplacement", HIVA IDEA-Consult

<sup>26</sup> De Cuyper P., Peeters A., Sanders D., Struyven L., Lamberts M. (2008) "Van werk naar werk : De Markt van outplacement", HIVA IDEA-Consult

de parvenir à équilibre entre la compétitivité des sociétés, le pouvoir d'achat et l'emploi à la lumière de la crise économique actuelle) et ajouté quelques mesures pour mettre l'accord à exécution. Ce plan a été intégré dans la loi du 7 avril 2009 (Loi de relance économique/ Economische Herstelwet). La loi comprend des mesures destinées à soutenir la compétitivité des sociétés et à protéger l'emploi. Les mesures les plus importantes sont destinées à introduire une exonération fiscale pour les employeurs et des stimulants, avantages ou mesures sociales pour les travailleurs en situation de restructuration.

En Région wallonne, le gouvernement régional a défini un cadre d'action contre la crise (5 décembre 2008). Ce plan comprend des mesures destinées à soutenir l'emploi dans des sociétés confrontées à une baisse de la demande. Le gouvernement a étendu les possibilités données aux entreprises de bénéficier de prêts et a étendu ses subventions en faveur de la formation professionnelle. Hormis les travailleurs permanents de la société, les travailleurs au chômage temporaire, les travailleurs des sous-traitants, les travailleurs avec un contrat à durée déterminée ou les travailleurs intérimaires profiteront de la formation professionnelle. Ces mesures sont appliquées à toutes les sociétés situées en Région wallonne à l'exception de l'administration publique.

Plus récemment, une loi mettant en oeuvre des mesures pour soutenir l'emploi en période de récession économique a été publiée au Moniteur belge le 25 juin 2009. Trois types de mesures spécifiques, applicables durant le deuxième semestre 2009, ont pour but de réduire le temps de travail presté et de réduire les charges salariales tout en maintenant le pouvoir d'achat pour les travailleurs : chômage temporaire pour les employés, crédit-temps de crise et réduction collective temporaire du temps de travail.

Seules les sociétés qui connaissent des difficultés sérieuses peuvent demander un chômage temporaire pour les employés et un crédit-temps de crise. Il s'agit de sociétés confrontées à une baisse du chiffre d'affaires ou de la production d'au moins 20 % par rapport à l'année précédente ou de sociétés employant des ouvriers déjà en chômage temporaire pendant 20 % de leur temps de travail normal. De plus, la société doit ressortir d'une convention collective sectorielle ou d'une CCT d'entreprise ou posséder un plan d'entreprise approuvé.

#### Chômage temporaire pour employés

L'employeur peut suspendre le contrat de travail d'un employé entièrement pendant un maximum de 16 semaines. L'employeur peut également suspendre partiellement le contrat de travail pendant un maximum de 26 semaines. En cas de suspension partielle, l'employé doit travailler au moins deux jours par semaine. Il recevra des allocations de chômage de l'Office national pour l'emploi (RVA/ONEM) et un complément de l'employeur qui doit être au moins équivalent à celui reçu par les ouvriers en chômage temporaire.

#### Crédit-temps de crise

Au moyen d'une convention écrite individuelle entre l'employeur et le travailleur, le temps de travail d'un travailleur à temps plein peut être réduit de 1/5 ou 1/2 pendant une période d'un à six mois. Pendant cette période, le travailleur est autorisé à recevoir une indemnité du RVA/de l'ONEM. Un complément volontaire peut être payé par l'employeur. Le crédit-temps de crise n'a aucune influence sur le crédit-temps ordinaire.

#### Réduction collective temporaire du temps de travail

L'employeur peut réduire le temps de travail d'un cinquième ou d'un quart au moyen d'une convention collective. Dans ce cas, une réduction des cotisations de sécurité sociale est appliquée (600 EUR pour une réduction de 1/5 et 750 EUR pour une réduction de 1/4) par travailleur et par trimestre. Si la réduction du temps de travail est combinée à une semaine de travail de 4 jours, ce montant est porté respectivement à 1 000 EUR et 1 150 EUR par travailleur et par trimestre. Cependant, il faut noter qu'au moins 3/4 de la réduction des

cotisations de sécurité sociale doivent revenir aux travailleurs au moyen d'une compensation salariale.

Source : EIRO (2009) "Tackling the recession : Belgium" <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/studies/tn0907020s/be0907029q.htm> et Circulaire (2 juillet 2009) "Nouvelles mesures anti-crise pour insuffler de l'oxygène aux entreprises et éviter les licenciements – Update 2"

#### *Aperçu des mesures existantes pour l'emploi et la remise au travail en cas de restructuration*

Certaines des mesures pour l'emploi et la remise au travail en cas de restructuration sont mises en place pour empêcher les licenciements en augmentant l'opportunité pour les travailleurs de participer à des formations pratiques et théoriques et ainsi développer les compétences nécessaires. Diverses autres mesures protègent les travailleurs pendant une situation de licenciement au moyen de dispositions régissant le préavis et d'une indemnisation financière.<sup>27</sup>

Les mesures passives sur le marché de l'emploi révèlent une nette tendance à rendre le système plus rigoureux, tandis que l'accent est placé davantage sur les mesures actives sur le marché de l'emploi. Les chômeurs sont encouragés à s'investir davantage dans la recherche d'un emploi par des nouvelles règles applicables aux bénéficiaires d'allocations de chômage (*chômage temporaire ou tijdelijk werkloosheid*). Des mesures pour la redistribution du travail, en particulier la 'prépension', ont fait l'objet de discussions. L'impact sur la création d'emplois est minime et la mesure est principalement utilisée comme une forme de soutien social pour les travailleurs licenciés<sup>29</sup>. Le coût de la prépension pour la société est élevé et conduit à une importante perte d'expertise. Cet intérêt croissant pour des mesures actives sur le marché de l'emploi peut s'inscrire dans le cadre d'une tendance plus large à responsabiliser les travailleurs à l'évolution de leur propre carrière et au développement constant de leurs compétences et donc de leurs opportunités sur le marché de l'emploi. Le succès des initiatives qui offrent une formation et une expérience professionnelle aux chômeurs (de longue durée) illustre cette tendance. Parmi ces initiatives, nous pouvons mentionner les mécanismes de financement destinés à remettre au travail les travailleurs sur le marché de l'emploi par une orientation de la carrière (telle que les cellules pour l'emploi) et la mise en place d'une collaboration entre l'organisation publique principale de formation professionnelle pour adultes et les secteurs industriels et organisations bénévoles en Communauté flamande.

Depuis le milieu des années 90, plusieurs études d'évaluation concernant la réinsertion réussie de chômeurs à un nouveau poste ont été réalisées. Une première conclusion à propos de l'efficacité de ces mesures est que la formation professionnelle et les initiatives offrant une expérience professionnelle montrent une nette influence positive sur la remise au travail.<sup>30</sup> Plusieurs études révèlent que la participation à la formation augmente les chances de trouver un nouveau travail. Les formations pratique et théorique sont par conséquent des éléments cruciaux d'un cadre-type pour l'outplacement et les interventions de transition.

