

**UCL**

Université  
catholique  
de Louvain

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication (ESPO)  
Ecole des sciences du travail (TRAV)

*Les travailleurs au cœur des licenciements collectifs lors de restructurations  
d'entreprises : implications sociales et juridiques*

**Partie I** : Vécu des travailleurs lors de licenciements collectifs dans une entreprise en restructuration.

**Partie II** : Nature du droit à l'information et à la consultation en prévision de licenciements collectifs dans une entreprise en restructuration : droit collectif ou individuel ?

Mémoire réalisé par  
**Victoria Colsoulle**

Promoteur(s)  
**Isabelle Ferreras**

**Filip Dorsemont**

Année académique 2017-2018  
**Master 60 en sciences du travail**



## Remerciements

Je souhaite exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui m'ont soutenue, guidée, conseillée durant la réalisation de ce mémoire : promoteurs, professeurs, famille, amis, et collègues.

Je tenais donc d'abord à remercier mes deux promoteurs, Isabelle Ferreras et Filip Dorssemont, pour leurs conseils et pour le temps qu'ils m'ont accordé à différentes étapes de la réalisation de ce mémoire.

Je remercie par ailleurs les relecteurs de ce travail que sont Sophie Vanest, Eve Hermans, Virginie Van Riet et Marèva Dury.

Enfin, pour leurs conseils et leur soutien tout au long de ce mémoire, de la première idée de sujet jusqu'à la dernière ligne écrite, j'adresse également mes remerciements à mon entourage.



## Table des matières

### **Première partie : sociologie - Vécu des travailleurs lors de licenciements collectifs dans une entreprise en restructuration**

1.	Introduction	2
2.	Pourquoi travaillons-nous ?	3
2.1.	Le travail à différentes époques de l'histoire	3
2.1.1.	La Grèce antique	3
2.1.2.	Le christianisme	4
2.1.3.	Les corporations	4
2.2.	Le travail à notre ère	5
2.2.1.	Le travail, constructeur d'identité	5
2.2.2.	Le « rapport expressif au travail »	6
2.2.3.	Le travail est-il toujours central dans notre société ?	7
3.	Restructurations et licenciements collectifs	9
3.1.	En quoi consistent les restructurations ?	9
3.2.	Du point de vue des entreprises	10
3.3.	Du point de vue des travailleurs	12
3.3.1.	A l'annonce d'une restructuration et/ou de licenciements collectifs	13
3.3.2.	Ceux qui partent : les « victimes »	14
a.	Processus de deuil	14
b.	Pourquoi moi ?	15
c.	Tout un monde qui s'effrite	16
d.	Projets d'avenir	16
e.	De l'humiliation au désir de vengeance	16
f.	Conséquences dramatiques chez certains	17
3.3.3.	Ceux qui restent : les « survivants »	17
a.	Quelques données d'enquêtes	18
b.	La reconfiguration du travail : quelles conséquences ?	19
c.	Perte de repères	20

d.	Le sentiment de culpabilité	20
e.	Effets des restructurations sur les « survivants » : synthèse	21
4.	Conclusion	24
5.	Bibliographie	26

**Seconde partie : droit - Nature du droit à l'information et à la consultation en prévision de licenciements collectifs dans une entreprise en restructuration : droit collectif ou individuel ?**

1.	Introduction	30
2.	L'information et la consultation : un droit fondamental	31
2.1.	Constitution belge	31
2.2.	Droit communautaire	31
2.2.1.	Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs	31
2.2.2.	Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne	32
2.2.3.	Charte sociale européenne	32
3.	L'information et la consultation en cas de licenciement collectif	33
3.1.	Notion de licenciement collectif	33
3.2.	Définitions complémentaires	34
3.3.	Acteurs dans la procédure d'information et de consultation	35
3.3.1.	Conseil d'entreprise	35
3.3.2.	Délégation syndicale	36
3.4.	Procédure d'information et de consultation	36
4.	Nature du droit d'information et de consultation : droit collectif ou individuel ?	38
4.1.	Affaire Renault	38
4.1.1.	Faits	38
4.1.2.	Devant le Tribunal du travail et la Cour du travail	39
4.1.3.	Devant le tribunal correctionnel	39

4.2.	Loi Renault	40
4.2.1.	Introduction de la loi Renault	40
4.2.2.	Champ d'application et définitions	41
4.2.3.	Procédure d'information et de consultation	41
4.2.4.	Procédure de contestation	42
4.2.5.	Quelles sanctions pour l'employeur ?	45
4.3.	Affaire Mono Car Styling	45
4.3.1.	Faits	46
4.3.2.	Devant le Tribunal de Liège	47
4.3.3.	Interprétations et conclusions de l'avocat général	48
4.3.4.	Cour de Justice des Communautés européennes	49
4.4.	Titularité et exercice du droit à l'information et à la consultation	49
5.	Conclusion	52
6.	Bibliographie	53
6.1.	Législation	53
6.2.	Doctrines	54
6.3.	Divers	55

### **Note d'articulation**

1.	Choix de la thématique principale	58
2.	Choix des disciplines étudiées : sociologie et droit	59
3.	Synthèse des deux parties	60
4.	Vers un management plus « humain »	61
5.	Bibliographie	63



# Première partie : sociologie

Vécu des travailleurs lors de licenciements collectifs  
dans une entreprise en restructuration

## 1. Introduction

ING, Caterpillar, Blokker, Bombardier, Carrefour, Mestdagh, RTL, etc. : les licenciements collectifs pour cause de restructuration touchent de nombreux secteurs. Ces 17 dernières années, en moyenne 9019 travailleurs<sup>1</sup> ont été concernés chaque année. Sujet brûlant et d'actualité, provoquant une multitude de polémiques et touchant de nombreuses personnes, les restructurations d'entreprise, les licenciements collectifs, et plus particulièrement la façon dont les travailleurs les vivent, ont attiré notre attention et éveillé notre curiosité.

Dans un premier temps, nous nous intéresserons aux différentes valeurs accordées au travail à certaines époques précises pour ensuite aborder la valeur et l'importance du travail actuellement dans nos pays occidentaux. Nous pensons qu'il est important d'effectuer cette première recherche afin de mieux comprendre les différentes manières d'appréhender la perte d'un emploi selon l'attachement des individus à leur travail.

Dans un second temps, nous traiterons des restructurations en abordant d'abord celles-ci du point de vue des dirigeants et des actionnaires dans une logique instrumentale et financière. Après avoir observé ce qu'il se passe pour les travailleurs au moment même de l'annonce de la restructuration et des licenciements collectifs à venir, nous essayerons de comprendre l'impact que ceci peut avoir sur ces employés, touchés par une vague de licenciements collectifs ou une diminution d'effectifs, ainsi que sur ceux qui en sont rescapés et doivent continuer à travailler dans un climat de changement difficile. Nous n'oublierons pas non plus de parler des directeurs des ressources humaines ainsi que des managers intermédiaires dont le rôle est d'orchestrer la mise en œuvre des restructurations. De manière générale, les différents auteurs cités dans ce travail s'apparentent aux générations X et Y.

Afin d'illustrer les différentes parties de cette recherche, il nous a paru intéressant et plus parlant d'intégrer plusieurs extraits d'entretiens issus de diverses enquêtes reprises dans les ouvrages que nous avons utilisés lors de ce travail.

---

<sup>1</sup> Service public fédéral – Emploi, Travail et Concertation sociale (2018), «Licenciement collectif – Statistiques», *Service public fédéral – Emploi, Travail et Concertation sociale* [En ligne], <http://www.emploi.belgique.be/moduleTab.aspx?id=493&idM=218> (consulté le 12 juillet 2018).

## 2. Pourquoi travaillons-nous ?

« Le poids que les individus accordent au travail est un fait incontournable. Ainsi, 73% des français répondent que “dans leur vie, le travail est très important” (Méda, 2010, 31) » (Ferrerias, 2012, p. 72). On peut dès lors s’interroger sur les raisons pour lesquelles les individus donnent tant d’importance à leur travail, afin de pouvoir aborder le sujet des licenciements collectifs et des restructurations et en comprendre l’impact pour les travailleurs concernés.

Dans un premier temps, nous allons retracer la façon dont les gens percevaient le travail à plusieurs époques de l’Histoire, et ce depuis l’Antiquité. Ensuite, nous analyserons en quoi le travail est important pour les individus dans notre société actuelle.

### **2.1. Le travail à différentes époques de l’histoire**

De l’Antiquité à notre ère, la notion de travail a énormément évolué au fil des siècles pour occuper une place de plus en plus centrale dans notre société occidentale (Méda et Vendramin, 2013). Il apparaît également que, de nos jours encore, plusieurs significations de la valeur accordée au travail et de sa place dans les différentes sociétés coexistent (Méda et Vendramin, 2013). C’est pourquoi nous pensons qu’il est important d’explorer le monde du travail au travers de différentes périodes de notre histoire en terminant par le XXI<sup>e</sup> siècle. Ceci nous permettra d’en comprendre les évolutions mais également de poser les bases pour mieux saisir pourquoi les restructurations d’entreprise ont un tel impact auprès des travailleurs.

#### 2.1.1. La Grèce antique

Durant l’Antiquité grecque, le travail était principalement manuel. Il était connu pour être méprisé et dévalorisé (Jaccard, 1960). D’une part parce que le travail était pénible et demandait de lourds efforts et d’autre part parce qu’il fallait répéter ces efforts au quotidien (Faes, 2011). Le travail était alors perçu comme une servitude à laquelle les voulaient échapper (Faes, 2011). Il fallait absolument éliminer le travail qui était considéré comme étant une « condition de la vie » (Arendt, 1961, p. 95-96). Le travail manuel était donc dédié aux esclaves pendant que les hommes libres s’adonnaient aux activités intellectuelles (Royer, 2002). Les esclaves s’occupaient de la « reproduction du foyer » (Ferrerias, 2007, p. 13), permettant aux maîtres de se consacrer à l’activité politique. Aristote compare même les esclaves aux animaux domestiques, car tous deux ont la même utilité d’aide auprès de leur maître (Pellegrin, 2009).

Cependant, Pierre Jaccard (1960) nous apprend qu'il n'en a pas toujours été ainsi : avant l'apogée des civilisations méditerranéennes, le travail, certes pénible et difficile, était considéré comme un honneur et était alors fortement valorisé. A cette époque, le peuple vivait de son propre labeur (Jaccard, 1960). Le travail aurait perdu de sa valeur lorsque l'esclavagisme s'est répandu et que tous les métiers furent occupés par les esclaves ; permettant ainsi aux personnes lettrées de ne plus s'en occuper (Jaccard, 1960). Ainsi, le travail sombra dans le déshonneur (Jaccard, 1960).

### 2.1.2. Le christianisme

Les premiers chrétiens auraient été issus des basses classes ouvrières et honoraient le travail car celui-ci faisait partie de leur propre condition (Jaccard, 1960). De plus, Jésus était lui-même un travailleur et les métiers étaient alors considérés comme les plus « compatibles avec la qualité de fidèle » (Jaccard, 1960, p. 114). Cette vision du travail était contraire à celle des lettrés, des philosophes, qui considéraient le travail comme méprisé et vil, sans doute en raison de leur haut rang : ils ne travaillaient pas (Jaccard, 1960).

Royer (2002) apporte une autre vision en expliquant que la religion aurait interprété le travail comme étant une punition, et ceci serait dû à la faute originelle causée par Adam dans la Genèse : « Tu produiras ton pain à la sueur de ton front » (Royer, 2002, p. 19). De tous temps, les textes bibliques auraient été interprétés pour se coller au mieux à la valeur accordée au travail à chaque époque (Royer, 2002). Ici, Faes (2011) rejoint Royer (2002) en expliquant que la pénibilité du travail à l'ère antique lui aurait valu d'être considéré comme la punition du péché d'Adam.

### 2.1.3. Les corporations

Mises en place au Moyen-Âge, les corporations, issues d'un besoin collectif d'association, ont permis aux artisans et commerçants de se rassembler dans le but de se faire entendre, de faire valoir leurs droits et de défendre leurs intérêts (Jaccard, 1960). Grâce à ces corporations, la considération pour les métiers reprend un peu de vigueur et tente de lutter contre le mépris pour le travail venant de l'Antiquité (Jaccard, 1960). Les corporations ont apporté une série de règles concernant la qualité des produits, le parcours d'apprentissage. Toute cette réglementation et ce rassemblement de travailleurs ont permis d'apporter un peu de crédit aux métiers des corporations (Jaccard, 1960).

Nous pourrions donc exprimer le fait que, à toutes les époques, depuis l'Antiquité jusqu'à nos jours, le travail fut à la fois aimé et méprisé : cela dépendait du point de vue selon lequel

on se positionnait (Jaccard, 1960). « Chaque type de civilisation juge les métiers selon une échelle accordant le premier rang au travail ici accompli le plus communément » (Jaccard, 1960, pp. 17-18).

## **2.2. Le travail à notre ère**

Nous allons maintenant nous intéresser de plus près à l'importance que nous donnons au travail à notre époque actuelle. Dans un premier temps, nous découvrirons comment le travail nous permet de construire notre identité à travers lui. Ensuite, nous verrons en quoi consiste le « rapport expressif au travail » (Ferreras, 2007, p. 47). Enfin, nous nous poserons la question de la centralité du travail à l'ère du XXI<sup>e</sup> siècle.

### 2.2.1. Le travail, constructeur d'identité

Pierre Jaccard (1960) met en évidence que, dans le travail, on peut retrouver trois besoins fondamentaux de tout individu. Il y a tout d'abord le « besoin de subsister » (Jaccard, 1960, p. 10) qui fait référence au besoin économique, au fait de gagner sa vie pour subvenir à ses besoins. Ensuite, le « besoin de créer » (Jaccard, 1960, p. 10) se rapporte aux besoins psychologiques de l'homme, et pour finir, le « besoin de collaborer » (Jaccard, 1960, p. 10) qui s'inscrit clairement dans le besoin d'intégration de l'homme dans la vie sociale.

Lemasle et Tixier (2000) évoquent eux aussi l'importance pour les individus de participer à la vie économique, de se sentir utile dans la société et dans la vie économique, et d'obtenir un certain « pouvoir d'achat » (Lemasle et Tixier, 2000, p. 165). Les auteurs rejoignent également Pierre Jaccard (1960), évoqué ci-dessus, dans le fait qu'il est important pour les individus d'appartenir à un groupe dans notre société. Il permet le « développement personnel » (Lemasle et Tixier, 2000, p. 165) et autorise les travailleurs à entrevoir l'avenir plus sereinement car il permet une sûreté financière. Ainsi, le travail est un élément qui structure la vie d'un individu et autour duquel chaque personne peut construire son identité et apporter du sens à sa vie, à ses actions (Lemasle et Tixier, 2000). Les auteurs définissent également le travail comme étant un « moyen d'individualisation » (Lemasle et Tixier, 2000, p. 165).