Il est clair qu'une approche "orientée sur le trajet" offre les meilleurs résultats par rapport aux mesures d'activation associées à un seul instrument.<sup>31</sup> Le concept de l'*'itinéraire'* ou de la 'guidance en trajet' est caractérisé par le fait qu'une combinaison idéale d'un support et d'autres

<sup>27</sup> Voir la Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail qui définit les périodes de préavis en cas de licenciement

<sup>28</sup> De Vos K. and Nicaise, I. (1990) "Tewerkstelling door sociale zekerheid. Partie 1 : De integratie van actieve arbeidsmarktstrategieën in de werkloosheidsverzekering", HIVA-KULeuven, Leuven,

<sup>29</sup> Matheus N., Vleugels I. and Bollens, J., Nicaise, I. (2000) "Uittreders subsidiëren : een rationele optie? Effectiviteit van maatregelen tot inkrimping van het arbeidsaanbod", HIVA-KULeuven, Leuven

<sup>30</sup> Bollens J. and Hooge, J. (1996) "Bereik, kwaliteit en effectiviteit van de VDAB-beroepsopleiding voor werkzoekenden", HIVA-KULeuven, Leuven,

<sup>31</sup> De Vos K. and Nicaise, I. (1990) "Tewerkstelling door sociale zekerheid. Partie 1 : De integratie van actieve arbeidsmarktstrategieën in de werkloosheidsverzekering", HIVA-KULeuven, Leuven,

mesures est décidée sur la base de l'évaluation et de l'expérience du consultant. En fonction des exigences individuelles du demandeur d'emploi, différents instruments (tels que l'orientation, la formation, l'expérience professionnelle et l'aide à la candidature) peuvent être combinés pour améliorer la guidance du demandeur d'emploi dans sa transition vers un nouveau travail. La valeur ajoutée de la guidance en trajet implique un rôle crucial pour le consultant. Son expérience et ses capacités à évaluer les besoins d'un demandeur d'emploi et à orienter cette personne vers les mesures de support adéquates jouent un rôle significatif dans le succès de la guidance de remise au travail. Par conséquent, la formation et la sélection de ces consultants doivent être prises au sérieux, afin de garantir la qualité de la guidance de remise au travail des demandeurs d'emploi.

En ce qui concerne le large éventail de programmes d'intervention, les mesures à la fois passives et actives, destinées à la demande ou à l'offre, la plupart sont complémentaires et couvrent la carrière active totale d'une personne. Les mesures passives, telles que les allocations de chômage, offrent un minimum de sécurité financière aux chômeurs peu qualifiés de longue durée. De surcroît, les initiatives liées à l'expérience professionnelle ou les aides au recrutement stimulent la réinsertion de ce groupe cible sur le marché de l'emploi. A cette dernière fin, un consultant expérimenté peut aider et guider le demandeur d'emploi vers les mesures de support les plus appropriées.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> De Witte H. (1993) "Gevolgen van langdurige werkloosheid voor het psychisch welzijn : overzicht van onderzoeksliteratuur ("Conséquences psychologiques du chômage à long terme pour la prospérité : revue de la littérature)", *Psychologica Belgica*, 33(1) :1-35

## Section deux – Le rôle des partenaires sociaux belges dans la restructuration

### Partenaires sociaux et dialogue social en Belgique

En raison de la structure fédérale de la Belgique, bien que certaines politiques économiques et stratégies en matière d'emploi soient décidées à un niveau régional, le droit du travail, les questions de sécurité sociale et la réglementation du système de conventions collectives relèvent toujours de la responsabilité de l'État fédéral. Les conventions collectives sont très structurées avec trois niveaux interdépendants : national, sectoriel et au niveau de l'entreprise. Malgré des tendances récentes en faveur de la décentralisation, le système reste assez centralisé, tout en autorisant une "décentralisation organisée" des conventions collectives.

Un deuxième aspect influent de la société belge est l'organisation historiquement importante de la société en piliers, phénomène aussi appelé 'pillarisation'. Les partis politiques du pays sont issus de divisions sociales marquées. Les différences de religion, l'Etat, les régions et les divisions de classes sont importants à cet égard. Les factions politiques issues de ces dissensions ont été associées à des réseaux sociopolitiques très développés et segmentés : piliers d'organisations (écoles, assurance soins de santé, etc.) qui prennent soin des membres ainsi que de leurs familles, pratiquement du berceau à la tombe. Les syndicats traduisent cette pillarisation historique et sont clairement divisés le long de ces lignes.

En raison, en partie, de la pillarisation de la société belge, il existe une longue tradition de dialogue social tripartite informel dans le système des relations industrielles. Le premier pacte social date de la fin de la Deuxième Guerre mondiale. Depuis lors, le gouvernement a consulté régulièrement les partenaires sociaux sur des thèmes politiques importants. Le système des relations industrielles a également un système élaboré de conciliation et de médiation (organisé par l'administration fédérale).

### Syndicats

Les syndicats en Belgique sont divisés entre confédérations segmentées, qui possèdent une tradition politique claire. Les deux plus grands, la CSC/ACV et la FGVB/ABVV sont respectivement associés aux mouvements chrétien et socialiste tandis que le plus petit, la CGSLB/ACLVB est associée aux libéraux (elles sont toutes affiliées à La CES). En dépit de cela, les syndicats sont en mesure de coopérer l'un avec l'autre et plus de la moitié des travailleurs belges sont syndiqués – les dernières données disponibles montrant une augmentation du nombre d'affiliés. Pourtant, le taux de densité syndicale<sup>33</sup> (60 %) n'enregistre qu'une légère croissance.<sup>34</sup>

**Tableau 8 : Chiffres d'affiliation à un syndicat (1993-2003)**

		1993	1998	2003	
Belgium	CSC/ACV	1,541,000	1,609,000	1,637,000	+6.2%
	FGVB/ABVV	1,109,000	1,187,000	1,201,000	+8.3%
	CGSLB/ACLVB	215,000	217,000	223,000	+3.7%
	Total	2,865,000	3,013,000	3,061,000	+6.8%

Source : EIRO (2004) *Affiliation à un syndicat (1993-2003)*  
<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/update/TN0403105U.htm>

<sup>33</sup> Conformément à l'OCDE, la densité syndicale est définie comme le pourcentage de travailleurs qui sont membres d'un syndicat. Inversement, l'affiliation à un syndicat est définie comme le pourcentage de syndiqués parmi tous les travailleurs.

<sup>34</sup> EIRO (2009) *'Belgium : Industrial Relations Profile'*  
[http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/belgium\\_3.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/country/belgium_3.htm)

Les chiffres des syndicats eux-mêmes indiquent qu'il existe actuellement 3,3 millions de travailleurs syndiqués en Belgique. Toutefois, les allocations de chômage étant normalement payées par l'intermédiaire des syndicats<sup>35</sup>, un grand nombre de chômeurs restent syndiqués et de nombreux syndiqués actuels ont pris leur retraite. La concurrence entre les syndicats peut également conduire à gonfler les chiffres. Ces facteurs ont conduit à un rapport indépendant récent pour estimer la densité syndicale en Belgique à un niveau légèrement inférieur aux 60 % annoncés, soit 55,4 % (en 2002)<sup>36</sup>. L'affiliation à un syndicat a augmenté depuis cette date, tout comme l'emploi global.

Il existe deux confédérations syndicales principales en Belgique : la CSC/ACV chrétienne avec 1 736 000 membres et la FGVB/ABVV socialiste avec 1 368 000 membres (chiffres 2005). Sans oublier également la confédération syndicale libérale plus petite, la CGSLB/ACLVB avec 265 000 membres. En raison de leur large support, ces trois confédérations ont le statut de syndicats 'représentatifs'. Par conséquent, elles peuvent signer des conventions et présenter des candidats pour les élections au conseil d'entreprise. Il faut y ajouter une instance pour les superviseurs et cadres appelée CNC/NCK, qui compte moins de 20 000 membres et possède des droits limités pour représenter cette catégorie de travailleurs. Une indication du support est le nombre de sièges remporté lors des élections au conseil d'entreprise tous les quatre ans. Lors des élections 2008, la CSC/ACV chrétienne a remporté 57,41 % des sièges (52,5 % des votes), la FGVB/ABVV socialiste 34,5 % (36,2 % des votes), la CGSLB/ACLVB libérale 6,5 % (9,7 % des votes) et la CNC/NCK des cadres 1 % (0,9 % aussi des votes). Pour les comités SHE, les résultats étaient : CSC/ACV 59,5 % des sièges (53,4 % des votes), FGVB/ABVV 34,3 % des sièges (36,7 % des votes), CGSLB/ACLVB 6,2 % des sièges (9,8 % des votes).