Avoir un travail, c'est donc obtenir un certain revenu qui offre la possibilité au travailleur de consommer : comme le mentionne Royer (2002), c'est aussi la « voie principale de l'insertion sociale » (Royer, 2002, p. 18), avant d'ajouter que les hommes structurent leur temps autour du travail, en séparant donc le moment où ils travaillent et le moment où ils ont du temps pour eux. Pour l'auteur, le travail se crée autour de trois grandes dimensions :

« être, faire et avoir » (Royer, 2002, p. 20).

Fortino et Linhart (2011) insistent sur l'importance d'avoir des valeurs partagées avec celles de son travail. En effet, si la culture d'entreprise véhicule des valeurs qui sont contraires à celles du travailleur, ce dernier aura du mal à s'intégrer et n'aura pas la même motivation de fournir un travail bien fait et le travailleur sera moins performant (Fortino et Linhart, 2011).

### 2.2.2. Le « rapport expressif au travail »

Lors d'une enquête réalisée auprès des caissières de supermarchés, Ferreras (2007) s'interroge sur les différents registres expressifs du travail, et en a ainsi repéré trois principaux.

Ils se combinent chaque fois de manière propre à la caissière en complément du registre instrumental qui reste toujours présent : travailler c'est "être inclus" dans un tissu social, c'est "être utile" à la société, c'est "être autonome" dans sa capacité à mener sa vie. Ici, de manière flagrante, le quatrième registre expressif - travailler, c'est "faire un travail intéressant" - est absent (Ferreras, 2007, p. 71).

Pour commencer, travailler permet aux travailleurs d'être inclus dans la société, de faire des rencontres, de créer des liens sociaux, d'avoir différents contacts avec des personnes extérieures au foyer (Ferreras, 2007). Ces contacts sont essentiels dans la vie des individus. Une des caissières interviewées en témoigne : « Sans ça, je déprime quoi. Si j'ai pas ma dose de copines, tous les jours ! Ah non, rester chez toi ! [...] je sais pas si ça aurait été pareil si je m'étais pas intégrée comme je suis intégrée maintenant dans ce groupe quoi, tu vois ? » (Ferreras, 2007, p. 73).

Ensuite, travailler permet d'avoir le sentiment d'être utile, que ce soit par rapport à l'employeur, à la clientèle, mais aussi par rapport à la société, en faisant partie de cet engrenage qui contribue à la bonne marche de la société (Ferreras, 2007).

Travailler offre aussi à l'individu une certaine autonomie, la possibilité de gérer sa vie soi-même, de subvenir à ses besoins sans devoir dépendre de quelqu'un d'autre (Ferreras, 2007). Les caissières peuvent ainsi montrer l'exemple à leurs enfants et montrer qu'elles savent se débrouiller seules (Ferreras, 2007). L'une d'entre elles témoigne : « J'ai besoin de travailler pour vivre et pour mon bien-être. Dans un sens, quand je suis trop en congé, je suis mal dans ma peau, faut que j'aille travailler, dans un sens c'est vrai c'est fatigant, mais je suis fière de

---

<sup>1</sup> Ferreras, I. (2007), *Critique politique du travail : Travailler à l'heure de la société des services*, Paris : Presses de Sciences po, p. 47.

gagner ma vie » (Ferreras, 2007, p. 75).

Il ne faut pas non plus oublier le « registre instrumental » (Ferreras, 2007, p. 75) qui reste important, le fait de pouvoir gagner sa vie. Ces quatre registres constituent ainsi le « rapport expressif autonome au travail » (Ferreras, 2007, p. 76).

Le dernier registre, qui concerne l'intérêt pour un travail donné, n'apparaît pas au sein des caissières de supermarché (Ferreras, 2007). On peut cependant retrouver ce registre présent auprès d'une chef caissière qui considère son travail comme étant intéressant :

Mais ici je fais bien mon travail parce qu'en plus il me plaît. C'est rare quand je viens travailler avec les pieds de plomb. [...] Pour moi ce qui est essentiel ? D'abord c'est de faire ce qu'on aime. D'abord. Parce que si c'est pour faire pendant toute sa vie quelque chose qu'on n'aime pas, même si c'est pour gagner 25 euros de l'heure, je voudrais pas le faire. Donc je préfère avoir mon salaire et faire ce que j'aime (Ferreras, 2007, p. 77).

Ferreras (2007) explique :

Le concept de rapport expressif endogène permet d'évaluer dans quelle mesure le travailleur trouve sens dans le contenu même de son travail. Ce quatrième et dernier registre expressif, absent dans le cas du rapport expressif autonome, est donc ici central : travailler c'est "faire un travail intéressant". [...] Pourtant le rapport expressif endogène est lui aussi marqué par la dimension instrumentale. Ensemble, ces cinq registres définissent un rapport au travail de nature expressive (Ferreras, 2007, pp. 76-78).

### 2.2.3. Le travail est-il toujours central dans notre société ?

Linhart *et al.* (2009) l'affirment : le monde du travail est un monde en constante évolution. A l'ère du numérique, les entreprises doivent composer avec de nouvelles technologies et les politiques de gestion des ressources humaines se voient ainsi modernisées : on voit augmenter l'individualisation dans les contrats de travail qui sont de plus en plus gérés au cas par cas ; et les managers demandent à leurs travailleurs une flexibilité en constante augmentation, ce qui amène souvent une plus grande mobilité des employés (Linhart *et al.*, 2009). Dès lors, on observe une diminution du lien d'attachement des travailleurs avec l'entreprise et un affaiblissement des liens sociaux au travail (Linhart *et al.*, 2009). L'époque où le travailleur restait tout sa vie active dans la même entreprise est révolue (Linhart *et al.*, 2009). Il faut actuellement mettre en avant sa capacité d'adaptation à de nouveaux postes de travail, dans de nouvelles structures organisationnelles, mais quand on aborde le sujet du travail de cette manière, on ne voit à nouveau que la finalité rationnelle et économique (Linhart *et al.*, 2009).

En effet, pour citer ces auteurs :

Tous les individus ont besoin du travail pour trouver leur place dans la société et structurer leur identité, hommes et femmes, jeunes et moins jeunes, et le rapport au travail se situe dans une ambivalence dont l'intensité varie à ses extrêmes : c'est le travail qui donne un sens, une valeur au temps libre, et on ne peut s'en passer ; et c'est le travail qui "dévore la vie", qui préoccupe, qui fatigue et qui ne laisse pas assez de temps pour autre chose. Quoi qu'en disent les tenants de la fin de la centralité de la valeur travail, ce dernier n'est pas supplanté ni remplacé dans ses fonctions socialisantes et identitaires [...] (Linhart *et al.*, 2009, p. 25-26).

### 3. Restructurations et licenciements collectifs

Dans ce chapitre abordant les restructurations d'entreprises et les licenciements collectifs, nous commencerons par définir ce qu'est une restructuration, et quel est son champ d'action. Nous allons ensuite explorer les restructurations et les licenciements collectifs vus par les employeurs qui mettent en place ces dernières. Enfin, nous nous intéresserons de plus près à ceux qui vivent ces situations sans avoir leur mot à dire : les travailleurs. Nous étudierons le moment de l'annonce puis la situation une fois les licenciements effectués, en prêtant attention aux travailleurs licenciés, épargnés, ou exécutants.

#### 3.1. En quoi consistent les restructurations ?

D'après Raveyre (2005) :

Les restructurations ne recouvrent pas uniquement des arrêts d'activités jugées obsolètes, des délocalisations vers des pays à moindre coûts salariaux, dans une logique de recherche d'accroissement immédiat de la rentabilité [...]. Elles s'inscrivent aussi dans un mouvement de fond de transformation du système productif au niveau mondial, tel qu'il se dessine depuis les années quatre-vingt, marqué par un changement des critères de la performance, dans lesquels la qualité, la réactivité, la variété, l'innovation et le service deviennent déterminants (Veltz, 2002). [...] les restructurations actuelles paraissent moins devoir être considérées comme des crises passagères d'ajustement, que comme un processus continu de reconfiguration [...] (Raveyre, 2005, p. 97).

Faisant partie de notre quotidien et présentes dans de nombreux médias, les restructurations peuvent être plus ou moins importantes, impacter une branche, un département ou toute une entreprise (Lemasle et Tixier, 2000). Elles sont surtout très critiquées car la recherche continue d'une meilleure performance se fait généralement malheureusement au détriment des individus (Lemasle et Tixier, 2000). Or, les dirigeants d'entreprises s'accordent à dire que les travailleurs ont un rôle très important à jouer dans la réussite ou dans l'échec d'une restructuration (Lemasle et Tixier, 2000).

Phénomène universel touchant actuellement tous les pays ainsi que tous les postes et toutes les catégories de travailleurs au sein d'une entreprise, les restructurations redéfinissent les frontières de l'organisation ainsi que sa structure interne et demandent sans cesse plus de flexibilité de la part des travailleurs (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

Allouche *et al.* (2008) mettent en correspondance le terme francophone de restructuration avec celui, anglophone, de *downsizing*. Ce dernier terme est défini par Cameron (1994, cité dans Allouche *et al.*, 2008) comme étant « un ensemble d'activités, entrepris par le management d'une organisation, dans le but d'améliorer son efficacité, sa productivité et/ou

sa compétitivité [...]. Il affecte (a) le volume de la main-d'œuvre, (b) les coûts, et (c) l'organisation du travail » (1994, cité dans Allouche *et al.*, 2008, p. 108).

« Délocalisation, externalisation, filialisation, réorganisation, redressement, privatisation, nationalisation, refonte des processus, fermeture d'établissement, fusion-acquisition, liquidation, cession, scission... » (Beaujolin-Bellet et schmidt, 2012, p. 8) : ces nombreux termes qui qualifient les restructurations en disent long sur la complexité de ces processus. Il faut donc les analyser sous une pluralité de regards car le regard qu'on porte sur la restructuration dépend de la place occupée dans l'entreprise (Beaujolin-Bellet et schmidt, 2012).

### **3.2. Du point de vue des entreprises**

A l'heure actuelle, où la demande de flexibilité est grandissante, et où sont encouragées la mobilité et l'adaptabilité, les managers intègrent les restructurations dans leur mode de management (Guyonvarch, 2008). Ces dernières sont alors considérées comme étant tout à fait normales dans la vie d'une entreprise (Guyonvarch, 2008). D'ailleurs, leurs discours sur les bienfaits des restructurations ont tendance à éviter les termes « délocalisation », « restructuration », etc., et font apparaître des termes très positifs tels que « évolution des organisations », « rebond de carrière », ou encore « internationalisation de la production » (Guyonvarch, 2008, p. 153-154).

Les dirigeants d'entreprise et les actionnaires voient donc les restructurations comme de véritables opportunités (Lemasle et Tixier, 2000). Cependant, il n'en est pas de même pour les travailleurs qui, n'ayant pas leur mot à dire, subissent celles-ci de façon angoissante et traumatisante (Lemasle et Tixier, 2000). En effet, les apporteurs de capital et les dirigeants opèrent dans une logique de rationalisation, économique et financière où seule compte la performance. Il s'agit de trouver « la meilleure façon de produire, de s'approvisionner, de livrer les clients, de travailler » (Dubouloy et Fabre, 2002, p. 43) au détriment des conséquences que cela pourrait causer chez les travailleurs.

Linhart *et al.* (2009) ont retranscrit le témoignage d'un ouvrier travaillant dans l'usine Chausson, qui exprime clairement cette rupture entre les discours managérial et actionnarial, et la façon dont le vivent les travailleurs :

Moi, j'étais en réception. Le contremaître nous a appelés, tous en ligne, comme pendant la guerre ; il y a des Allemands qui ont été tués, on prend les Français en otage : toi, toi, dehors ! Moi je dis que c'est inadmissible de faire des trucs comme ça. Ça, ce n'est pas dû à la politique. Ça, c'est dû à la direction Chausson, c'est du business

(Linhart *et al.*, 2009, p. 109).

Mais au fond, pourquoi restructurer une entreprise ? D'après Dubouloy et Fabre (2002), il y aurait deux raisons à cela. Les restructurations peuvent être mises en place dans un but défensif lorsque l'entreprise ne se porte pas bien économiquement, mais également dans un but offensif afin de répondre à la demande des actionnaires d'une meilleure performance, une meilleure rentabilité (Dubouloy et Fabre, 2002).

Et pourquoi licencie-t-on collectivement ? L'emploi serait la « charge fixe la plus facilement maîtrisable » (Lemasles et Tixier, 2000, p. 33). Ainsi une réduction d'effectif aurait pour effet d'avoir des résultats plus rapidement que s'il fallait changer la façon d'organiser le travail, d'augmenter la qualité du produit, etc. (Lemasles et Tixier, 2000). Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) ajoutent que le discours des dirigeants se base sur la performance économique et qu'en cas de résultats ne rencontrant pas leurs attentes, ils font face à une demande d'amélioration de la productivité. Et pour se faire, ils en arrivent à des licenciements (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

Et qu'en est-il des travailleurs ? Une restructuration correspond en réalité à une évolution de l'organisation qui se réalise en deux temps, définie par Dubouloy et Fabre (2002) comme étant « une déstructuration, c'est-à-dire l'abandon d'une manière de fonctionner, de travailler, de vivre ensemble au profit d'une nouvelle » (Dubouloy et Fabre, 2002, p.47). Il y aurait une véritable rupture entre l'ancienne organisation et la nouvelle, qui se manifeste en deux étapes distinctes : la première est la demande aux individus de renoncer à une organisation, à des collègues, à des valeurs ; la seconde consiste en la reconstruction autour du nouveau modèle mis en place lors de la restructuration (Dubouloy et Fabre, 2002).

Il y a alors une fracture qui s'opère entre les dirigeants qui voient l'avenir d'un bon œil et de façon tout à fait positive, et les travailleurs qui peuvent avoir des réactions d'opposition à cette nouvelle façon de travailler qui leur est imposée (Dubouloy et Pihel, 2010). Les travailleurs peuvent présenter des réactions violentes, vues par les managers comme des actes de résistance, un manque de bonne volonté, alors qu'il s'agit d'un véritable mal-être qui peut aller jusqu'à causer des problèmes de santé chez certains individus (Dubouloy et Pihel, 2010). Les enjeux entre ces deux parties diffèrent et peuvent aller dans des directions qui s'opposent : il y a une réelle incompréhension entre les deux discours (Dubouloy et Pihel, 2010). On assiste alors à une véritable remise en cause de la relation entre les travailleurs et l'entreprise due aux changements dans l'organisation du travail (Noël et Wannemacher, 2011).

Trotzler (2006) explique que les conséquences négatives des restructurations sont visibles chez les individus lors du processus en lui-même, mais que le traumatisme reste toujours présent après le passage de la tornade, comme en atteste ce témoignage d'une personne de 49 ans et mère de deux enfants : « Qu'est-ce que vous voulez que je vous dise monsieur ? J'ai été anéantie (...) Et moi, j'étais dehors et voilà. Je ne peux pas vous dire plus mais le jour d'aujourd'hui, la plaie n'est pas fermée » (Trotzler, 2006, p. 28).

Malheureusement, les travailleurs ont rarement l'occasion d'évoquer ce sujet, de se confier à propos de ce traumatisme et en appellent à une direction qui prend plus en compte le vécu et le ressenti des travailleurs, à un « management plus humain » (Dubouloy et Fabre, 2002, p. 55).

### **3.3. Du point de vue des travailleurs**

En évoquant les restructurations, Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) évoquent la notion de « rupture par rapport à l'organisation antérieure, par rapport à une localisation antérieure, par rapport à une stratégie antérieure, ou dans la relation que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012, p. 23). Dans ces différentes ruptures évoquées, les deux auteurs parlent des deux acteurs principaux qui subissent les restructurations, soit en étant licenciés, soit en voyant la structure de l'organisation se transformer (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

Les auteurs comparent également les restructurations avec une brèche dans le contrat psychologique qui lie les travailleurs à l'entreprise qui les emploie (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Elles définissent le contrat psychologique comme suit :

Le contrat psychologique désigne les obligations mutuelles perçues par des individus entre eux, obligations qui peuvent évoluer dans le temps et en fonction du contexte, des événements, etc., et qui peuvent être explicites (voire formalisées dans un contrat) mais aussi et surtout implicites ; ce contrat et son évolution influencent alors les comportements de chacun (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012, p. 76).

Dans cette partie, nous parlerons d'abord des travailleurs confrontés à l'annonce des licenciements collectifs ou d'une restructuration d'entreprise, entraînant avec elle une crainte pour ces travailleurs de voir leur emploi disparaître. Ensuite, nous aborderons successivement les réactions et ressentis de ces travailleurs lorsqu'ils sont licenciés ou lorsqu'ils réchappent au licenciement collectif. Nous terminerons par quelques mots sur ceux qui exécutent les licenciements et restructurations : les directeurs des ressources humaines et les managers intermédiaires.

### 3.3.1. A l'annonce d'une restructuration et/ou de licenciements collectifs

Perez (2014), dans une étude sur les effets des « restructurations financières » (Perez, 2014, p. 37) – termes comprenant les fusions et acquisitions, les cessions ainsi que les rachats (Perez, 2014, p. 37) – met en avant le choc que peut provoquer l'annonce d'une restructuration : alors que les dirigeants sont bien au courant de la préparation d'une telle réorganisation, les travailleurs, eux, découvrent bien souvent la décision « du jour au lendemain » (Perez, 2014, p. 44). L'annonce d'une restructuration amène son lot d'incertitudes quant à l'avenir de la société mais surtout celui des travailleurs. Ces derniers ressentent cet événement « comme surplombant et générateur d'une forte insécurité » (Perez, 2014, p. 44). En effet, « la restructuration financière inaugure ainsi une succession de changements, occasionnellement technologiques mais surtout organisationnels, qui vont avoir des répercussions sur le travail et sur l'emploi » (Perez, 2014, p. 45).

Linhart *et al.* (2009) abordent le moment douloureux de l'annonce de licenciements collectifs, puis d'une fermeture définitive de l'usine, au travers les témoignages de plusieurs anciens travailleurs de l'usine Chausson de Creil. Les annonces de licenciements collectifs puis de fermeture ont déclenché plusieurs grèves et manifestations avec une forte présence syndicale parmi les travailleurs dans l'espoir d'éviter au maximum les licenciements (Linhart *et al.*, 2009). Mais ce n'était que la partie visible de l'iceberg : en effet, sont également apparus des « déchirements, oppositions internes, désespoir, culpabilité de ceux qui restent par rapport à ceux qui sont exclus de l'entreprise, angoisse face à l'avenir » (Linhart *et al.*, 2009, p. 102). Les auteurs rapportent que ce sont « des années que personne n'oubliera » (Linhart *et al.*, 2009, p. 102). De fait, les vagues de licenciement se sont succédées trois années durant, n'épargnant personne : « certains parce qu'ils auront vécu une lente descente aux enfers, d'autres parce qu'ils auront vécu des moments très intenses, très forts à travers une implication totale qui laissera souvent des séquelles » (Linhart *et al.*, 2009, p. 102).

D'après les auteurs, deux types de réactions opposées suite à l'annonce des projets de licenciements ont été prépondérantes : certains travailleurs acceptaient de voir la réalité des choses et ont décidé de se prendre en main et d'agir, d'autres parmi eux ont préféré fermer les yeux sur les événements et se laisser aller (Linhart *et al.*, 2009). Dans les deux cas, les travailleurs ont perdu leur emploi, et parfois bien plus, mais ce positionnement a sans doute joué un rôle dans leur perception de ce qui leur arrivait : « le fait de se positionner comme

acteur préserve de la dépréciation de soi [...]. Le vécu est beaucoup plus douloureux [...] quand on ne comprend pas ce qui se passe, et qu'on ne fait rien contre ce qui apparaît comme injuste et illégitimement discriminant » (Linhart *et al.*, 2009, p. 103).

Mais lorsque les noms tombent et que les travailleurs licenciés apprennent la nouvelle, la situation est douloureuse pour tous les individus concernés (Linhart *et al.*, 2009). Un ancien travailleur de l'usine témoigne :

Ça a été un choc vraiment terrible pour tout le monde, c'est-à-dire pour les partants et même pour les gens qui sont restés. [...] J'avais un ami chef d'atelier, il a distribué les lettres de licenciement à l'usine [...] et ça s'est passé très mal. Personne ne peut oublier cette journée. Les gens tombaient par terre. Ils sont devenus tout rouges. Ils étaient mouillés de larmes. Vraiment, c'était une catastrophe. Une fois qu'il a eu fini de donner les lettres, son patron l'a appelé et lui a donné sa lettre... Les morts ont commencé. [...] Ça fait quatorze morts, en fait, quatorze suicides (Linhart *et al.*, 2009, p. 106).

### 3.3.2. Ceux qui partent : les « victimes »

Les premiers concernés par les licenciements collectifs effectués lors d'une restructuration d'entreprise sont les travailleurs licenciés, que nous appellerons ici « les victimes » des restructurations. Nous pouvons observer plusieurs interrogations, réactions et traumatismes chez ces individus mis à l'écart par l'entreprise restructurée. La plupart des travailleurs vont ainsi entamer un processus de deuil (Linhart *et al.*, 2009 ; Dubouloy et Fabre, 2002 ; Lemasle et Tixier, 2000). Ils vont s'interroger sur les raisons de leur licenciement, se rendre compte de tout ce qu'ils ont perdu au travers de la perte de leur emploi, et de l'impact que cette situation risque d'avoir sur leur vie personnelle et leurs projets d'avenir. Certains travailleurs vont également se sentir humiliés, en colère et réclamer vengeance. Et quelques-uns parmi ces travailleurs licenciés n'arriveront pas à s'en remettre.

#### a. Processus de deuil

Lorsqu'une personne perd son emploi, elle doit effectuer un travail de deuil qu'elle va devoir affronter seule, séparément au collectif (Linhart *et al.*, 2009, p. 126). Le deuil peut être défini comme étant « l'ensemble des mouvements psychiques qui accompagnent la perte et permettent de la dépasser » (Hanus, 1995, cité dans Dubouloy et Fabre, 2002, p. 49). Le deuil se divise en différentes étapes vécues par chacun des travailleurs licenciés ; étapes dont la durée et la manifestation varient en fonction de leur parcours personnel et professionnel, en fonction de ce qu'ils ont vécu dans le passé (Dubouloy et Fabre, 2002). Le choc de la rupture dépend aussi de l'ancienneté et de l'attachement affectif à l'entreprise et au poste de

travail (Lemasle et Tixier, 2000).

Pour Lemasle et Tixier (2000), le processus de deuil commence tout d'abord par le choc de l'annonce, suivi du déni, de l'incapacité à accepter la réalité de la perte de l'emploi et de tout ce que cela engendre comme conséquences. Les travailleurs sont alors persuadés que le licenciement n'est pas possible, que les managers vont les rappeler au travail, et que tout va reprendre son cours : ils ont besoin de plus de temps pour accepter la réalité (Lemasle et Tixier, 2000). Ensuite vient le sentiment de colère, de révolte, pouvant amener à des envies de vengeance, à des comportements agressifs (Lemasle et Tixier, 2000). Dubouloy et Fabre (2002) ajoutent lors de cette étape un mélange confus de sentiments entre la colère et une certaine tendresse par rapport à l'objet perdu, une idéalisation du travail auquel le travailleur a été arraché. Commence alors une étape de profonde tristesse et de doutes durant laquelle l'individu aura le sentiment de n'être qu'un bon à rien (Lemasle et Tixier, 2000). Il sera persuadé de l'impossibilité pour lui de retrouver à nouveau un travail qu'il aimera autant (Lemasle et Tixier, 2000). Le travail de deuil continue avec une « tentative d'ajournement de l'inévitable » (Lemasle et Tixier, 2000, p. 167), avant de finir par accepter la situation ou de se résigner malgré tout à la perte de travail. Tout ce processus de deuil par lequel le travailleur doit passer indique clairement l'ampleur du mal-être vécu par celui-ci. Cela implique qu'il faut du temps pour que soit acceptée la situation de licenciement.

#### b. Pourquoi moi ?

La question « pourquoi moi ? » (Trotzler, 2006, p. 24) revient régulièrement lorsqu'un travailleur est licencié mais que certains de ses collègues ont été épargnés. Trotzler (2006) explique que cette question revêt deux significations en réalité. La première est le doute sur soi-même, créé par le licenciement : le travailleur perd confiance en lui et en ses capacités (Trotzler, 2006). La seconde est un sentiment d'injustice par rapport aux travailleurs qui n'ont pas été licenciés et donc le travailleur licencié estime qu'ils ne sont pas meilleurs que lui : il s'agit d'un sentiment d'incompréhension par rapport au choix des managers de l'avoir licencié lui et pas un autre (Trotzler, 2006).

Un travailleur interviewé par Trotzler (2006) met clairement en évidence cette interrogation :

Et chaque fois, ça revient, pourquoi on m'a foutu dehors ? Et pourquoi on m'a foutu dehors ? Ça, ça revient : pourquoi on m'a viré ? Pourquoi moi, quoi ? Enfin pourquoi moi quand on est je ne sais plus combien de salarié-e-s ? Bon, j'étais dans le tas mais, c'est vrai que "pourquoi moi" et finalement peut-être que je ne faisais pas bien mon boulot ? Ça remet en cause un petit peu chaque fois. On se remet en cause. On se dit : "merde, qu'est-ce que j'ai fait qu'il ne fallait pas faire, quoi ? Je connais bien le chef,

je connais bien les supérieurs hiérarchiques. L'autre, qui faisait la contre-équipe, c'était un copain. Qu'est-ce qu'il a fait de mieux que moi ? Il n'y a pas de raisons. Je ne vois pas ce que j'ai mal fait" (Trotzier, 2006, p. 24).

c. Tout un monde qui s'effrite

Perdre son emploi, ce n'est pas seulement perdre sa source de revenus, mais bien une perte multiple de tout ce qui peut constituer nos repères et notre identité en tant que personne, que ça soit d'un niveau personnel, relationnel, professionnel, etc. (Lemasle et Tixier, 2000). En effet, perdre son emploi c'est aussi perdre ce lien social qui s'est tissé au fil du temps, entre autres avec les collègues, et qui constitue en un sens l'identité de la personne, sa source de reconnaissance (Lemasle et Tixier, 2000). C'est une perte de repères qui ont été construits au sein d'un environnement particulier dans lequel l'individu a construit son équilibre (Lemasle et Tixier, 2000). Il ne faut pas non plus oublier la rupture avec les repères temporels, faisant voler en éclats la dynamique qui existait entre le temps passé au travail et le temps que le travailleur pouvait accorder au loisir, à la famille, etc. (Lemasle et Tixier, 2000). La déstabilisation des identités professionnelles peut se prolonger sur une longue durée (Guyonvarch, 2008).

Linhart *et al* (2009) proposent ici un extrait du témoignage d'un travailleur licencié :

Du jour au lendemain, il y a une cassure, votre vie entière s'écroule. Et c'est pour ça qu'après j'ai compris que les gens pouvaient divorcer, les gens ils pouvaient se suicider, parce que c'est dur. Il y en a qui se sentaient coupables, je leur disais : c'est pas à notre niveau qu'on pouvait faire couler la boîte... Ah, je vous dis que moralement et physiquement, un licenciement détruit un être humain... Tout le monde est choqué. Moi, je ne peux pas passer devant Chausson, non, je ne regarde pas (Linhart *et al.*, 2009, p. 134).

d. Projets d'avenir

Le licenciement en lui-même mais aussi le fait de se retrouver chez soi amène le travailleur à se sentir dévalorisé (Lemasle et Tixier, 2000). De plus, le travail permettait d'oublier les petits tracas quotidiens de la vie de famille, de la vie personnelle : n'ayant plus d'emploi, le travailleur sera à nouveau envahi par toutes ces petites angoisses qu'il n'arrive plus à mettre de côté (Lemasle et Tixier, 2000). La perte de liens avec le monde professionnel risque ainsi de rompre l'équilibre familial du travailleur, et de mettre à mal ses projets d'avenir, ses espoirs de pouvoir se construire une vie agréable (Lemasle et Tixier, 2000).

e. De l'humiliation au désir de vengeance

Les licenciements collectifs, dans lesquels les travailleurs réalisent qu'ils sont considérés par la direction étant facilement substituables, sont réellement des épreuves traumatisantes pour

les personnes concernées par la perte d'un emploi ; ils sont vécus comme de véritables humiliations pour les travailleurs (Linhart et al., 2009). « L'humiliation n'est pas seulement issue d'une infériorité, elle est l'expérience d'une blessure de l'amour-propre, expérience de la négation de soi suscitant le désir de vengeance » (Ansart, 2002, p. 19, cité dans Trotzler, 2006, p. 23).

Trotzler (2006) illustre cette envie pour le travailleur de se venger par le témoignage de Renée, 45 ans :

Le chef, je lui en ai voulu à mort, je lui avais promis vengeance. Promis vengeance hein ! J'étais vraiment à un point... Bon, je ne lui ai jamais rien fait, mais aujourd'hui encore, je le trouve à Triville, je ne lui dis pas bonjour, ah non, pour moi, non. On est marqué. On est marqué parce qu'on nous prend pour les mauvais ouvriers (Trotzler, 2006, p. 22-23).

#### f. Conséquences dramatiques chez certains

Cependant, tout le monde n'arrive pas à se remettre de cette situation et à aller de l'avant. En effet, à partir de différentes enquêtes réalisées, Linhart *et al.* (2009) mettent en avant le fait « qu'il n'existe pratiquement pas de plans sociaux où l'on ne parle de suicides, de maladies graves apparaissant à ce moment-là, de dépressions, de séparations, de divorces, de cassures sociales, certains se retrouvant à la rue comme SDF, etc. » (Linhart *et al.*, 2009, p. 35). Les auteurs vont d'ailleurs recueillir un témoignage d'un ouvrier que nous avons trouvé assez interpellant qui montre bien les effets que peuvent avoir la perte d'un emploi : « J'en ai connu assez qui ont fait des conneries quand ils ont su qu'ils allaient être licenciés. J'ai des copains qui ne l'ont pas vu venir, la fermeture. Et d'ailleurs, ils l'ont pas vue, ils l'ont pas connue, ils se sont pendus avant » (Linhart *et al.*, 2009, p. 125).