Une caractéristique des relations industrielles en Belgique est la division entre les communautés française, flamande ou germanophone qui affecte tous les aspects de la société belge. Le droit du travail est toujours adopté à un niveau national mais la division entre les Communautés a un impact sur les relations entre les syndicats. Un autre résultat est que toutes les instances et organisations en matière de relations industrielles ont à la fois un nom et une abréviation français et flamands. Le soutien et l'adhésion des deux principales confédérations ne sont pas répartis uniformément dans le pays. Traditionnellement, la CSC/ACV jouit d'un soutien maximal dans le Nord flamand, la FGVB/ABVV dans le Sud francophone. En dépit de cela, les résultats des élections sociales de 2008 ont confirmé que la CSC/ACV détenait à présent plus de sièges et de voix dans les conseils d'entreprise et comités SHE que la FGVB/ABVV dans chacune des trois régions belges : la Flandre dans le Nord, la Wallonie dans le Sud et Bruxelles-Capitale.

Les deux confédérations principales sont divisées en syndicats séparés. Pour les ouvriers du secteur privé, la division est organisée par secteur avec des syndicats pour les métallurgistes, pour les travailleurs alimentaires, etc. Les employés sont regroupés dans un syndicat séparé dans les deux confédérations et ces dernières ont toutes deux un syndicat pour les travailleurs de la fonction publique<sup>37</sup>.

### *Organisations des employeurs*

Le taux de densité organisationnelle des employeurs belges (72 %) est parmi les plus élevés d'Europe.<sup>38</sup> La principale association d'employeurs est la FEB/VOB (*Verbond van Belgische Ondernemingen/ Fédération des Entreprises de Belgique*), membre de BUSINESSEUROPE. La FEB/VBO représente – indirectement par l'intermédiaire d'environ 50 fédérations sectorielles – plus de 30.000 petites, moyennes et grandes entreprises dans un large éventail de secteurs,

---

<sup>35</sup> Les syndicats en Belgique n'organisent pas l'assurance-chômage comme ils le font dans les pays scandinaves mais sont impliqués dans l'administration. Les chômeurs peuvent également choisir de faire payer leurs allocations par une instance spécialisée plutôt que par un syndicat.

<sup>36</sup> Visser J. (2006) 'Union membership statistics in 24 countries', *Monthly Labor Review*, Janvier

<sup>37</sup> La confédération libérale ne possède pas de syndicat industriel séparé

<sup>38</sup> Traxler, F., Blaschke, S., and Kittel, B., *National Labour Relations in Internationalized Markets*, Oxford : Oxford University Press, 2001



allant de l'industrie aux services. L'association travaille avec trois organisations régionales des employeurs pour concevoir et promouvoir un message cohérent des employeurs. Ces organisations régionales sont : Voka – Vlaams Economisch Verbond (Région flamande), Union Wallonne des Entreprises (Wallonie), et BECI (Brussels Enterprise Commerce and Industry) (Bruxelles). Il n'existe pas de relation institutionnelle ou de collaboration structurée entre les différentes organisations d'employeurs en Belgique. Elles sont toutes complètement indépendantes l'une de l'autre (sauf pour les organisations sectorielles qui sont membres de la FEB).

Deux associations représentent les petites et moyennes entreprises UNIZO et UCM, toutes deux membres de l'UEAPME. Elles prennent de l'influence dans le dialogue social. Les affiliés d'UNIZO couvrent les PME flamandes en Flandres et à Bruxelles. L'UCM représente le secteur des PME de la Région wallonne ainsi qu'à Bruxelles

Les sociétés d'utilité publique, telles que les sociétés communales appartenant aux intercommunales, les sociétés de transport public et La Poste sont affiliées à la section belge du CEEP.

L'UNISOC est une association de fédérations pour les soins de santé, les secteurs socioculturel et éducationnel qui ne sont pas les secteurs typiquement représentés dans la FEB/VBO. UNISOC est actuellement un membre associé du Conseil National du Travail et un observateur du Conseil central de l'Economie. Les plus petites organisations d'employeurs représentées dans les forums de dialogue social sont le Boerenbond et l'UPA, qui représentent le secteur agricole.

*Le système de la participation des travailleurs et du dialogue social*

Les instances les plus importantes de dialogue social en Belgique sont : *Le Conseil central de l'Economie (pour le dialogue social sur les thèmes économiques)*<sup>39</sup> et le Conseil national du Travail (dialogue social sur les thèmes sociaux).

*Le système de représentation sur le lieu de travail : nombre, structure et tâches*

La Belgique possède des structures au niveau du lieu de travail représentant à la fois tous les collaborateurs et travailleurs syndiqués, seuls les syndicats étant en mesure de nommer au conseil d'entreprise. L'organe principal est la délégation syndicale qui négocie des thèmes-clés avec la direction bien que le conseil d'entreprise possède des droits extensifs d'information et de consultation. Bien que le conseil d'entreprise soit un organe mixte avec une majorité de travailleurs, il a des pouvoirs de décision dans certains domaines.

La représentation sur le lieu de travail en Belgique évolue par deux canaux séparés. Le conseil d'entreprise (*ondernemingsraad*) représente tous les travailleurs, bien qu'il soit seulement élu dans les grandes entreprises (plus de 100 travailleurs). La délégation syndicale (syndicale delegatie) représente des travailleurs syndiqués. Il existe également des instances séparées pour la santé et la sécurité choisies par l'ensemble des travailleurs (plus de 50 travailleurs). En pratique, en particulier dans les entreprises plus petites, les individus impliqués seront souvent les mêmes, à la fois dans le conseil d'entreprise et la délégation syndicale. Les deux organes ont des fonctions différentes mais, en général, c'est la délégation syndicale qui joue le rôle central, en particulier dans les entreprises qui nourrissent une solide tradition de relations actives avec les travailleurs.

Selon le European Social Survey, environ 66 % des travailleurs déclarent avoir un représentant syndical sur le lieu de travail, une proportion élevée par rapport à la moyenne européenne.

---

<sup>39</sup> Au niveau régional, ces instances sont appelées : le *Sociaal Economische Raad voor Vlaanderen* et le *Conseil Economique et Social et de la Région Wallonne*

Cependant, la validité de ce chiffre basé sur les seuils élevés en Belgique pour l'organisation légale d'une représentation dans l'entreprise est mise en doute. A la suite du compromis auquel sont parvenus les partenaires sociaux en novembre 2007, la Directive européenne 2002/14/EC a finalement été transposée en droit belge. Elle définit un cadre général pour l'information et la consultation de travailleurs au sein de PME en Belgique.

### **Droits d'information et de consultation dans les PME**

Trois dispositions ont été introduites eu égard à la transposition de la Directive européenne 2002/14/CE en droit belge :

La première des trois dispositions concerne expressément la transposition de la Directive U.E. sur l'information et la consultation. Dans la mise en oeuvre de cette première disposition, les partenaires sociaux sont parvenus à un accord à la fin février 2008, sur deux propositions de réglementation :

- ✧ Un premier texte modifiant la Convention collective nationale n° 9 actuelle sur le fonctionnement des conseils d'entreprise (*ondernemingsraden*) du Conseil National du Travail (Nationale Arbeidsraad) ;
- ✧ Une proposition de loi complémentaire qui devrait achever la transposition de la directive U.E. sur l'information et la consultation.

La deuxième disposition demande aux commissions paritaires (*paritaire comités*) sectorielles d'introduire les dispositions suivantes avant 2010 :

- ✧ Dans les secteurs où il n'existe aucune convention actuelle sur l'introduction de délégations syndicales dans les sociétés ou établissements occupant 20 à 50 travailleurs, un cadre qui prévoit cette introduction ;
- ✧ Un accord-cadre pour organiser l'information et la consultation des travailleurs dans les sociétés ou établissements occupant 20 à 50 personnes, si aucune délégation syndicale n'est présente.

Une troisième et dernière disposition fait référence à une évaluation prévue et, si nécessaire, à un changement dans ce que l'on appelle le 'gentlemen's agreement' de 2002 concernant la gestion et la planification des conflits industriels. En vertu de cet accord, les employeurs devraient éviter d'utiliser des procédures légales jusqu'à ce que toutes les tentatives de conciliation aient échoué tandis que les travailleurs devraient consentir à respecter les périodes de préavis requises pour une action de grève. A la conclusion de l'accord, les partenaires sociaux ont dû prendre cet élément en considération en raison de l'augmentation du nombre de grèves sauvages, ainsi que de la recrudescence de procédures judiciaires depuis 2004 par les employeurs en cas de grèves et le débat en cours sur le droit à la grève dans les services d'intérêt général. A nouveau, l'accord fait référence aux partenaires sectoriels impliqués dans les négociations qui sont incités à améliorer leurs règles sur le respect mutuel en cas de conflits du travail.

Source : Circulaire du 28 avril 2008 "Dialogue Social" et EIRO (2008) "Social partners agree on information and consultation rights in SMEs",

<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2008/02/articles/lu0902029i.htm>

Les deux éléments du système de représentation ont une base légale claire. Les pouvoirs et le fonctionnement des conseils d'entreprise sont définis dans une loi sur l'organisation de l'économie adoptée pour la première fois en 1948 et ensuite modifiée. Le statut juridique de la délégation syndicale, d'autre part, est déterminé par une série de conventions collectives impératives, la convention nationale signée en 1971 et les conventions pour les secteurs industriels individuels ayant été conclues plus tard. Ces conventions couvrent la majeure partie

des employeurs, bien que les détails varient. La loi sur les conseils d'entreprise est appliquée par des contrôles réguliers par l'inspection du travail. Etant donné qu'elle s'applique uniquement à des sociétés occupant plus de 100 travailleurs, seul un tiers de tous les travailleurs sont couverts par des conseils d'entreprise. Il n'existe pas de statistiques sur la proportion d'entreprises qui possèdent des délégations syndicales.

Les conseils d'entreprise doivent être constitués dans toutes les entreprises occupant au moins 100 travailleurs. Si le nombre de travailleurs est situé entre 50 et 100, les tâches du conseil d'entreprise sont assurées par le comité S.H.E. Le conseil d'entreprise compte à la fois des membres élus des travailleurs et des représentants de l'employeur, bien qu'il ne puisse jamais y avoir plus de représentants de l'employeur que de travailleurs. Les représentants de travailleurs sont élus sur la base suivante :

<b>Nombre de travailleurs</b>	<b>Nombre de représentants des travailleurs</b>
101-500	6
501-1.000	8
1.001-2.000	10

Ensuite, deux représentants supplémentaires par 1.000 travailleurs de plus jusqu'à 6.000, après quoi un représentant supplémentaire par 1.000 de plus. Le nombre maximum est fixé à 25. Les ouvriers et employés doivent être représentés proportionnellement à leur nombre dans les effectifs et une représentation séparée au sein du conseil d'entreprise est garantie pour les jeunes travailleurs (âgés de moins de 25 ans) et pour le management une fois que leur nombre atteint un certain niveau – 25 pour les jeunes travailleurs, 15 pour les cadres supérieurs. Le conseil d'entreprise est présidé par l'aîné des représentants de l'employeur mais le secrétaire est choisi parmi les représentants des travailleurs. Le conseil d'entreprise doit se réunir au moins une fois par mois et les représentants des travailleurs ont le droit de se rencontrer séparément avant la réunion.

Le nombre de délégués syndicaux ainsi que les seuils de constitution d'une délégation syndicale dépendent, comme toutes les autres réglementations régissant son fonctionnement, de la convention impérative conclue pour le secteur en question. Les fluctuations sont importantes. Certaines conventions ne prévoient pas de seuils, d'autres les fixent à 10, 50 ou 75 travailleurs et, dans certains cas, les conventions stipulent également une présence syndicale minimale allant généralement de deux à peut-être huit membres en fonction du nombre de travailleurs, une entreprise comptant 300 travailleurs possédant normalement une délégation syndicale de quatre ou cinq membres. Les délégations syndicales se composent intégralement de représentants syndicaux, les différents syndicats dans l'entreprise étant représentés en proportion de leur force relative. Normalement, des membres des différents syndicats (normalement deux) se réunissent séparément avant la réunion conjointe.

#### *Droits d'information et de consultation*

Le rôle du conseil d'entreprise est essentiellement d'être informé et consulté à propos d'un éventail de questions économiques et en matière d'emploi, bien qu'il possède quelques pouvoirs de décision limités. D'une manière générale, la participation de travailleurs est un domaine dans lequel les partenaires sociaux en Belgique travaillent activement afin de stimuler la productivité et d'améliorer la qualité du travail par le biais de stratégies d'innovation dans l'entreprise. A cet égard, l'information et la consultation jouent un rôle décisif, tout comme la communication ouverte.<sup>40</sup>

La loi définit des règles sur la fréquence à laquelle différents types d'informations doivent être communiqués. Sur les questions économiques et financières, une série d'informations de base à

<sup>40</sup> EMCC (2005) *Workplace innovation – fostering productivity and quality of work*.  
<http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu05013a.htm>

propos de la position générale de l'entreprise – telles que la part de marché, la structure financière, les niveaux de production et les perspectives à venir – doivent être fournies tous les quatre ans, lorsque le conseil d'entreprise est nouvellement élu. Les informations économiques, tout comme les informations financières (les comptes financiers), sont mises à jour sur une base annuelle et, tous les trois mois, la direction doit présenter la situation actuelle et indiquer en quoi elle diffère de ses prévisions. Les informations sur les nouveaux développements économiques et financiers qui pourraient sérieusement affecter l'entreprise doivent être présentées au conseil d'entreprise dans les plus brefs délais. Le conseil d'entreprise peut demander l'aide de l'auditeur externe (le *'reviseur d'entreprises'*) qui, en tout cas, présentera au conseil d'entreprise un rapport sur les comptes annuels.

Chaque année, l'entreprise doit également fournir au conseil d'entreprise un bilan social (qui fait partie intégrante des comptes financiers) stipulant : le nombre et le type de travailleurs employés, les arrivées et les départs, les détails de toutes les mesures de création d'emplois et les informations sur les formations. Conformément au cadre de la 'Loi Renault' sur l'information et la consultation des travailleurs en cas de licenciement collectif (13 février 1998), un employeur qui souhaite licencier une partie de son personnel pour une ou plusieurs raisons sans rapport avec les travailleurs individuels est tenu de présenter au conseil d'entreprise (ou, en l'absence de conseil d'entreprise, à la délégation syndicale ou, en l'absence de délégation syndicale, aux travailleurs) un rapport écrit exprimant son intention de procéder à un tel licenciement. Plus spécifiquement, l'employeur doit informer et consulter le conseil d'entreprise en cas de fusions, de fermetures, de transferts d'entreprises, de licenciements collectifs, de plans de formation et de l'introduction de nouvelles technologies ainsi que d'autres développements majeurs susceptibles d'avoir un impact sur l'emploi. L'employeur doit alors permettre aux représentants des travailleurs de poser des questions et de soumettre des arguments ou des contre-propositions et est tenu de répondre. Finalement, il est recommandé qu'une convention sur les mesures de restructuration soit approuvée dans le but d'éviter les licenciements collectifs sans aucune forme d'indemnités (par la redistribution du travail, l'utilisation du régime de la prépension, les mesures d'outplacement, les primes pour les départs volontaires, etc.).