Trotzler (2006) retranscrit lui aussi un extrait d'un témoignage très éclairant sur la situation que peut vivre une personne licenciée ; individu ayant vécu de nombreuses années en contrat intérimaire et qui associe son divorce à la rupture de contrat qu'il a subie :

Le chômage, je n'ai pas vraiment connu ; ça a été assez vite l'intérim. Six mois-là, trois mois ici, quatre mois ailleurs. Je n'avais plus aucun repère. (...) Et puis il y a eu le divorce ; ça n'allait plus. J'avais une voiture dans un état catastrophique et je roulais sans assurance. J'allais au boulot par les petites routes. Je trichais avec tout. Et là, c'est la dégringolade totale. Je vivais la nuit. Ça a été les cachets après ; c'était la déprime, les antidépresseurs. Et l'alcool ! (Trotzler, 2006, p. 31).

#### 3.3.3. Ceux qui restent : les « survivants »

Nous l'avons vu plus haut, lorsque des dirigeants décident de faire entrer leur entreprise en restructuration, d'en redéfinir les contours et de licencier du personnel, c'est dans un but

essentiellement économique, afin d'obtenir de meilleures performances, un meilleur rendement, bref, de créer plus de profit pour les actionnaires.

Cependant, il n'est pas rare qu'une entreprise ainsi restructurée n'amène pas à l'atteinte des objectifs fixés et obtienne des performances plutôt décevantes (Lemasle et Tixier, 2000). Quelle en est la cause ? Sans doute la négligence du facteur humain qui n'est malheureusement que peu considéré dans les plans de restructuration (Lemasle et Tixier, 2000). Pourtant, la réussite d'une restructuration dépend aussi de ces survivants et de leurs réactions et comportements (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

Beaujolin-Bellet et Schmidt (2012) définissent les salariés conservés par les employeurs au sein de l'entreprise de la façon suivante : « On les appelle salariés "restants" ou encore "survivants" par analogie avec celles et ceux qui survivent à une catastrophe ou un accident collectif et qui présentent, immédiatement ou à retardement, une série de syndromes » (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012, p. 85).

« Dysfonctionnements comportementaux » (Lemasle et Tixier, 2000, p. 77), productivité en chute libre, perte de motivation, etc. (Lemasle et Tixier, 2000). Ces nombreux symptômes d'un mal-être ont effectivement été mis au jour et on peut observer des réactions différentes en fonction de l'individu lui-même, de son niveau dans la hiérarchie, ainsi que de la façon dont se sont déroulés la restructuration et les différents changements opérés (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Les réactions de ces travailleurs peuvent aussi évoluer au fil du temps en fonction du type de management mis en place, et de la communication qui joue ici un rôle essentiel (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

Dans un premier temps, quelques chiffres inquiétant concernant la réussite – ou l'échec – de plans de restructurations au travers de données d'enquêtes seront mis en avant. Dans un second temps, nous verrons les conséquences sur les travailleurs que peut avoir une réorganisation du travail. Ensuite, nous montrerons que les restructurations peuvent également causer une perte de repère auprès des travailleurs qui vont devoir rapidement s'adapter à la nouvelle organisation. Et pour finir, dans un quatrième temps, sera évoqué le sentiment de culpabilité susceptible d'affecter certains travailleurs ayant vu des collègues licenciés.

#### a. Quelques données d'enquêtes

Dubouloy et Fabre (2002) présentent les données d'enquêtes concernant les effets négatifs qu'ont les restructurations d'entreprise sur les travailleurs conservés en leur sein. Boroson

et Burg (1992, cité dans Dubouloy et Fabre, 2002) constatent en effet « une dégradation du climat social, dans 40 % des cas, et une augmentation du niveau d'absentéisme dans la moitié des cas » (Dubouloy et Fabre, 2002, p. 51). Les deux auteurs observent également une baisse de productivité et des objectifs non atteints en ce qui concerne la productivité, et ce, dans presque 60% des entreprises interrogées (Dubouloy et Fabre, 2002, p. 51).

Perez (2014) met en avant le ressenti des travailleurs ayant vécu une restructuration et étant toujours présent en entreprise à partir de données d'une enquête COI 2006 – enquête sur les Changements Organisationnels et Informatisation. Il en ressort que 19% des salariés interrogés craignent de perdre leur emploi dans l'année à venir, 47% ont perçu « un (ou des) changement(s) dans l'organisation du travail ou les façons de travailler dans les 3 dernière années » (Perez, 2014, p. 42) et 46% ont vécu une « accentuation des contraintes de rythme de travail depuis 3 ans » (Perez, 2014, p. 42).

b. La reconfiguration du travail : quelles conséquences ?

Pour commencer, on peut retrouver deux types de sentiments chez les personnes qui ont échappé au licenciement : celles qui sont simplement heureuses et soulagées d'avoir pu conserver leur poste de travail, et celles qui ont du mal à accepter tous les changements qui s'opèrent dans leur environnement de travail (Lemasle et Tixier, 2000).

Les restructurations peuvent engendrer une nette augmentation de la charge de travail auprès des salariés, une révision des statuts et des postes de travail au sein de l'entreprise, une redéfinition des compétences et des qualifications, sans oublier un changement des contours de l'organisation (Raveyre, 2005). Elles peuvent aussi provoquer un changement d'environnement, de site, de lieu de travail (Lemasle et Tixier, 2000). Ces réorganisations peuvent également causer une nouvelle configuration du travail qui prend en compte la hausse de l'utilisation de l'outil informatique ou encore une politique de réduction des coûts (Lemasle et Tixier, 2000). Celle-ci peut impacter les formations par exemple, mais elle peut aussi causer l'instauration d'un salaire fixe plus faible, additionné d'un salaire variable dépendant de l'atteinte d'objectifs (Lemasle et Tixier, 2000). Cela aura pour conséquence l'accélération de la cadence de travail afin d'atteindre ces objectifs (Lemasle et Tixier, 2000).

Les nouveaux modèles de management mis en place exigent de la part des travailleurs toujours plus de souplesse, plus de productivité, une plus grande polyvalence, le tout en augmentant la qualité de leur travail, ce qui crée une véritable contradiction dans leur

manière d'aborder leur travail (Raveyre, 2005).

Alors qu'il parle des restructurations qu'il a vécues, un travailleur explique :

Il y a des gens indésirables qu'on a envoyés au four à coke. Par exemple, on était quarante et il fallait en sortir dix. Et à chaque fois on se regardait en chien de faïence. Il y en a qui ont pas eu le choix. Il y avait de la peur. On a toujours travaillé avec la peur au ventre, d'être déplacé et maintenant de perdre son emploi. On n'a jamais jeté personne dehors, mais de très peu. Maintenant, je suis le plus vieux, mais ça ne veut rien dire, on ne parle plus d'ancienneté, ils parlent de capacités (Lomba, 2017, p. 62).

Il y a également un désintérêt des travailleurs par rapport aux nouveaux projets proposés par l'entreprise : les travailleurs refusent d'y adhérer et peuvent aller jusqu'à montrer une certaine résistance (Noël et Wannemacher, 2011). Mais il se peut également que, grâce au souvenir de l'attachement à l'entreprise, l'implication du travailleur demeure pour fournir un travail de qualité (Dubouloy et Pihel, 2010).

#### c. Perte de repères

Les travailleurs survivants doivent faire preuve d'une réelle capacité d'adaptation au changement car ils voient tous leurs repères bouleversés (Raveyre, 2005). De fait, tous les changements que nous venons d'évoquer peuvent générer des nouvelles tensions entre les travailleurs et déséquilibrer la façon de fonctionner collectivement des travailleurs (Raveyre, 2005). Les différentes interactions avec les collègues et les différents niveaux de la hiérarchie, la façon d'organiser le travail, qu'elle soit explicite ou implicite, les petites habitudes mises en place au fil du temps : tout cela est remis en question (Raveyre, 2005).

Selon Raveyre (2005) :

Ainsi, ce ne sont pas seulement les salariés exclus de l'entreprise qui se trouvent pénalisés, mais aussi ceux qui restent. Soumis à des pressions multiples, ces derniers, pour ne pas perdre le sens de leur action, risquent de se trouver à assumer nombre de dysfonctionnements des systèmes de travail générés par la restructuration, assurant ainsi une part non négligeable de la régulation du changement (Raveyre, 2005, p. 112-113).

#### d. Le sentiment de culpabilité

Dubouloy et Fabre (2002) mettent en avant le sentiment de culpabilité qui va naître chez les travailleurs restant au sein de l'entreprise. Ce sentiment apparaît lorsqu'un individu a échappé à un licenciement collectif : en effet, il va remettre en cause sa présence au sein de l'entreprise et se demander pourquoi son collègue, qui semblait pourtant tout aussi méritant, a été licencié alors que lui y aura échappé (Dubouloy et Fabre, 2002). Ils vont alors vouloir alléger ce fardeau et faire disparaître ce sentiment de plusieurs façons : soit, ils vont fournir de plus gros efforts dans leur travail pour se prouver à eux-mêmes qu'ils méritent bien la

place qui est la leur au sein de l'entreprise ; soit ils vont chercher à se punir en attendant une sanction de leurs supérieurs à la suite d'une évaluation par exemple – cependant, la sanction désirée est rarement obtenue (Dubouloy et Fabre, 2002). Les travailleurs cherchent alors à se punir eux-mêmes, en tentant de se faire licencier par exemple (Dubouloy et Fabre, 2002). Le sentiment de culpabilité est également très présent lorsqu'un travailleur connaît personnellement les personnes licenciées, quand elles connaissent leurs enfants, leurs projets de vie et d'avenir, leur situation personnelle, et qu'il sait les conséquences que le licenciement aura sur ses collègues (Linhart *et al.*, 2009).

Linhart et al. (2009) explicitent ce sentiment de culpabilité en partageant le témoignage d'un travailleur qui a vécu plusieurs vagues de licenciements :

Après, il y a eu le deuxième puis le troisième plan. Pour le deuxième, c'était pareil, tout le monde a reçu sa lettre. Quand vous voyez les copains pleurer "qu'est-ce que je vais devenir ?" ... Nous, on n'a pas vécu la même chose parce qu'on n'a pas reçu la lettre en même temps qu'eux. Nous, on est restés. C'est très dur aussi de rester jusqu'à la fin. Des fois, quand on est tout seul, on craque, des fois on a pleuré aussi, pourtant on est des hommes, mais on pleure quand même. Moi j'ai pleuré, j'ai eu des crises et tout. On voit que tous nos copains s'en vont au fur et à mesure. Et nous, on est encore là, on voudrait bien partir en même temps qu'eux (Linhart *et al.*, 2009, p. 84 -85).

Lemasle et Tixier (2000) distinguent à ce sujet le licenciement arbitraire du licenciement basé sur le mérite. Le licenciement arbitraire provoque, comme nous venons de le signaler, un sentiment de culpabilité qui va naître de l'injustice alors perçue (Lemasle et Tixier, 2000). Celui-ci va provoquer deux réactions opposées : soit une augmentation des performances de façon quantitative, soit au contraire, si les individus estiment que les victimes du licenciement n'ont pas été assez bien dédommagées, cela va engendrer une baisse de performance et une désimplication dans le travail (Lemasle et Tixier, 2000). Le licenciement basé sur le mérite, quant à lui, va provoquer un sentiment positif chez les travailleurs restants car ils vont estimer qu'ils ont effectivement mérité leur place : il n'y aura alors pas de sentiment de culpabilité (Lemasle et Tixier, 2000).

e. Effets des restructurations sur les « survivants » : synthèse

Pour conclure ce chapitre sur les travailleurs survivants, on peut non seulement constater l'absentéisme qui concerne une personne sur deux, des « dégradations du climat social » (Borson et Burgess, 1992, cité dans Dubouloy et Fabre, 2002, p. 51), une « désimplication durable des salariés vis-à-vis de l'organisation et de leur propre travail » (Fabre, 1997, cité dans Dubouloy et Fabre, 2002, p. 51), mais aussi des sentiments d'injustice et d'insécurité (Raveyre, 2005). Lemasle et Tixier (2000) mettent en relation la confiance en soi des

individus et leur intention de quitter l'entreprise : plus la confiance est forte, plus elle induira une intention de quitter l'entreprise ; à l'inverse, si les travailleurs n'ont que peu de confiance en eux, ils auront tendance à rester dans l'entreprise. Or, ce sont souvent les moins performants (Lemasle et Tixier, 2000).

En tout état de cause, que cela résulte d'une démarche volontaire ou d'une défaillance, la dimension travail apparaît comme une part délaissée du management des restructurations. Déniée ou méconnue, elle demeure largement hors champ des méthodes gestionnaires (Raveyre, 2005, p. 108).

Il semble donc indispensable de prendre en compte le facteur humain d'une entreprise avant de lancer un plan de restructuration et de ne pas négliger les conséquences que cela peut engendrer sur les performances futures de l'entreprise.

#### 3.3.4. Les « exécutants » : les directeurs des ressources humaines et les managers intermédiaires

Lorsqu'on parle de restructuration, on fait généralement allusion aux travailleurs qui subissent celles-ci de plein fouet, qu'ils soient licenciés ou qu'ils subissent les réorganisations internes et externes de l'entreprise, mais on oublie souvent de prendre en considération les directeurs des ressources humaines ainsi que les managers intermédiaires.

Pourtant, les restructurations leur sont imposées à eux aussi et ils n'ont pas toujours leur mot à dire sur les décisions qui viennent de plus haut dans la hiérarchie (Guyonvarch, 2008). En effet, les directeurs des ressources humaines n'ont pas toujours de pouvoir de décision, et ils n'ont parfois que peu de marge de manœuvre quant à l'application des décisions prises par les dirigeants sur le fait de réorganiser l'entreprise, de licencier du personnel : ces DRH ne peuvent bien souvent que gérer le facteur humain (Guyonvarch, 2008).

Les directeurs des ressources humaines ont alors un rôle ambigu dans cette situation : ils ne font que transmettre les décisions de la direction et deviennent les « victimes des politiques qu'ils conduisent » (Lemasle et Tixier, 2000, p. 29), les « orchestrateurs d'une décision qui ne leur appartient pas » (Lemasle et Tixier, 2000, p. 29). Ils sont généralement considérés comme responsables de tout cela par les travailleurs et endossent le mauvais rôle (Lemasle et Tixier, 2000). Mais alors qu'ils risquent eux aussi de voir leur poste de travail disparaître, leur rôle est de rassurer les travailleurs qui restent dans l'organisation sur l'avenir de l'entreprise et de venir en aide à ceux qui vont subir les licenciements collectifs (Lemasle et Tixier, 2000).