Bien que la loi Renault définisse un cadre pour les négociations entre les syndicats et l'employeur en cas de restructuration, les représentants de travailleurs ne peuvent empêcher les licenciements collectifs. Les services pour l'emploi des Régions et Communautés concernées sont informés des licenciements collectifs et doivent utiliser différents moyens pour essayer de réintégrer les travailleurs concernés dans la population active le plus vite possible (en fournissant une formation ciblée, une unité d'outplacement dans la société, etc.). Cet effort implique souvent une collaboration étroite avec les associations syndicales. Par ailleurs, le droit belge reconnaît la liberté d'une société de gérer son entreprise et, par conséquent, de restructurer ou licencier son personnel. Par conséquent, l'obligation d'informer les travailleurs ou leurs représentants dans les sociétés occupant au moins 20 travailleurs (en raison de la transposition de la Directive européenne 2002/14/CE dans le droit belge en 2007) est subordonnée à l'existence de licenciements collectifs. Dès lors, la loi en Belgique a un certain poids sur la réglementation des licenciements et des procédures de restructuration mais pas sur le contenu des mesures à prendre. Ces dernières sont généralement négociées au niveau de la société.

Le rôle central de la délégation syndicale est de négocier de nouveaux accords et de garantir le respect des accords existants. La délégation syndicale traite également des litiges entre l'employeur et les travailleurs, à la fois sur des bases individuelle et collective. Si le conseil d'entreprise est l'organe d'information, la délégation syndicale est davantage l'organe revendicateur et négociateur. Elle a également le droit d'informer les travailleurs à propos de l'emploi et des questions syndicales. Ces droits comprennent la distribution de brochures, la tenue de réunions et l'implication dans l'intégration de nouveaux collaborateurs.

#### *Les niveaux de négociations collectives*

Les négociations collectives en Belgique sont très structurées avec, au sommet, un niveau central couvrant l'ensemble de l'économie, un niveau industriel inférieur, couvrant des secteurs

industriels spécifiques, et des négociations au niveau de la société, en dernier lieu. Les négociations salariales ne sont cependant organisées que dans quelques sociétés. En tout cas, le niveau inférieur peut seulement consentir à améliorer ce qui a déjà été négocié au niveau supérieur. Bien que le nombre de conventions collectives conclues au niveau de la société ait augmenté<sup>41</sup>, le système de négociations collectives reste centralisé. Depuis la loi de sauvegarde de la compétitivité du pays de 1996, le pouvoir des négociations collectives centrales est resté fort parce que la marge de négociation sur les augmentations de salaire est en grande partie définie dans les négociations industrielles tous les deux ans. Même dans ce cas, la liberté des partenaires sociaux est limitée parce que le gouvernement peut toujours intervenir afin de préserver la compétitivité de la société

### **Loi de sauvegarde de la compétitivité du pays de 1996 et suivi**

Selon la loi de sauvegarde de la compétitivité de 1996, les partenaires sociaux en Belgique sont invités à négocier au niveau sectoriel dans les limites de la marge salariale négociée au sein des négociations intersectorielles autour de la moyenne des augmentations de salaire attendues dans les trois principaux voisins du pays (Allemagne, France et Pays-Bas). Concrètement, cela signifie que, chaque fois que la marge salariale est fixée dans des conventions intersectorielles successives, les divers chocs économiques éprouvés par la Belgique et les changements socioéconomiques dans les pays voisins sont pris en considération.

L'accord interprofessionnel (AIP) conclu par les partenaires sociaux pour 2007-2008 est intitulé "Pour une économie innovatrice et pour l'emploi". Il s'inscrit à la suite de trois accords précédents, sur l'ajustement de l'index (01/2006), la déclaration sur la compétitivité (03/2006), et l'accord sur la réduction des paiements des employeurs et l'ajustement des allocations sociales pour augmenter la prospérité (09/2006). Les partenaires sociaux ont convenu et réaffirmé leur détermination de garantir une application plus stricte de la loi de 1996 de promotion de l'emploi et de sauvegarde préventive de la compétitivité. Ils ont recommandé que, dans le cadre de l'AIP 2007-2008, les secteurs qui ne l'avaient pas encore fait négocient un mécanisme de correction pour éviter les hausses de salaires excessives et la conversion des économies sur les cotisations des employeurs en salaires plus élevés. Les partenaires sociaux intersectoriels ont convenu qu'un équilibre devait être trouvé entre, d'une part, le contrôle de la croissance des charges salariales et, d'autre part, le pouvoir d'achat des travailleurs. Cette convention contient des dispositions qui ont été intégrées dans le premier plan de relance (décembre 2008) par le gouvernement belge pour l'économie belge. L'objectif du plan de relance est de stimuler l'économie et d'augmenter le pouvoir d'achat pour la population. Le gouvernement a également procédé à certains ajustements aux accords salariaux précédemment conclus entre les syndicats et les employeurs. Les travailleurs recevront une somme forfaitaire en supplément de l'indice pour augmenter le pouvoir d'achat tandis que les sociétés bénéficieront de réductions des charges salariales.

Dans le deuxième plan de relance pour l'économie belge (plan de relance "bis", avril 2009) qui a intégré l'accord interprofessionnel 2009-2010, le gouvernement a prévu les trois "mesures de crise" suivantes :

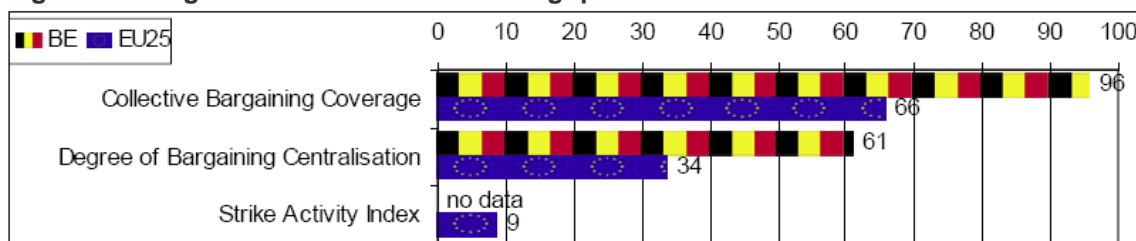
◇ Réduction temporaire du temps de travail dans une entreprise de 20 à 25 % avec

<sup>41</sup> Le nombre de conventions collectives conclues au niveau de la société ou de l'entreprise a augmenté : de 40 à 70 conventions d'entreprise dans les années 70 à 624 conventions d'entreprise en 1982 et 1.989 conventions d'entreprise en 1987 et 3.784 en 2005. Les négociations collectives au niveau de la société ou de l'entreprise concernent principalement de nouvelles questions telles que la flexibilité et l'organisation du travail (EMIRE et EIRO (2007) 'Industrial Relations developments – Belgium', <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0703019s/be0703019q.htm>)

- ◇ réduction des cotisations de sécurité sociale (privé/public, ouvrier/employés) ;
- ◇ Transition volontaire temporaire d'un temps plein à un temps partiel (entreprises privées frappées par la crise, ouvriers/employés) ;
- ◇ Suspension totale ou partielle du contrat de travail en raison d'un volume de travail insuffisant, pour les employés seulement (pas de chômage temporaire mais mesure similaire).

Source : EIRO (2007) 'Social Partners conclude inter-sectoral agreement for 2007-2008' <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2007/01/articles/BE0701019I.htm> ; EIRO (2009) Source : EIRO (2009) "Tackling the recession : Belgium" <http://www.eurofound.europa.eu/emcc/erm/studies/tn0907020s/be0907029g.htm> ; « Accord exceptionnel en vue des négociations au niveau des secteurs et des entreprises durant la période 2009-2010 » 22 décembre 2008.

Figure 24 : Négociations collectives en Belgique



Source : EIRO 'Industrial relations profile – Belgium'

Les mécanismes d'extension garantissent que les conventions collectives affectent pratiquement l'ensemble des travailleurs belges et conduisent à l'une des couvertures des négociations collectives les plus élevées dans l'U.E. (96 %). Les conventions collectives couvrent tous les travailleurs ou employeurs qui sont liés par la convention, qu'ils soient ou non membres du syndicat signataire. Les conventions lient également les employeurs et leurs travailleurs, qui ne sont pas membres des organisations signataires mais qui sont couverts à titre additionnel par le comité conjoint au sein duquel la convention a été conclue. Les employeurs sont tenus légalement par la convention à moins qu'ils n'aient des contrats de travail individuels comportant des clauses qui nient les conventions. En d'autres termes, seuls les employeurs qui ne sont pas membres d'une organisation signataire peuvent déroger à une convention collective par un contrat de travail individuel. Cette opportunité est limitée par des extensions légales des conventions. La nature obligatoire d'une convention conclue au sein de la structure bipartite peut être étendue par arrêté royal de telle sorte que la convention lie tous les employeurs (et leurs travailleurs) qui sont couverts par la structure bipartite au sein de laquelle la Convention a été conclue. Cette mesure garantit que les employeurs ne peuvent se soustraire aux obligations qui leur incombent en vertu des conventions en intégrant d'autres dispositions dans des contrats de travail individuels. Cette procédure, qui est initiée sur demande par la commission paritaire ou par une organisation représentée au sein de ce comité, est utilisée fréquemment.

Au niveau macro ou interprofessionnel, les négociations peuvent conduire à deux types différents de convention. D'une part, les négociations qui se déroulent au sein du Conseil National du Travail (CNT/NAR) débouchent sur des conventions collectives interprofessionnelles qui sont étendues à toutes les branches de l'activité pertinente dans tout le pays. Toutefois, l'application de ces conventions collectives interprofessionnelles nécessite souvent une convention plus détaillée à un niveau inférieur. D'autre part, les négociations interviennent également tous les deux ans en dehors de l'organisation bipartite officielle et elles conduisent à des accords transsectoriels nationaux qui couvrent toutes les sociétés dans le secteur privé et coordonnent les augmentations de salaire programmées pour les deux années à venir. Ces conventions constituent des engagements politiques et moraux, plus que légalement impératifs. Etant donné que les conventions-cadres sont décidées à ce niveau, le niveau transsectoriel national est considéré comme très influent.

Au niveau sectoriel, les conventions collectives sont conclues au sein de commissions paritaires ou de sous-commissions paritaires par toutes les organisations que celles-ci représentent. Il existe environ 100 commissions paritaires et 75 sous-commissions paritaires en Belgique. Les conventions collectives sectorielles s'appliquent à tous les employeurs et travailleurs couverts par les commissions paritaires ou sous-commissions paritaires concernées. Etant donné que les négociations à ce niveau définissent le cadre du niveau transsectoriel national, on peut affirmer que le secteur (s'il existe) est le niveau de négociation le plus important d'un point de vue pratique. Au niveau de la société, une convention collective peut être conclue par une ou plusieurs organisations représentant les travailleurs (délégués syndicaux) et par une ou plusieurs organisations d'employeurs ou par un ou plusieurs employeurs. La convention collective d'entreprise est impérative pour l'employeur et tous les travailleurs, que ceux-ci soient ou non membres d'une organisation signataire des travailleurs.

Les conventions sont valables uniquement lorsqu'elles sont signées par un délégué syndical extérieur à l'entreprise. Le cycle normal des négociations est de deux ans, les négociations au niveau national étant suivies de négociations au niveau industriel.

#### *Le contenu des conventions collectives*

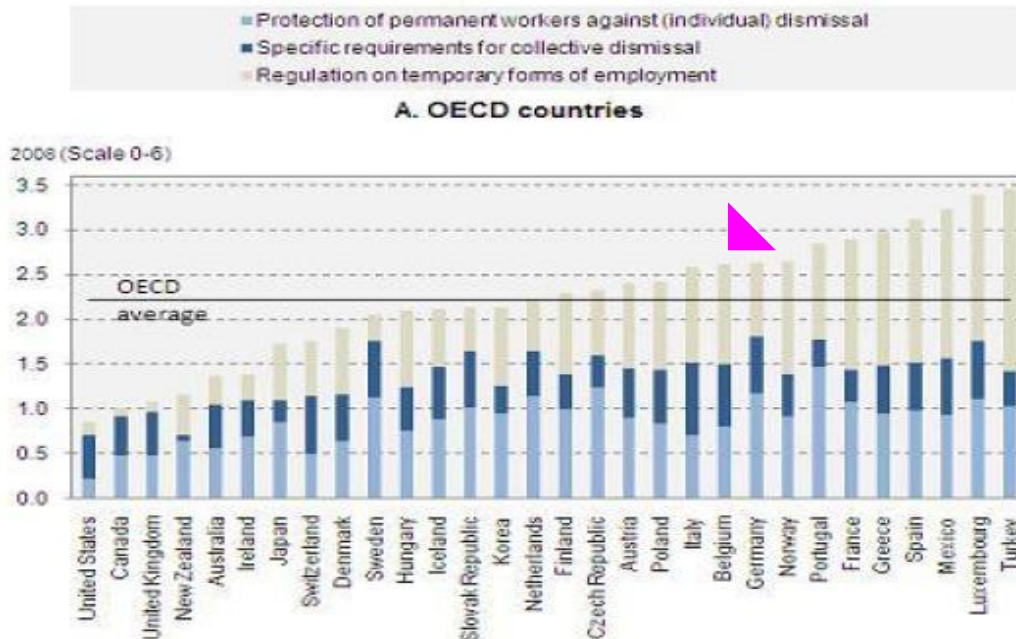
Par opposition à de nombreux autres pays et, en particulier, aux pays avec un double système de représentation des intérêts, les conventions collectives en Belgique couvrent de nombreuses questions qui ne sont pas seulement liées à la rémunération et au temps de travail (c'est-à-dire la formation pratique et théorique pour les jeunes et les chômeurs difficiles à réinsérer à de nouveaux postes, l'action positive en faveur des femmes, les pause carrière, les *stages* considérés comme des opportunités de formation spéciales pour les jeunes, la formation sur le terrain), les prépensions et les chômeurs âgés. Pour cette raison, les conventions collectives sont très importantes dans le domaine de l'anticipation et de la gestion de la restructuration.

Comme le montre la Figure 25, une couverture étendue et des négociations centralisées semblent symptomatiques d'un système régulateur relativement strict en matière d'emploi. La majeure partie de celui-ci est dérivée de l'existence d'une réglementation stricte des formes temporaires de travail qui régit l'utilisation de contrats temporaires. Pendant les années 90, la Belgique a été l'un des pays dans l'U.E. qui, avec la Suède et le Danemark, semblent avoir introduit des mesures pour assouplir la rigueur de la loi relative à la protection de travail. Aucun changement majeur n'a été enregistré depuis lors.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Radulescu R. and Robson M. (2003) 'Does Strict Employment Protection Legislation Deter FDI?', article inédit

**Figure 25 : Rigueur générale de la loi relative à la protection du travail, 2008 - Echelle de 0 (moins stricte) à 6 (plus stricte)**



Source : OECD Indicators of Employment Protection, 2008

Les négociations collectives belges couvrent non seulement les conditions classiques de rémunération et de travail mais aussi la formation professionnelle. La Belgique est l'un des pays européens qui possèdent une tradition à long terme de formation professionnelle et d'éducation des adultes. La formation est considérée comme une solution importante au chômage des travailleurs peu qualifiés mais également au sous-emploi dans certains secteurs. De nouvelles initiatives sont développées en permanence et, à la fin de l'année 2007, la Région wallonne et la Communauté française ont lancé un nouveau portail d'e-learning pour faciliter et promouvoir l'apprentissage à distance. La formation est un élément important dans les nouvelles initiatives politiques sur le 'vieillessement actif'. Les personnes inactives de plus de 50 ans, qui doivent rester disponibles pour le travail, ont droit à un coaching et une formation individuels destinés à leurs besoins individuels fournis par les services pour l'emploi des Régions.