Les managers intermédiaires ne sont, eux non plus, pas en reste quand il s'agit de

restructuration (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Eux aussi doivent appliquer une décision qui n'est pas la leur et pour laquelle ils n'ont pas leur mot à dire et deviennent le point de ralliement entre les travailleurs et la direction de l'entreprise (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012). Ils vivent donc un réel paradoxe qui peut être une source de souffrance pour eux, on peut détecter des conflits de valeur et ils y font face en créant une certaine distance (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

#### 4. Conclusion

La réalisation de ce travail de recherche nous a permis de mieux comprendre le vécu des différents acteurs qui subissent les restructurations sans avoir leur mot à dire. La réalisation de ce travail était importante pour nous car nous nous sommes souvenus de différentes personnes, proches ou moins proches, rencontrées au cours de notre parcours personnel et professionnel, ayant vécu des restructurations. Ces dernières n'en étaient pas ressorties indemnes, qu'elles aient fait partie des vagues de licenciement ou non. Plus récemment, nous avons été plongés au cœur même des difficultés d'une entreprise, avec de nombreuses rumeurs courant sur des licenciements collectifs, voire d'une fermeture de cette entreprise. Ces « on dit » et le manque d'information et d'honnêteté de la part de la direction ont suffi à entamer le moral des travailleurs, à éveiller nombre d'incertitudes, et à décourager même les plus assidus d'entre eux.

Dans un premier temps, après avoir parcouru l'évolution du travail depuis la Grèce antique, nous nous sommes aperçus que la valeur que nous accordons au travail à l'heure actuelle n'a pas été véhiculée de la même manière à d'autres époques de notre histoire. Nous avons découvert que le travail est pour nous constructeur d'identité, il nous permet de nous épanouir dans la société et reste très important dans nos vies.

Ensuite, nous avons appris que les restructurations sont vues et vécues de façon totalement opposée selon la place que l'on occupe : les actionnaires et dirigeants la voient comme une façon d'assurer un meilleur avenir pour l'entreprise, alors que les travailleurs, qu'ils soient licenciés ou non, qu'ils subissent ou exécutent les décisions prises plus haut dans la hiérarchie, vivent les restructurations de façon traumatisante.

Il est à noter que ce travail s'est principalement concentré autour des générations x et y et il serait sans aucun doute très intéressant de prolonger cette recherche en se concentrant sur les jeunes travailleurs de la génération z afin de voir si leurs attentes au niveau de leur travail et si les conséquences des restructurations et licenciements seraient les mêmes que chez les générations précédentes.

Nous avons pu comprendre que l'importance qui sera accordée à une situation de licenciements collectifs, et la détresse que subiront les travailleurs variera fortement selon le statut, le rôle mais aussi l'ancienneté de l'employé. Ainsi, nous sommes amenés à penser que la génération Z ne subira pas une réorganisation de la même manière que nos parents et grands-parents ont pu les vivre. Les valeurs partagées par les plus jeunes et leur besoin de

flexibilité, d'autonomie et d'équilibre vie privée – vie professionnelle leur serviront certainement d'armure face aux situations que nous avons pu observer.

Nous avons été particulièrement touchés par les témoignages des travailleurs ayant vécu ces restructurations et par les dégâts que les décisions de certains peuvent entraîner chez les employés les plus loyaux et assidus.

## 5. Bibliographie

- Allouche, J. et al. (2008), « Restructurations et performances de l'entreprise : une méta-analyse », *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 2, pp. 105-146.
- Arendt, H. (1961), *Condition de l'homme moderne*, Paris : Calmann-Lévy.
- Beaujolin-Bellet, R. et Schmidt, G. (2012), *Les restructurations d'entreprises*, Paris : La Découverte.
- Dubouloy, M. et Fabre, C. (2002), Les restructurations d'entreprises : de la rationalité économique à la souffrance des hommes », *Gérer et comprendre*, 67, pp. 43-55.
- Dubouloy, M. et Pihel, L. (2010), « Restructurer l'entreprise. Analyse polysémique des enjeux pour les salariés amenés à vivre les transformations. », *Revue internationale de psychosociologie*, XVI, 40, pp. 73-94.
- Faes, H. (2011), « Le sens du travail », *Transversalités*, 120, 4, pp. 25-37.
- Ferreras, I. (2007), *Critique politique du travail : Travailler à l'heure de la société des services*, Paris : Presses de Sciences po.
- Ferreras, I. (2012), « La société des services donne un sens politique au travail », in Sainsaulieu, I. et Surdez, M. (dir.), *Sens politiques du travail*, Paris : Armand Colin, pp. 71-86.
- Guyonvarch, M. (2008), « La banalisation du licenciement dans les parcours professionnels. Déstabilisation ou recomposition des identités au travail ? (enquête) », *Terrains & travaux*, 14, 1, pp. 149-170.
- Jaccard, P. (1960), *Histoire sociale du travail de l'antiquité à nos jours*, Paris : Payot.
- Lemasle, T. et Tixier, P.-E. (dir.), (2000), *Des restructurations et des hommes : accompagnement social et gestion du changement*, Paris : Dunod.
- Linhart, D., Rist, B., Durand, E. (2009), *Perte d'emploi, perte de soi*, Toulouse : ERES.
- Lomba, C. (2017), « Des univers ouvriers bousculés par les restructurations répétées », *Savoir/Agir*, 39, 1, pp. 58-64.
- Méda, D. et Vendramin, P. (2013), *Réinventer le travail*, Paris : Presses Universitaires de France.

- Noël, F. et Wannemacher, D. (2011) « Comment dépasser la discorde dans les situations de restructurations ? Quatre cas visités à l'aune de la sociologie de la justification »
- Pellegrin, P. (2009), *Les intégrales de philo – Aristote, Politiques, Livre 1*, Paris : Nathan
- Perez, C. (2014), « La déstabilisation des stables : restructuration financière et travail insoutenable », *Travail et Emploi*, 138, pp. 37-52.
- Raveyre, M. (2005), « Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission », *La Revue de l'Ires*, 47, 1, pp. 95-115.
- Royer, D. (2002), « Qu'en est-il de la “valeur travail“ dans notre société contemporaine ? », *Empan*, 46, 2, pp. 18-25.
- Service public fédéral – Emploi, Travail et Concertation sociale (2018), « Licenciement collectif – Statistiques », *Service public fédéral – Emploi, Travail et Concertation sociale* [En ligne], <http://www.emploi.belgique.be/moduleTab.aspx?id=493&idM=218> (consulté le 12 juillet 2018).
- Trotzler, C. (2006), « Le choc du licenciement : femmes et hommes dans la tourmente », *Travail, genre et sociétés*, 16, 2, pp. 19-37.



## Seconde partie : droit

Nature du droit à l'information et à la consultation  
en prévision de licenciements collectifs dans une entreprise  
en restructuration : droit collectif ou individuel ?

## 1. Introduction

Chacun, au travers de la presse ou de son propre vécu, a déjà entendu parler ou a déjà subi des restructurations d'entreprise. Peu de personnes connaissent les nombreuses implications au niveau des procédures à suivre : la procédure d'information et de consultation. Généralement effectuée auprès des représentants des travailleurs, il est cependant intéressant de s'interroger sur la nature de ce droit à l'information et à la consultation : est-il collectif ou s'adresse-t-il à chaque travailleur individuellement ? Et qu'en est-il lorsqu'un travailleur isolé conteste ladite procédure validée par les représentants des travailleurs ?

Dans un premier temps, nous verrons que le droit à l'information et à la consultation est reconnu comme étant un droit fondamental, à la fois présent dans la Constitution belge et dans différentes législations communautaires.

Ce droit à l'information et à la consultation est mis en pratique au travers, notamment, de la directive 98/59/CE, transférée en droit belge au travers de la Convention Collective de Travail n° 24. Ceci fera l'objet de la seconde partie, dans laquelle nous en étudierons le champ d'application, les définitions, les différents acteurs, ainsi que la procédure d'information et de consultation elle-même.

Pour finir, nous analyserons l'information et la consultation au travers de cas pratiques afin de déterminer la nature de ce droit. Nous passerons d'abord en revue l'affaire Renault qui a fait grand bruit à la fin des années 1990. Cette affaire, malheureusement célèbre pour les nombreux licenciements qu'elle a occasionnés, a amené le législateur à rédiger une nouvelle loi, dite « loi Renault », que nous analyserons dans un second temps. Nous allons ensuite découvrir l'affaire Mono Car Styling qui a soulevé une interrogation à propos de la nature de ce droit à l'information et à la consultation. Pour clore ce chapitre, nous verrons que l'on peut effectuer une différence entre le titulaire de ce droit et celui qui l'exerce.

Au travers de ce travail, nous tenterons donc de répondre à ces différentes interrogations qui concernent le fonctionnement de la procédure, la nature collective ou individuelle, la titularité et l'exercice de ce droit à l'information et à la consultation.

## **2. L'information et la consultation : un droit fondamental**

L'information et la consultation sont des droits fondamentaux que l'on retrouve dans la Constitution belge<sup>3</sup>, ainsi que dans plusieurs textes de loi communautaires : le droit à l'information et à la consultation a fait l'objet des paragraphes 17 et 18 la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs<sup>4</sup>. Il en est ensuite fait mention à l'article 27 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne<sup>5</sup>, et à l'article 21 de la Charte sociale européenne<sup>6</sup>.

### **2.1. Constitution belge**

Le droit d'information et de consultation est tout d'abord repris dans la Constitution belge qui proclame, dans son article 23, que :

Chacun a le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine. [...] Ces droits comprennent notamment :

1° le droit au travail et au libre choix d'une activité professionnelle dans le cadre d'une politique générale de l'emploi, visant entre autres à assurer un niveau d'emploi aussi stable et élevé que possible, le droit à des conditions de travail et à une rémunération équitables, ainsi que le droit d'information, de consultation et de négociation collective<sup>7</sup>.

### **2.2. Droit communautaire**

#### **2.2.1. Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs**

Le droit à l'information et à la consultation est mentionné dans les paragraphes 17 et 18 de la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs<sup>8</sup>.

Le paragraphe 17 indique que « l'information, la consultation et la participation des travailleurs doivent être développées, selon des modalités adéquates, en tenant compte des pratiques en vigueur dans les différents États membres<sup>9</sup>. » Le paragraphe 18 fait mention des différents cas dans lesquels l'information et la consultation « doivent être mises en œuvre en temps utile<sup>10</sup> », mentionnant les « procédures de licenciements collectifs<sup>11</sup> » comme étant l'une des situations concernées.

---

<sup>3</sup> Constitution coordonnée du 17 février 1994, *M.B.*, 17 février 1994, p. 4054

<sup>4</sup> Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs.

<sup>5</sup> Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, adoptée le 7 décembre 2000 à Nice, J.O.C.E., C364/01, du 18 décembre 2000.

<sup>6</sup> Charte sociale européenne, adoptée le 18 octobre 1961 à Turin, *M.B.*, 28 décembre 1990, p. 24278.

<sup>7</sup> Constitution coordonnée du 17 février 1994 précitée, art. 23.

<sup>8</sup> Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs précitée.

<sup>9</sup> *Ibid.*, paragraphe 17.

<sup>10</sup> *Ibid.*, paragraphe 18.

<sup>11</sup> *Ibid.*, paragraphe 18.

Ces deux paragraphes de la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs, ainsi que le paragraphe 7 de cette même charte<sup>12</sup>, seront également pris en considération dans la rédaction de la directive 98/59/CE<sup>13</sup>.

### 2.2.2. Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne

L'article 27 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, concernant le « droit à l'information et à la consultation des travailleurs au sein de l'entreprise<sup>14</sup> », prévoit une information et une consultation des travailleurs ou de leurs représentants « en temps utile, dans les cas et conditions prévus par le droit de l'Union et les législations et pratiques nationales<sup>15</sup>. »

### 2.2.3. Charte sociale européenne

La Charte sociale européenne fait également mention, dans son article 21, du droit à l'information et à la consultation et précise que les représentants des travailleurs ou les travailleurs eux-mêmes ont le droit :

- a) d'être informés régulièrement ou en temps opportun et d'une manière compréhensible de la situation économique et financière de l'entreprise qui les emploie [...] ; et
- b) d'être consultés en temps utile sur les décisions envisagées qui sont susceptibles d'affecter substantiellement les intérêts des travailleurs et notamment sur celles qui auraient des conséquences importantes sur la situation de l'emploi dans l'entreprise<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs précitée, paragraphe 7 : « La réalisation du marché intérieur doit conduire à une amélioration des conditions de vie et de travail des travailleurs dans la Communauté européenne [...]. Cette amélioration doit entraîner, là où cela est nécessaire, le développement de certains aspects de la réglementation du travail, tels que les procédures de licenciement collectif ou celles concernant les faillites ».

<sup>13</sup> Dir. (CE) n° 98/59/CE du Conseil du 20 juillet 1998, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, J.O.C.E., L.225, du 12 août 1998, p. 0016 – 0021.

<sup>14</sup> Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne précitée, art. 27.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> Charte sociale européenne précitée, art. 21.

### 3. L'information et la consultation en cas de licenciement collectif

Le droit à l'information et à la consultation est, comme nous venons de le voir, un droit fondamental. L'exercice de ce droit est fixé par d'autres normes, comme la directive 98/59/CE du Conseil<sup>17</sup>. Cette directive va définir la notion de licenciement collectif et va introduire une procédure à suivre concernant la consultation et l'information en cas de licenciement collectif. Elle sera transposée en droit belge au travers de la Convention collective de travail n°24<sup>18</sup>. Cette dernière sera accompagnée d'un Arrêté sur les licenciements collectifs, datant du 24 mai 1976 dans lequel nous allons retrouver une définition de plusieurs notions ainsi que des précisions concernant la procédure d'information et de consultation en cas de licenciement collectif<sup>19</sup>.

#### 3.1. Notion de licenciement collectif

La définition du licenciement collectif ainsi que la procédure d'information et de consultation à suivre en cas de licenciement collectif ont été établies dans la directive 98/59/CE du Conseil<sup>20</sup> – directive qui, dans son article 8<sup>21</sup>, abroge la **Directive 75/129/CEE du Conseil<sup>22</sup>, ainsi que la Directive 92/56/CEE du Conseil<sup>23</sup>.**

Cette directive définit la notion de licenciement collectif dans son premier article comme étant « les licenciements effectués par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne des travailleurs<sup>24</sup> ». Elle laisse le choix aux États membres entre deux méthodes possibles quant à la façon de calculer le nombre de licenciements devant être pris en compte :

- i) Soit pour une période de trente jours :
  - au moins égal à 10 dans les établissements employant habituellement plus de 20 et moins de 100 travailleurs,
  - au moins égal à 10 % du nombre des travailleurs dans les établissements employant habituellement au moins 100 et moins de 300 travailleurs,

<sup>17</sup> Dir. (CE) n° 98/59/CE du Conseil précitée.

<sup>18</sup> Convention collective de travail n°24 du 2 octobre 1975, concernant la procédure d'information et de consultation des représentants des travailleurs en matière de licenciements collectifs, rendue obligatoire par l'Arrêté Royal du 21 janvier 1976, *M.B.*, 17 février 1976, p. 1716.