Les partenaires sociaux développent les cadres du système de formation au niveau national dans les accords interprofessionnels négociés tous les deux ans. Les directives concernant le financement sont définies dans des accords interprofessionnels et des conventions sectorielles. Elles définissent des objectifs en termes de contribution financière des employeurs mais également en termes de taux de participation aux programmes de formation (50 %).

### Négociations collectives et formation

Le congé-éducation payé (*betaald educatief verlof*) est organisé par le droit belge sur les propositions des partenaires sociaux au niveau interprofessionnel. Dans les conventions bisannuelles, les partenaires définissent certains objectifs correspondants à respecter par les autorités (par exemple, dispositions sur le congé-éducation payé pour les travailleurs à temps partiel).

La loi nationale du 21 décembre 2001 (convention collective 77bis) organise la possibilité pour le travailleur en Belgique d'interrompre totalement ou partiellement sa carrière (*crédit-temps/ tijdskrediet*) avec un avantage social pour compenser la perte de rémunération, une



protection contre le licenciement et le droit de reprendre sa carrière aux mêmes conditions qu'auparavant. Dans chaque secteur, ces dispositions sont complétées conformément aux besoins et caractéristiques spécifiques des secteurs.

Conformément à la Loi du 7 janvier 1958 (convention collective n° 66) dans certains secteurs professionnels, les partenaires sociaux organisent et gèrent des fonds sectoriels paritaires pour la formation professionnelle. Pour mettre en oeuvre les programmes de formation, ils coopèrent avec les instances publiques régionales pour l'emploi (FOREM, VDAB et ORBEM/BGDA). Ces fonds poursuivent l'objectif d'organiser une formation qui réponde aux besoins des sociétés, de financer la formation et de délivrer des certificats. Les fonds couvrent 80 % des travailleurs. Quelques exemples des secteurs couverts sont le textile, l'industrie chimique, l'industrie alimentaire, le commerce de détail, etc.

La formation professionnelle pour les demandeurs d'emploi est organisée par les Régions. Les instances publiques pour l'emploi sont alors responsables de l'organisation et de la gestion de la formation. Les partenaires sociaux participent au conseil d'administration de ces instances et gèrent conjointement l'organisation de la formation. Les niveaux interprofessionnels et sectoriels sont les niveaux de négociation les plus importants pour les questions professionnelles. Cependant, ces questions concernent les entreprises aussi et les plans de formation sont généralement discutés au niveau de la société au sein du conseil d'entreprise. Au niveau interprofessionnel, les partenaires sociaux ont stipulé que 1,9 % des charges salariales totales devait être consacré à la formation.

En Belgique, il n'existe pas de loi spécifique réglant la 'rémunération variable' (flexibilité du salaire). Pourtant, il existe pratiquement autant de systèmes de rémunération variable qu'il n'y a de sociétés pour les utiliser. Les dispositions générales relatives au contrat de travail et à la rémunération sont la principale référence dans cette matière. Les conventions sur les systèmes de rémunération variables sont négociées au niveau de l'entreprise et sont utilisées à la fois pour les profils de compétence très qualifiés ou peu qualifiés.

*Le Plan de réforme belge 2005-2008 : conforme à la stratégie de Lisbonne*

Le dernier plan de réforme national belge (2005-2008) a renforcé l'importance de l'implication des partenaires sociaux dans la formulation de la politique d'innovation afin de stimuler la croissance économique et de gérer les changements structurels. Les partenaires sociaux belges sont convaincus qu'une culture de l'innovation ne dépend pas seulement du niveau des frais de R&D mais aussi de nombreux autres aspects : formation des travailleurs, organisation du travail, politique des ressources humaines, implication et support de tous les travailleurs, charges salariales, mobilité et perspective de carrière pour les chercheurs, systèmes de délivrance de brevets et contacts avec les institutions de recherche. A titre de suivi en 2006 afin d'augmenter le rendement pour les demandeurs d'emploi, les services pour l'emploi des Régions et Communautés ont renforcé leur coopération avec les autres acteurs publics et privés sur le marché de l'emploi. En Wallonie (dans le cadre du plan Marshall), des projets d'outplacement et de formation ont été externalisés, augmentant significativement la part détenue par le secteur du marché. Conformément au plan 'Vlaanderen in Actie', la Flandre a lancé des appels d'offres pour externaliser tout le processus d'intégration pour les chômeurs. En outre, un nouveau système de surveillance des chômeurs a été créé. Après l'introduction d'un support renforcé pour les chômeurs les plus jeunes, depuis juillet 2005, le groupe cible a été étendu aux chômeurs âgés de 30 à 40 ans. Après 2007, les chômeurs de plus de 50 ans ont également été inclus.

D'autres domaines importants de la réforme comprennent la création d'un marché de l'emploi plus flexible en encourageant l'esprit d'entreprise et la promotion de la mobilité interrégionale ainsi que le renforcement de l'intégration sociale sur le marché de l'emploi. Ces initiatives visent à créer plus d'opportunités pour les groupes défavorisés (c'est-à-dire les bas salaires, les personnes âgées ou peu qualifiées) tout en introduisant des déductions fiscales pour ces groupes en matière de cotisations de sécurité sociale. Plus spécifiquement, les cotisations de

sécurité sociale pour les chercheurs et travailleurs en équipe ont été réduites. Des démarches ont également été entreprises pour garantir que les postes soient suffisamment attractifs financièrement pour une personne bénéficiant d'allocations de chômage. De cette manière, ce que l'on appelle les 'pièges du chômage' sont réduits, le renforcement de la prime de travail – une ristourne sur les cotisations de sécurité des travailleurs – jouant un rôle depuis 2006. Enfin, l'attention a également été accordée à encourager la création d'emplois dans le voisinage et les services locaux ('de proximité') en étendant encore le système des 'chèques-services' et en fournissant une formation et des informations pour les travailleurs potentiels sous le régime des "chèques-services".

#### *L'État et les négociations collectives*

L'Etat joue potentiellement un rôle majeur dans les négociations collectives. Il surveille les systèmes de rémunération et une loi de 1996 (loi de sauvegarde de la compétitivité) lui permet d'associer ou de limiter les augmentations aux tendances prévues de l'évolution des salaires chez ses voisins belges, l'Allemagne, la France et les Pays-Bas afin de préserver la compétitivité du pays. Les négociations nationales entre les partenaires sociaux se déroulent dans le contexte d'un rapport technique officiel qui définit cette prévision et le gouvernement a le pouvoir d'intervenir si les partenaires sociaux tentent de dépasser la limite.

Contrairement à la plupart des autres pays européens, la rémunération en Belgique est indexée et augmente en même temps que les prix. Bien que le mécanisme d'indexation existe, le gouvernement est intervenu historiquement afin de reréguler celui-ci à des fins de politique macroéconomique. Par exemple, après la dévaluation en 1982, le gouvernement est intervenu en suspendant temporairement le mécanisme d'indexation. En 1984-1986, le gouvernement a encouragé une modération salariale de 2 % afin d'améliorer la compétitivité nationale. Par conséquent, à la fin des années 80, de nombreux contrats de travail ont introduit la modération salariale et les réductions du temps de travail, en échange d'un emploi. Finalement, en 1993, le gouvernement est intervenu pour sortir de l'index une série d'articles – tabac, alcool, essence, mazout et l'impact des taxes sur les produits énergétiques. Par conséquent, il existe un écart entre l'indice utilisé pour les augmentations de salaires et l'augmentation effective du coût de la vie.

La Belgique applique un salaire minimum national qui est fixé tous les deux ans par convention entre les syndicats et la fédération des employeurs au niveau national. Le montant augmente également dans le prolongement de l'indice des prix réduit du gouvernement.

## Section trois – Etudes de cas

### Etude de cas 1 : Sous-traitants de VW en Belgique

L'étude de cas sur les sous-traitants de VW en Belgique a démontré à la fois la dépendance d'entreprises particulières d'une seule société dominante dans la région ou le secteur et l'impact sur celles-ci des difficultés auxquelles l'organisation est confrontée. Le dossier a montré comment l'implication des partenaires sociaux et des pouvoirs publics dans le développement de formations et de mesures de soutien pour les travailleurs à la fois des fournisseurs et de VW avait réduit les coûts sociaux associés à la restructuration. L'initiative commune a pris une dimension interrégionale par son extension au-delà des travailleurs de VW eux-mêmes aux travailleurs de la chaîne de valeur d'approvisionnement. Tous les travailleurs à l'intérieur et à l'extérieur de la chaîne de valeur d'approvisionnement ont par conséquent été couverts par les mêmes dispositions socioéconomiques.

Le site dans lequel la restructuration s'est déroulée était situé à Forest (Bruxelles) qui regroupe pratiquement 800 fournisseurs. Certaines des entreprises affectées dépendaient exclusivement de VW tandis que d'autres n'en dépendaient qu'en partie. Certains des fournisseurs étaient localisés dans un parc de fournitures automobiles très proche du site VW tandis que d'autres étaient plus distants géographiquement. Les plus proches étaient les plus dépendants et tendaient à être étroitement associés au système JIT (Just-in-time) et au système en séquence de VW (par exemple, dans la fabrication de pièces comme les portes et les sièges).

En novembre 2006, le constructeur automobile (VW) a annoncé une restructuration de la chaîne de valeur mondiale qui impliquait environ 400 travailleurs dans la chaîne de valeur à Forest. La réaction initiale des travailleurs a été d'organiser une grande manifestation suivie par un arrêt de la production chez VW qui s'est produit en décembre 2006. En même temps, les travailleurs dans les sociétés de sous-traitance ont demandé un plan social identique à celui des travailleurs chez VW. En février 2007, les travailleurs VW ont accepté un plan social négocié. Le plan social VW prévoyait la prépension de travailleurs âgés de plus de 50 ans et un programme de licenciements volontaires a été lancé pour attirer les personnes préparées à quitter la société. En même temps, des mesures politiques actives pour l'emploi ont également été appliquées, y compris des cellules d'emploi et l'utilisation d'une agence intérimaire.

L'élément intéressant dans le dossier ne concerne pas la nature du plan social de VW mais l'accord entre VW elle-même, le grand nombre de sociétés de sous-traitance et les pouvoirs publics pour étendre les dispositions négociées chez VW aux travailleurs des sociétés de sous-traitance.

### Etude de cas 2 : DAF Trucks

Après une période de croissance dans les années 80, DAF Trucks a lancé dans les années 90 des mesures pour améliorer la productivité et la compétitivité. En 1993, le premier plan majeur de restructuration de la société est intervenu avec l'annonce de 900 licenciements. A cette époque, la restructuration était gérée en combinant des réductions du temps de travail avec le soutien d'une mobilité externe par des programmes d'assistance à la transition.

En 2009, DAF lui-même a été sévèrement touché par la crise financière et économique et une réduction majeure associée dans la production. L'apparition de la crise a conduit à une baisse massive de la production de 240 à 100 unités par jour. La direction de la société a annoncé une réduction proposée de 873 postes réguliers dans l'usine de Westerlo en Flandres. Avant l'annonce d'une réduction du nombre de travailleurs sous contrat à durée indéterminée, DAF Trucks avait déjà laissé expirer les contrats de travail de près de 750 travailleurs temporaires en

novembre 2009. En dépit cela, une réduction supplémentaire de 800 ouvriers et 73 employés sous contrat ouvert était toujours nécessaire.

Les syndicats de DAF ont été pris par surprise par la nature et la portée de la décision étant donné qu'ils prévoyaient des mesures de chômage temporaire et ont contesté la nécessité immédiate d'un si grand nombre de pertes d'emploi permanentes. Après une série de discussions, un accord a été conclu entre la société des représentants des travailleurs pour combiner les pertes d'emplois avec des réductions temporaires du temps de travail dans l'espoir que le marché pourrait se reprendre sur une période de 12 mois. Il a été convenu finalement que la restructuration impliquant des pertes d'emplois serait gérée par la combinaison de prépensions et de départs volontaires. En parallèle, une réduction du temps de travail de 20 % pour les autres travailleurs a été acceptée pour une période initiale de six mois. A la fin de la période, le besoin persistant d'un temps de travail réduit devrait être reconsidéré avec la possibilité d'une nouvelle prolongation pour six mois

### **Cas 3 : La Poste/De Post**

Les services postaux belges (La Poste/De Post) ont subi un processus de restructuration majeur et constant depuis 2000 associé à la libéralisation progressive du secteur de la poste et à des changements énormes dans la portée et la nature du marché de la poste en raison de l'e-communication. Avec bon nombre de ses entreprises du système européen, la poste belge a pris une série d'initiatives pour revoir et moderniser ses services. La direction de la société a défini quatre objectifs afin de survivre sur un marché compétitif :

- réduction des coûts par une productivité améliorée ;
- amélioration de la qualité du service ;
- fourniture d'une gamme plus étendue de services aux clients de courrier ; et
- développement d'un réseau de détail plus robuste (bureaux de poste).

La libéralisation des services postaux et la recherche d'une meilleure qualité de service à moindres coûts s'inscrivent dans un phénomène international depuis les années 80 et la Commission européenne a planché sur le sujet depuis les années '90 sous la forme de ses programmes de libéralisation des services publics. Dans le domaine des livraisons postales, la direction de La Poste/De Post a pris la décision d'améliorer les services de livraison et la productivité par l'introduction du logiciel *Géoroute* en 2002. Le *Géoroute* a été développé au Canada pendant son propre processus de libéralisation afin de rationaliser la distribution du courrier en équilibrant et optimisant les itinéraires de livraison. En raison des changements, un nombre nettement inférieur de travailleurs était nécessaire pour livrer le courrier avec une augmentation consécutive de l'intensité de la charge de travail pour les facteurs individuels. Le volume des pertes d'emplois sur cette période était d'environ 2.500 postes. La mise en œuvre de *Géoroute* dans les différents bureaux de poste a déclenché une vague de grèves pendant les années 2003 et 2004.

A la fin de 2005, La Poste/De Post a lancé la deuxième phase de son initiative de mise à niveau technologique. Le but de cette phase du programme a été une réduction, compte tenu du déclin rapide et progressif des volumes de courrier en raison de l'augmentation substantielle des communications électroniques. La baisse de la demande a été estimée à trois pour cent par an et le déclin est supposé se poursuivre. Au total, environ 1.000 autres pertes d'emploi ont été proposées. A nouveau, une série d'actions de grève ont été lancées après l'annonce de la restructuration. En septembre 2006, les journaux belges (*Les éditions du groupe Sud Presse*) ont présenté un rapport sur le nombre de grèves qui étaient intervenues dans les bureaux de poste belges. Au total, les travailleurs de 50 bureaux de poste en Wallonie et à Bruxelles ont pris part à des actions de grève depuis janvier 2005 en protestation contre la restructuration et la modernisation des services postaux. La portée du changement total dans la société a été considérable. Depuis le début de 2000, près de 22.000 emplois ont été perdus ; près de 1.000

bureaux de poste ont été fermés et une détérioration des conditions de travail des travailleurs restants a été déplorée. L'introduction de nouveaux concurrents sur le marché postal à des coûts nettement inférieurs aux opérateurs nationaux a également conduit à un usage renforcé des contrats temporaires.

La restructuration du secteur postal est un thème commun dans la plupart des marchés postaux d'Europe et plusieurs exemples ont été relevés dans les études de cas développées pendant ce projet, y compris La Poste en France, Poste Italia et Swedish Mail. La nature et la portée des changements sont similaires mais la gestion du changement des relations des travailleurs a été essentiellement différente dans chaque cas.