<sup>19</sup> A.R. du 24 mai 1976 sur les licenciements collectifs, *M.B.*, 17 septembre 1976, p. 11663.

<sup>20</sup> Dir. (CE) n° 98/59/CE du Conseil précitée.

<sup>21</sup> *Ibid.*, art. 8.

<sup>22</sup> Dir. (CEE) n° 75/129/CEE du Conseil du 17 février 1975, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, *J.O.C.E.*, L.048, du 22 février 1975, p. 0029 – 0030.

<sup>23</sup> Dir. (CEE) n° 92/56/CEE du Conseil du 24 juin 1992, modifiant la directive 75/129/CEE concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, *J.O.C.E.*, L.245, du 26 août 1992, p. 0003 – 0005.

<sup>24</sup> Dir. (CE) n° 98/59/CE du Conseil précitée, art. 1.

- au moins égal à 30 dans les établissements employant habituellement au moins 300 travailleurs ;
- ii) Soit pour une période de quatre-vingt-dix jours, au moins égal à 20, quel que soit le nombre des travailleurs habituellement employés dans les établissements concernés<sup>25</sup>.

Ce droit européen a été transféré dans la législation belge au travers de la Convention Collective de Travail n°24<sup>26</sup>, comme indiqué dans le premier article de la CCT : « La présente convention a pour objet de fixer la procédure d'information et de consultation des représentants des travailleurs en cas de licenciements collectifs, conformément à la directive 98/56/CE [...]»<sup>27</sup>. » Cette Convention Collective de Travail reprendra dans son second article la première proposition de la directive européenne précédemment citée, tout en étendant la période de trente jours imposée par la directive à une période de soixante jours<sup>28</sup>.

### **3.2. Définitions complémentaires**

L'Arrêté Royal du 24 mai 1976 sur les licenciements collectifs va définir dans son premier article une série de notions importantes<sup>29</sup>. L'article premier de l'Arrêté renvoie la notion d'entreprise à la définition proposée par « l'article 14 de la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie ainsi que dans les arrêtés d'exécution de cette loi<sup>30</sup> » : « il y a lieu d'entendre par entreprise : l'unité technique d'exploitation, définie (dans le cadre de la présente loi) à partir des critères économiques et sociaux ; en cas de doute, ces derniers prévalent<sup>31</sup> ». Le travailleur est défini comme étant « la personne qui est occupée en vertu d'un contrat de louage de travail ou d'apprentissage<sup>32</sup> ». Les représentants des travailleurs sont « les délégués du personnel au conseil d'entreprise ou, à défaut, la délégation syndicale du personnel de l'entreprise ou, à défaut, les organisations syndicales représentées à la commission paritaire compétente<sup>33</sup> ». Le nombre de travailleurs occupés est calculé en réalisant « la moyenne des travailleurs occupés pendant l'année civile précédant le licenciement ou, à défaut d'activité de l'entreprise au cours de cette année, la moyenne des travailleurs occupés durant l'année civile en cours<sup>34</sup> ».

<sup>25</sup> Dir. (CE) n° 98/59/CE du Conseil précitée, art. 1.

<sup>26</sup> Convention collective de travail n°24 précitée.

<sup>27</sup> *Ibid.*, art. 1.

<sup>28</sup> *Ibid.*, art. 2.

<sup>29</sup> A.R. du 24 mai 1976 précité.

<sup>30</sup> *Ibid.*, art. 1, 1°.

<sup>31</sup> Loi du 20 septembre 1948 portant sur l'organisation de l'économie, *M.B.*, 27 septembre 1948, p. 7768, art. 14

<sup>32</sup> A.R. du 24 mai 1976 précité, art. 1, 2°.

<sup>33</sup> *Ibid.*, art. 1, 4°.

<sup>34</sup> *Ibid.*, art. 1, 5°.

Pour terminer, c'est le commentaire de l'article 2 de la CCT 24 qui va préciser que, par « motifs non inhérents à la personne des travailleurs<sup>35</sup> », il faut entendre « les motifs de licenciement qui sont inhérents à l'entreprise et équivaut dès lors dans la réglementation belge aux "raisons d'ordre économique et technique", qui y sont entendues dans un sens large<sup>36</sup>. »

### **3.3. Acteurs dans la procédure d'information et de consultation**

La CCT n° 24 introduit, dans son article 6, un mécanisme en cascade qui va permettre de définir le destinataire de l'information et la consultation : en effet, l'employeur envisageant de procéder à un licenciement collectif doit informer et consulter les représentants des travailleurs<sup>37</sup>. Les premiers destinataires sont les membres du Conseil d'entreprise<sup>38</sup>. Lorsqu'aucun Conseil d'entreprise n'est établi, la délégation syndicale prend le relais, et à défaut, les destinataires seront les travailleurs eux-mêmes ou leurs représentants<sup>39</sup>.

#### **3.3.1. Conseil d'entreprise**

L'article 14 de la loi du 20 septembre 1948 définit que « les conseils d'entreprise sont institués dans toutes les entreprises occupant habituellement en moyenne au moins 50 travailleurs<sup>40</sup> » et précise que « l'entreprise est également tenue d'instituer un conseil d'entreprise lorsqu'elle occupe en tant qu'entité juridique au moins 50 travailleurs dans le sens prévu au § 1<sup>er</sup> [...]»<sup>41</sup>. Il faut cependant aussi prendre en compte l'article 3 de la loi du 4 décembre 2007 qui va déroger à cet article 14 précité en spécifiant qu'un conseil d'entreprise ne doit être mis en place que lorsque cent travailleurs occupent un poste au sein de l'entreprise<sup>42</sup>.

L'Arrêté du 27 novembre 1973 définit « les informations économiques et financières<sup>43</sup> » que doivent communiquer « le chef d'entreprise ou son délégué<sup>44</sup> » au Conseil d'entreprise. L'article 25 de ce même Arrêté oblige l'employeur à informer le Conseil d'entreprise sur la situation de l'organisation à certains moments clés : lorsque « se produisent des événements

---

<sup>35</sup> Convention collective de travail n°24 précitée, art. 2 : commentaire.

<sup>36</sup> *Ibid.*

<sup>37</sup> *Ibid.*, art. 6.

<sup>38</sup> *Ibid.*

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> Loi du 20 septembre 1948 précitée, art. 14.

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> Loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociale, *M.B.*, 7 décembre 2007, p. 60578, art. 3.

<sup>43</sup> A.R. du 27 novembre 1973 portant réglementation des informations économiques et financières à fournir aux conseils d'entreprises, *M.B.*, 28 novembre 1973, p. 13352, art. 1.

<sup>44</sup> *Ibid.*

susceptibles d'entraîner pour l'entreprise des conséquences importantes<sup>45</sup> » et quand « interviennent des décisions internes susceptibles d'avoir des répercussions importantes sur l'entreprise<sup>46</sup> ».

L'article 7 de la Convention collective de travail n°9 du 9 mars 1972 - coordonnant les accords nationaux et les conventions collectives de travail relatifs aux conseils d'entreprise conclus au sein du conseil national du travail - ajoute que, dans le cas où des licenciements collectifs sont envisagés, « le conseil d'entreprise en sera informé le plus tôt possible et, en tout cas, préalablement à la décision<sup>47</sup>. »

### 3.3.2. Délégation syndicale

L'article 24 de la Convention collective de travail n°5 du 24 mai 1971, concernant le statut des délégations syndicales du personnel des entreprises, va permettre à la délégation syndicale d'« assumer les tâches, droits et missions qui sont confiés à ce conseil<sup>48</sup> » lorsque celui-ci s'avère inexistant au sein de l'entreprise. Ce droit sera également réglé par l'article 6 de la CCT n°24<sup>49</sup>.

### **3.4. Procédure d'information et de consultation**

La directive 98/59/CE du Conseil prévoit dans son second article que, dès que l'employeur a l'intention de licencier du personnel collectivement, il a pour obligation de consulter les représentants des travailleurs « en temps utile<sup>50</sup> », et ce, dans le but de conduire à un accord<sup>51</sup>. La suite de ce même article indique que « les consultations portent au moins sur les possibilités d'éviter ou de réduire les licenciements collectifs ainsi que sur les possibilités d'en atténuer les conséquences par le recours à des mesures sociales d'accompagnement [...]»<sup>52</sup>. » Une série de renseignements utiles vont devoir être fournis, et certaines informations vont devoir être communiquées, au moins par écrit : informations concernant entre autres le

---

<sup>45</sup> A.R. du 27 novembre 1973 précité, art. 25.

<sup>46</sup> *Ibid.*

<sup>47</sup> Convention collective de travail n°9 du 9 mars 1972 coordonnant les accords nationaux et les conventions collectives de travail relatifs aux conseils d'entreprise conclus au sein du conseil national du travail, rendue obligatoire par l'Arrêté Royal du 12 septembre 1972, *M.B.*, 25 novembre 1972, p. 13148, art. 7.

<sup>48</sup> Convention collective de travail n°5 du 24 mai 1971 concernant le statut des délégations syndicales du personnel des entreprises, *M.B.*, 1<sup>er</sup> juillet 1971, p. 8338, art. 24.

<sup>49</sup> Convention collective de travail n°24 précitée, art. 6.

<sup>50</sup> Dir. (CE) n° 98/59/CE du Conseil précitée, art. 2.

<sup>51</sup> *Ibid.*

<sup>52</sup> *Ibid.*

nombre de personnes pouvant être touchées par les licenciements, les motifs du licenciement ainsi que les critères choisis pour sélectionner les travailleurs qui pourraient être licenciés<sup>53</sup>.

Selon l'article 6 de la Convention Collective de Travail n°24, quand un licenciement collectif est envisagé par un employeur, celui-ci « est tenu d'informer au préalable les représentants des travailleurs et de procéder avec ceux-ci à des consultations<sup>54</sup> » qui « portent sur les possibilités d'éviter ou de réduire le licenciement collectif ainsi que d'en atténuer les conséquences<sup>55</sup> ».

On ne retrouve pas dans cette convention collective de mécanisme de sanction en tant que tel. Malgré tout, lorsqu'un employeur viole des éléments présents dans une convention collective de travail qui a été rendue obligatoire, il encourt l'application de sanctions administratives ou pénales<sup>56</sup>. Il faudra ainsi attendre l'introduction de la loi du 13 février 1998, mise en place à la suite de la fermeture de l'usine Renault-Vilvoorde, pour retrouver des mécanismes punitifs spécifiques à la violation des procédures d'information et de consultations en cas de licenciement collectif<sup>57</sup>.

---

<sup>53</sup> Dir. (CE) n° 98/59/CE du Conseil précitée, art. 2.

<sup>54</sup> Convention collective de travail n°24 précitée, art. 6.

<sup>55</sup> *Ibid.*

<sup>56</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, « Droit collectif et droits de l'homme », *Revue de Droit Social*, 2, 2011, pp. 155 – 191.

<sup>57</sup> Loi du 13 février 1998 portant des dispositions en faveur de l'emploi, *M.B.*, 19 février 1998, p. 4643.

#### 4. Nature du droit d'information et de consultation : droit collectif ou individuel ?

La nature du droit à l'information et à la consultation peut être étudiée, entre autres, au travers de l'affaire Renault. Nous commencerons par analyser cette affaire pour ensuite aborder la loi qu'elle a engendrée. Une autre affaire intéressante à ce sujet est l'affaire Mono Car Styling, que nous approcherons dans un troisième temps. Pour clore ce chapitre, nous analyserons la titularité et l'exercice du droit à l'information et à la consultation.

##### 4.1. Affaire Renault

L'annonce de la fin de l'usine Renault de Vilvorde avait énormément fait parler d'elle en raison des nombreux licenciements qui en avaient découlés<sup>58</sup>. Ainsi, « l'ignorance totale des travailleurs par le management international dans un processus de licenciement collectif avait, à l'époque, créé un sentiment de dénigrement et d'indignation qui s'était diffusé largement dans l'opinion publique<sup>59</sup>. »

##### 4.1.1. Faits

Le 27 février 1997, au cours d'une réunion extraordinaire du Conseil d'entreprise, l'annonce de la fermeture de l'usine Renault de Vilvorde tombe, et les licenciements collectifs qui en découlent sont prévus pour le 31 juillet de la même année<sup>60</sup>. Cette décision est communiquée aux membres du Conseil d'entreprise comme un fait accompli : il n'y a eu aucune information ni consultation auprès du Conseil d'entreprise, et la directive 98/59/CE précitée s'en retrouve ainsi violée<sup>61</sup>.

En réaction à cette annonce de fermeture, ce ne sont pas les représentants des travailleurs mais bien un employé isolé, Georges Sterpin, qui a décidé de contester en référé le respect de la procédure d'information et de consultation<sup>62</sup>. Malgré son absence au sein du conseil d'entreprise ou de la délégation syndicale<sup>63</sup>, ce travailleur a vu sa plainte reconnue comme étant recevable<sup>64</sup> : « il était considéré comme le titulaire du droit d'être informé et consulté

<sup>58</sup> GOLDFAYS, Mina, « Licenciement collectif : Les recours individuels des travailleurs après la "loi Renault" - Arrêt Mono Car », *Orientations*, 3, 2010, pp. 11 – 24.

<sup>59</sup> PALATE, Simon, « Procédure "Renault" : rappel des principes », *Bulletin Juridique & Social*, 476, 2012, p. 4.

<sup>60</sup> DORSSEMONT, Filip, « The Renault Saga (revisited) », *European Company Law*, 3, 2006, pp. 5 – 10.

<sup>61</sup> DORSSEMONT, Filip (2006), *op. cit.* ; DORSSEMONT, Filip, « Hof van Justitie redt wet-Renault », *De Juristenkrant*, 194, 2009, p. 2.

<sup>62</sup> DORSSEMONT, Filip (2006), *op. cit.*

<sup>63</sup> DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, « Les destinataires des règles communautaires d'information et de consultation en cas de licenciement collectif – à propos des arrêts Mono Car Styling et Fujitsu Siemens », *Revue de Droit Social*, 3, 2010, pp. 425-446

<sup>64</sup> DORSSEMONT, Filip (2006), *op. cit.* ; DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.*

par l'intermédiaire de ses représentants au comité d'entreprise. En outre, la procédure était un moyen de sauvegarder son droit constitutionnel au travail<sup>65</sup>. »

#### 4.1.2. Devant le Tribunal du travail et la Cour du travail

Pour donner suite au recours introduit par Georges Sterpin, le Tribunal constate l'absence « d'information et de consultation effectives et préalables avant la prise de décision et sa diffusion<sup>66</sup> ». Or, en considérant la directive relative aux licenciements collectifs, le président du tribunal déclare que la procédure d'information et de consultation doit être antérieure à la décision finale de licencier collectivement du personnel de l'entreprise : elle doit être effectuée dès le moment où l'employeur envisage ces licenciements collectifs<sup>67</sup>. Comme le mentionne O. Wéry<sup>68</sup>, la Cour s'appuie aussi sur l'article 3 de la Convention Collective de Travail n°9 qui spécifie que « les informations et consultations [...] doivent être préalables aux décisions et permettre au conseil d'entreprise de procéder, en connaissance de cause, à des échanges de vue au cours desquelles les membres pourront formuler leurs avis, suggestions ou objections<sup>69</sup> » ; et sur l'article 6 de la Convention Collective de Travail n°24 précisant que « les consultations portent sur les possibilités d'éviter ou de réduire le licenciement collectif<sup>70</sup> ».

Les Conventions Collectives de Travail n° 9 et n° 24, interprétées par la Cour conformément à la directive relative aux licenciements collectifs, ont été déclarées comme ayant été violées et le président du Tribunal a déclaré comme étant nulle la notification de l'employeur prévoyant les licenciements collectifs<sup>71</sup>. Le président du Tribunal du travail et le président de la Cour du travail ont imposé à l'employeur de respecter la procédure d'information et de consultation<sup>72</sup>.

#### 4.1.3. Devant le tribunal correctionnel

« Les dirigeants de Renault sont poursuivis devant les tribunaux correctionnels<sup>73</sup> ». Du fait que les dirigeants de l'entreprise ont violé les conventions collectives de travail, une

---

<sup>65</sup> DORSSEMONT, Filip (2006), *op. cit.*, pp. 5-6, notre traduction.

<sup>66</sup> WERY, Olivier, *Licenciement collectif : analyse, implications et commentaires*, Waterloo : Kluwer, 2006, p. 74.

<sup>67</sup> DORSSEMONT, Filip (2006), *op. cit.*

<sup>68</sup> WERY, Olivier, *op.cit.*

<sup>69</sup> Convention collective de travail n°9 précitée, art. 3.

<sup>70</sup> Convention collective de travail n°24 précitée, art. 6.

<sup>71</sup> DORSSEMONT, Filip (2006), *op. cit.*

<sup>72</sup> *Ibid.*

<sup>73</sup> GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*, p. 12.

procédure pénale a été entreprise par le ministère public<sup>74</sup>. Ainsi, les directeurs de l'entreprise se sont vus condamnés à payer des pénalités<sup>75</sup>. De leur côté, les syndicats, accompagnés de plusieurs travailleurs, ont réclamé des dommages et intérêts dont le Tribunal n'a répondu qu'en partie favorablement<sup>76</sup> : seul le dommage moral (et donc pas le dommage matériel) a été reconnu au profit des syndicats et travailleurs concernés en raison du manque de considération qu'ils ont subi de la part de l'employeur. A la suite de l'étude de l'affaire Renault, F. Dorssemont estime que :

L'idée que les dommages causés par la violation du droit à l'information et à la consultation ont un caractère purement moral est discutable. Les procédures d'information et de consultation en cas de licenciement collectif tendent à créer une possibilité de prévenir des dommages économiques substantiels pour les travailleurs. Le fait que le respect des procédures ne modifie pas nécessairement l'issue du plan projeté ne modifie pas la nature économique du dommage qui peut être évité<sup>77</sup>.

#### **4.2. Loi Renault**

La procédure d'information et de consultation, introduite par la directive 98/59/CE précitée et transférée au travers de la Convention Collective de Travail n°24 précitée, est complétée par la « loi Renault », qui correspond en réalité au chapitre VII de la loi du 13 février 1998<sup>78</sup>.

##### 4.2.1. Introduction de la loi Renault

Les dispositions déjà existantes concernant la procédure d'information et de consultation n'ont aucunement été supprimées : en effet, le premier paragraphe de l'article 66 de ladite loi indique que lorsqu'un licenciement collectif est envisagé par l'employeur, ce dernier « est tenu de respecter la procédure d'information et de consultation prévue en matière de licenciement collectif, ainsi que le prescrit une convention collective de travail conclue au sein du Conseil national du Travail<sup>79</sup> ». On peut également lire dans le rapport du projet de loi portant des dispositions en faveur de l'emploi que :

Les dispositions de ce chapitre ont pour objectif d'améliorer l'efficacité des dispositions qui garantissent le droit à l'information et à la consultation des travailleurs et de leurs représentants en cas de licenciement collectif et de fermeture d'entreprises. [...] La principale nouveauté proposée ici concerne la sanction infligée à un employeur

---

<sup>74</sup> DORSSEMONT, Filip (2006), *op. cit.*, p. 7.

<sup>75</sup> DORSSEMONT, Filip (2006), *op. cit.*

<sup>76</sup> *Ibid.*

<sup>77</sup> *Ibid.*, pp. 9-10, notre traduction.

<sup>78</sup> Loi du 13 février 1998 précitée.

<sup>79</sup> *Ibid.*, art. 66.

qui ne respecte pas les procédures en matière d'information et de consultation, procédures qui existent depuis de nombreuses années<sup>80</sup>.

#### 4.2.2. Champ d'application et définitions

Comme le signalent T. Claeys et H.-F. Lenaerts<sup>81</sup>, les différentes définitions présentes dans l'article 62 de la loi Renault ne sont pas neuves et sont issues de textes précédents, comme celle du licenciement collectif reprise telle quelle de la Convention Collective de Travail n°24<sup>82</sup>, et de l'Arrêté royal du 24 mai 1976<sup>83</sup>. On peut cependant mettre en avant une nouvelle définition apparue dans la loi, concernant la notion de licenciement : ce dernier se trouve à présent décrit comme étant « toute rupture unilatérale du contrat de travail ou d'apprentissage par l'employeur non inhérent à la personne du travailleur<sup>84</sup> ».

#### 4.2.3. Procédure d'information et de consultation

La procédure d'information et de consultation à suivre en cas de licenciement collectif est introduite par l'article 66 de la loi du 13 février 1998<sup>85</sup>, qui présente différentes conditions que doit remplir l'employeur. Dans un premier temps, l'employeur « doit présenter au conseil d'entreprise ou, à défaut de celui-ci, à la délégation syndicale ou, à défaut de celle-ci, aux travailleurs, un rapport écrit dans lequel il fait part de son intention de procéder à un licenciement collectif<sup>86</sup>. » Il doit ensuite réunir ces mêmes représentants du personnel et leur permettre « de poser des questions à propos du licenciement collectif envisagé et de formuler des arguments ou de faire des contre-propositions à ce sujet<sup>87</sup>. » Finalement, l'employeur est tenu d'examiner « les questions, arguments et contre-propositions visés au 3° » et d'y répondre<sup>88</sup>. Il est vivement recommandé à l'employeur de prévoir les dates des différentes réunions qui auront lieu, et ce afin d'éviter que la procédure ne s'étale trop dans le temps et que les réunions ne se multiplient<sup>89</sup>. L'employeur va également devoir prouver qu'il a

---

<sup>80</sup> Rapport fait au nom de la commission des affaires sociales (1) par G. D'Hondt concernant le Projet de loi portant des dispositions en faveur de l'emploi, la Proposition de loi modifiant l'arrêté royal du 24 mai 1976 sur les licenciements collectifs en vue d'améliorer la protection des travailleurs et la Proposition de loi instaurant des sanctions supplémentaires en cas de non-respect des procédures d'information et de consultation lors de licenciements, *Doc. parl.*, Ch. repr., sess. ord., 1997-1998, du 08 janvier 1998, n° 1269 / 4.

<sup>81</sup> CLAEYS, Thierry et LENAERTS, Henri-François, « De nieuwe bepalingen over collectief ontslag », *Oriëntatie*, 1, 1999, pp. 1 – 9.

<sup>82</sup> Convention Collective de Travail n°24 précitée.

<sup>83</sup> A.R. du 24 mai 1976 précité.

<sup>84</sup> Loi du 13 février 1998 précitée, art. 62.

<sup>85</sup> *Ibid.*, art. 66.

<sup>86</sup> *Ibid.*

<sup>87</sup> *Ibid.*

<sup>88</sup> *Ibid.*

<sup>89</sup> CLAEYS, Thierry et LENAERTS, Henri-François, *op. cit.*, p. 4.

effectivement respecté ces quatre conditions énoncées<sup>90</sup>. Il est donc dans son intérêt de respecter les procédures et, « en particulier, à les déterminer pour la convocation, l'ordre du jour des organes ainsi que pour rédiger les procès-verbaux et conserver les documents<sup>91</sup>. »

A la suite de cette procédure, l'employeur doit fournir une notification de son intention d'effectuer des licenciements collectifs « au fonctionnaire désigné par le Roi<sup>92</sup> » et en présenter une copie aux représentants du personnel pour affichage dans l'entreprise. « Une copie est envoyée, le jour de l'affichage, par lettre recommandée à la poste, aux travailleurs qui font l'objet du licenciement collectif<sup>93</sup>. »

Comme le spécifie l'article 9 de l'Arrêté royal du 24 mai 1976, « l'employeur ne peut notifier un congé aux travailleurs concernés par le projet de licenciement collectif [...] qu'à l'expiration d'un délai de trente jours prenant cours à la date de la notification de ce projet<sup>94</sup> ». L'employeur ne peut donc effectuer aucun licenciement avant la fin de ce délai de trente jours.

L'article 66 de la loi du 13 février 1998 va donc permettre une clarification de « la portée et du contenu [des] obligations<sup>95</sup> » de d'employeur, et aussi d'assurer « une meilleure effectivité de la procédure<sup>96</sup> », sans oublier que la décision finale concernant les licenciements collectifs, une fois la procédure d'information et de consultation respectée, reste celle de l'employeur<sup>97</sup>.

#### 4.2.4. Procédure de contestation

La loi prévoit deux mécanismes de contestation : le premier est collectif et met en scène les représentants des travailleurs ; le second concerne le travailleur individuellement<sup>98</sup>. L'article 67 de la loi Renault établit que, lorsque le conseil d'entreprise (ou la délégation syndicale, ou les travailleurs eux-mêmes<sup>99</sup>) constate un manquement de l'employeur dans la procédure d'information et de consultation, celui-ci peut notifier ses objections dans le cadre d'une contestation collective<sup>100</sup>. Lorsqu'un travailleur souhaite contester individuellement le respect de la procédure d'information et de consultation, il se retrouve dans une position où

---

<sup>90</sup> Loi du 13 février 1998 précitée, art. 66.

<sup>91</sup> *Doc. parl.*, Ch. repr., sess. ord. 1997-1998, n° 1270/1, p. 22.

<sup>92</sup> Loi du 13 février 1998 précitée, art. 66.

<sup>93</sup> *Ibid.*

<sup>94</sup> A.R. du 24 mai 1976 précité, art. 9.

<sup>95</sup> CLAEYS, Thierry et LENAERTS, Henri-François, *op. cit.*, p. 4.

<sup>96</sup> ROBERT, Frédéric, *op. cit.*, p. 177.

<sup>97</sup> *Ibid.*, p. 185.

<sup>98</sup> CLAEYS, Thierry et LENAERTS, *op. cit.*

<sup>99</sup> cf. sous-chapitre « 3.3. Acteurs dans la procédure d'information et de consultation ».

<sup>100</sup> Loi du 13 février 1998 précitée, art. 67.

ses droits sont doublement limités<sup>101</sup>. La première limitation est liée au « verrou collectif<sup>102</sup> » qui implique que la contestation du travailleur individuel n'est recevable que lorsque les représentants du personnel ont eux aussi contesté le respect de la procédure durant le délai imparti<sup>103</sup>. La seconde limitation concerne la nature même de la plainte<sup>104</sup>.

En cas de contestation fondée, le travailleur licencié voit son délai de préavis suspendu<sup>105</sup>, et peut également demander une « réintégration dans son emploi<sup>106</sup>. »

a) Contestation collective

Durant les trente jours qui suivent l'affichage de la copie de la notification de l'employeur qui compte effectuer des licenciements collectifs, les membres du Conseil d'entreprise (ou à défaut la délégation syndicale, ou les travailleurs eux-mêmes), peuvent contester le respect de la procédure d'information et de consultation<sup>107</sup>. A l'issue de ce délai, la procédure est considérée comme ayant été correctement respectée par l'employeur s'il n'y a pas eu d'objection de la part des représentants du personnel<sup>108</sup>. La procédure est ainsi validée, et valable pour l'ensemble des travailleurs de l'entreprise concernée<sup>109</sup>.

b) Contestation individuelle

Lors d'une contestation individuelle concernant la procédure d'information et de consultation, une première restriction pour le travailleur concerne la nature de sa contestation. Celle-ci est définie par l'article 67 de la loi du 13 février 1998 qui limite le travailleur à ne pouvoir « contester le respect de la procédure d'information et de consultation que pour le motif que l'employeur n'a pas observé les conditions visées à l'article 66, § 1er, alinéa 2<sup>110</sup>. »

Le principe suivant constitue une autre limite pour le travailleur qui souhaite contester le respect de la procédure : « un différend individuel n'est pas possible s'il n'est pas soutenu par une "objection collective" des représentants du personnel au comité d'entreprise<sup>111</sup>. » En effet,

---

<sup>101</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.* p. 20.

<sup>102</sup> CANDITO, Caroline et DEGUELDRE, Maureen, « Les restructurations d'entreprise : ce qu'il faut en savoir... », Bulletin juridique & social, 2, 582, 2017, pp. 7 – 10. : p. 8.

<sup>103</sup> *Ibid.*

<sup>104</sup> *Ibid.*

<sup>105</sup> Loi du 13 février 1998 précitée, art. 68.

<sup>106</sup> *Ibid.*, art. 69.

<sup>107</sup> *Ibid.*, art. 67.

<sup>108</sup> ROBERT, Frédéric, *op. cit.*, p. 187.

<sup>109</sup> CLAEYS, Thierry et LENAERTS, Henri-François, *op. cit.*, p. 6.

<sup>110</sup> Loi du 13 février 1998 précitée, art. 67.

<sup>111</sup> DORSSEMONT, Filip (2009), *op. cit.*, p. 2, notre traduction.

le travailleur licencié ne peut plus émettre d'objection quant au respect de la procédure par l'employeur à partir du moment où les représentants des travailleurs « n'ont pas notifié d'objections à l'employeur à propos du respect d'une ou de plusieurs conditions prévues à l'article 66, § 1er, alinéa 2<sup>112</sup> ».

Si un travailleur licencié souhaite introduire une contestation pour manquement d'une ou de plusieurs des conditions incombant à l'employeur<sup>113</sup>, ce travailleur « doit informer l'employeur, par une lettre recommandée à la poste<sup>114</sup> », et ce « dans un délai de 30 jours à compter de la date de l'affichage visé à l'article 66, § 2, alinéa 2<sup>115</sup> ».

F. Robert met ainsi en évidence trois situations qui peuvent se présenter ici<sup>116</sup> :

- Première hypothèse : le délai de trente jours est expiré sans qu'aucune contestation n'ait vu le jour : il est à présent impossible pour le travailleur licencié d'émettre une objection quant au respect de la procédure<sup>117</sup> ;
- Seconde hypothèse : durant le délai de trente jours, les représentants des travailleurs ont émis des contestations. Dans ce cas, deux possibilités s'offrent à l'employeur. Soit, il prend en compte les contestations et va alors corriger la faute, ou reprendre une partie ou l'entièreté de la procédure d'information et de consultation. Soit, il ne prend pas en compte ces contestations et effectue les licenciements ; le travailleur licencié peut alors contester de façon individuelle le respect de la procédure<sup>118</sup> ;
- Troisième hypothèse : le travailleur se retrouve licencié avant l'expiration du délai de trente jours. L'irrégularité du licenciement va permettre au travailleur d'introduire une contestation individuelle, et ce uniquement dans le cas d'un licenciement collectif<sup>119</sup>.

La contestation individuelle sera donc recevable – ou non – en fonction de deux facteurs : d'une part, la date du licenciement et de l'introduction de la contestation, et d'autre part, « l'existence ou l'absence d'une réclamation collective dans ledit délai<sup>120</sup>. »

---

<sup>112</sup> Loi du 13 février 1998 précitée, art. 67.

<sup>113</sup> *Ibid.*, art. 62.

<sup>114</sup> *Ibid.*, art. 67.

<sup>115</sup> *Ibid.*

<sup>116</sup> ROBERT, Frédéric, *op. cit.*, p. 189.

<sup>117</sup> *Ibid.*

<sup>118</sup> *Ibid.*

<sup>119</sup> *Ibid.*

<sup>120</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.*, p. 176.

#### 4.2.5. Quelles sanctions pour l'employeur ?

Aux articles 68 et 69 de la loi du 13 février 1998 sont prévues les sanctions qu'encourt un employeur si le respect de la procédure d'information et de consultation est contestée par un travailleur licencié<sup>121</sup>. L'article 68 a pour effet de suspendre, pour le « travailleur licencié qui conteste le respect de la procédure d'information et de consultation<sup>122</sup> », son délai de préavis qui « est en cours ou doit encore prendre cours<sup>123</sup> », et ce « pour autant que la contestation soit fondée<sup>124</sup> ». L'article 69, quant à lui, autorise le travailleur licencié à demander sa réintégration dans sa fonction au sein de l'entreprise<sup>125</sup>. De fait, à condition que la contestation du travailleur soit effectivement fondée, « l'employeur doit réintégrer le travailleur licencié dans un délai de 30 jours suivant le troisième jour ouvrable après l'envoi de la lettre recommandée à la poste<sup>126</sup> ». De plus, la rémunération est due durant la période où le travailleur a vu son contrat de travail rompu<sup>127</sup>.

Dans le cas où l'employeur refuse de réintégrer le travailleur au sein de l'entreprise, il doit payer au travailleur « sa rémunération en cours [...] pendant une période commençant le jour où le contrat de travail a pris fin et se terminant 60 jours après la notification [...] »<sup>128</sup>.

J. Clesse et A. Mortier interprètent le mécanisme de sanctions introduit par les articles 68 et 69 de la loi Renault comme « une atténuation du pouvoir de résiliation unilatérale de l'employeur<sup>129</sup> », et ce dans le but « d'éviter d'avantager l'employeur qui ne respecte pas ses obligations par rapport à l'employeur qui les respecte, en contraignant le premier à recommencer la procédure défectueuse<sup>130</sup> ».

### **4.3. Affaire Mono Car Styling**

Comme l'indiquent F. Dorssemont, et S. Vernac, l'affaire Mono Car Styling « pose la question de la nature, voire du titulaire du droit à l'information et à la consultation<sup>131</sup> » en cas de licenciement collectif. La double restriction des travailleurs individuels va se trouver au cœur d'une série de quatre questions préjudicielles posées à la Cour de Justice des

---

<sup>121</sup> Loi du 13 février 1998 précitée, art. 68-69.

<sup>122</sup> *Ibid.*, art. 68.

<sup>123</sup> *Ibid.*

<sup>124</sup> *Ibid.*

<sup>125</sup> *Ibid.*, art. 69.

<sup>126</sup> *Ibid.*

<sup>127</sup> *Ibid.*

<sup>128</sup> *Ibid.*

<sup>129</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.*, p. 174.

<sup>130</sup> *Ibid.*

<sup>131</sup> DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.*, p. 428.

Communautés Européennes par le Tribunal de Liège<sup>132</sup>. C.J.C.E. va ainsi trancher à propos de la question de la nature de ce droit<sup>133</sup>.

#### 4.3.1. Faits

La société Mono Car Styling est une entreprise fabriquant des pièces et accessoires à destination de plusieurs constructeurs automobiles<sup>134</sup>. En 2004, Volvo met fin à son contrat de sous-traitance avec Mono Car Styling<sup>135</sup>, et l'entreprise voit alors son carnet de commande en diminution<sup>136</sup>. Quand l'employeur envisage d'effectuer un licenciement collectif, il ne prend pas contact avec le conseil d'entreprise, mais bien avec la délégation syndicale<sup>137</sup>. Un plan social est ainsi négocié et a été présenté au Conseil d'entreprise « comme un fait accompli<sup>138</sup> ». Le plan social est intégré au sein d'une convention collective d'entreprise<sup>139</sup>. Cette même convention valide la procédure d'information et de consultation, qui est alors considérée par les représentants des travailleurs comme ayant été correctement respectée<sup>140</sup>. En effet, au sein de cette convention, les parties contractantes certifient que la procédure d'information et de consultation a été effectuée dans les règles<sup>141</sup>. L'intention de licencier est ensuite notifiée par l'employeur auprès du directeur subrégional et l'entreprise procède finalement aux licenciements collectifs<sup>142</sup>.

Cependant, vingt-et-un travailleurs licenciés vont contester individuellement la conformité de la procédure d'information et de consultation<sup>143</sup>. Ils mettent en avant la violation de la procédure avec pour arguments, entre autres, le fait que la concertation ne s'est pas déroulée au sein du Conseil d'entreprise, que ce dernier n'a pas reçu de rapport écrit, et que le délai d'attente avant de pouvoir licencier n'a pas été respecté<sup>144</sup>. Ces travailleurs vont réclamer auprès de l'employeur leur réintégration à leur poste au sein de l'entreprise ainsi qu'une

---

<sup>132</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.*, p. 177.

<sup>133</sup> DORSSEMONT, Filip (2009), *op. cit.*

<sup>134</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.* ; GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*

<sup>135</sup> DORSSEMONT, Filip (2009), *op. cit.*

<sup>136</sup> GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*

<sup>137</sup> DORSSEMONT, Filip (2006), *op. cit.* ; DORSSEMONT, Filip (2009), *op. cit.*

<sup>138</sup> DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.*, p. 430.

<sup>139</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.* ; DORSSEMONT, Filip (2009), *op. cit.* ; GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*, p. 16.

<sup>140</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.* ; DORSSEMONT, Filip (2009), *op. cit.*

<sup>141</sup> GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*, p. 16.

<sup>142</sup> *Ibid.*

<sup>143</sup> DORSSEMONT, Filip (2006), *op. cit.* ; DORSSEMONT, Filip (2009), *op. cit.* ; GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*

<sup>144</sup> DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.* ; GOLDFAYS, Mina, *op. cit.* ; CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.*, p. 178.

« l'indemnisation de leurs préjudices matériel et moral<sup>145</sup> » avec en cause un licenciement abusif, et vont ensuite porter l'affaire devant le Tribunal de Liège<sup>146</sup>.

#### 4.3.2. Devant le Tribunal de Liège

Le Tribunal de Liège constate effectivement, au travers d'un jugement en première instance en date du 3 février 2006<sup>147</sup>, plusieurs manquements de la part de l'employeur dans la procédure d'information et de consultation<sup>148</sup>.

En raison de l'absence d'une contestation collective de la part des représentants du personnel, les travailleurs ne peuvent réclamer les sanctions prévues par les articles 68 et 69 de la loi Renault – il ne peuvent donc pas demander leur réintégration au sein de l'entreprise<sup>149</sup>. Le tribunal refuse aux travailleurs la reconnaissance d'un dommage moral « en raison du mutisme de leurs représentants<sup>150</sup> ». Cependant, les conditions par lesquelles la loi Renault restreint les possibilités pour un travailleur de contester le respect de la procédure d'information et de consultation ne concerne pas les autres recours possibles et le travailleur peut alors introduire un recours à un niveau pénal ou civil<sup>151</sup>.

Le Tribunal de Liège reconnaît alors un dommage matériel : le respect de la procédure aurait pu permettre d'augmenter les chances que les licenciements soient évités<sup>152</sup>. La société Mono Car Styling est condamnée à payer un dédommagement de 4000€ aux travailleurs<sup>153</sup>.

Cependant, l'entreprise décide de faire appel de cette décision<sup>154</sup>. Le tribunal de Liège est amené à saisir la Cour de justice des Communautés européennes, et quatre questions préjudicielles sont alors posées<sup>155</sup>, concernant principalement la concordance de la directive 98/59 avec le mécanisme prévu en droit belge en la matière, ainsi que le respect du droit

---

<sup>145</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.*, p. 178.

<sup>146</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.* ; DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.* ; GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*

<sup>147</sup> DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.* ; DUMONT, Yves-Alexandre, « Licenciement collectif et droit d'action individuel du travailleur : l'art de l'équilibre », *Bulletin juridique & social*, 458, 2011, p. 4.

<sup>148</sup> DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.* ; CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.* ; DUMONT, Yves-Alexandre, *op. cit.*

<sup>149</sup> GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*

<sup>150</sup> DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.*, p. 431.

<sup>151</sup> GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*

<sup>152</sup> DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.*

<sup>153</sup> DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.* ; DUMONT, Yves-Alexandre, *op. cit.*

<sup>154</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.* ; DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.* ; DUMONT, Yves-Alexandre, *op. cit.* ; GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*

<sup>155</sup> DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.* ; CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.* ; DUMONT, Yves-Alexandre, *op. cit.* ; GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*

d'accès à la justice présent dans l'article 6 de la convention européenne des droits de l'homme<sup>156</sup>.

#### 4.3.3. Interprétations et conclusions de l'avocat général

Avant d'analyser les quatre questions préjudicielles posées à la C.J.C.E. par la Cour du travail de Liège, l'avocat général Paolo Mengozzi va réfléchir sur la façon dont l'article 67 de la loi Renault doit être interprété<sup>157</sup>. En effet, « l'article 67 de la loi de 1998, qui prévoit une série de limites pour le droit du travailleur pris individuellement d'attaquer un licenciement collectif, peut s'interpréter de deux façons radicalement différentes<sup>158</sup> ». Selon la première interprétation, les limites imposées aux travailleurs désireux d'introduire un recours individuel ne concerneraient que les sanctions présentes dans les articles 68 et 69 de la loi du 13 février 1998 : « [...] en d'autres termes, ces limites s'appliqueraient aux recours visant à obtenir la réintégration du travailleur licencié ou la suspension du délai de préavis.<sup>159</sup> ». Selon la seconde interprétation, les limites seraient étendues aux sanctions de droit commun<sup>160</sup> : en effet, elles seraient applicables « à tous les recours individuels introduits par des travailleurs contre un licenciement collectif pour contester le non-respect de la procédure d'information et de consultation<sup>161</sup> » et elles « s'appliqueraient également à des actions intentées individuellement par des travailleurs<sup>162</sup> ».

Dans ses conclusions, en tenant compte de la compatibilité du droit belge avec le droit communautaire, l'avocat général va privilégier cette première interprétation :

La directive 98/59/CE [...] ne s'oppose pas à une disposition nationale qui, en cas de violation de la procédure d'information et de consultation, limite aux seuls représentants des travailleurs le droit de contester un licenciement collectif, ou qui conditionne à une contestation des représentants des travailleurs le droit individuel de contester le licenciement collectif. [...] Parmi deux interprétations possibles d'une disposition interne [...] la juridiction nationale est tenue de suivre celle qui ne présente pas d'aspect d'incompatibilité avec le droit communautaire lui-même<sup>163</sup>

Ainsi, selon cette première interprétation choisie par l'avocat général, les travailleurs individuels n'ont pas accès aux sanctions introduites dans les articles 68 et 69 de la loi

---

<sup>156</sup> DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, *op. cit.* ; CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.* ; GOLDFAYS, Mina, *op. cit.*

<sup>157</sup> Conclusions de l'Avocat général, Paolo Mengozzi, aff. C-12/08, 21 janvier 2009, [www.curia.europa.eu](http://www.curia.europa.eu), points 15 – 16.

<sup>158</sup> *Ibid.*, point 16.

<sup>159</sup> *Ibid.*, point 17.

<sup>160</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.*, p. 178.

<sup>161</sup> Conclusions de l'Avocat général précitées, point 18.

<sup>162</sup> *Ibid.*, point 18.

<sup>163</sup> *Ibid.*, point 108.

Renault, mais disposent cependant « d'un droit d'action en justice<sup>164</sup> », par lequel ils peuvent contester le fait que la procédure a effectivement été respectée, et ainsi obtenir réparation<sup>165</sup>.

#### 4.3.4. Cour de Justice des Communautés européennes

La C.J.C.E., dans son arrêt du 16 juillet 2009<sup>166</sup>, détermine que le dispositif introduit dans la loi Renault est légal, malgré les restrictions des droits individuels. Il est également établi que le droit à l'information et à la consultation est un droit de « nature collective<sup>167</sup> », « destiné aux représentants des travailleurs, et non pas aux travailleurs pris individuellement<sup>168</sup> ». Les travailleurs bénéficient alors de ce droit « en tant que collectivité »<sup>169</sup>. La Cour opère ainsi une forte distinction entre le droit d'agir collectif et le droit d'agir individuel<sup>170</sup>, et la différence de l'accès à la justice est totalement justifié par la nature collective de ce droit<sup>171</sup>. Le rôle des représentants s'en retrouve ainsi renforcé<sup>172</sup>, et « un rapport d'intermédiaire [existerait] entre travailleurs et représentants en matière de licenciement collectif<sup>173</sup> ». Cependant, si les droits des représentants des travailleurs venaient à se retrouver limités, il s'agirait d'une violation de l'effet utile de la directive ou de l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme<sup>174</sup>.

Dans une approche plus conceptuelle de la C.J.C.E. mise en avant par M. Goldfays, les représentants des travailleurs sont théoriquement les mieux placés pour discuter et faire des remarques, et que les limitations et conditions à respecter pour les travailleurs individuels ne peut pas être considérée comme une restriction pour la protection de ces travailleurs<sup>175</sup>.

#### **4.4. Titularité et exercice du droit à l'information et à la consultation**

Le droit à l'information et à la consultation peut être saisi « comme un droit subjectif individuel exercé collectivement<sup>176</sup> ». J. Clesse et A. Mortier développent ainsi quatre arguments qui appuient cette affirmation<sup>177</sup>. Le premier se base sur l'article 23 de la

---

<sup>164</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.*, p. 179.

<sup>165</sup> *Ibid.*

<sup>166</sup> C.J.C.E., n° C-12/08, 16 juillet 2009 (Mono Car Styling SA c. Dervis Odemis), *Rec.*, 2009, I-6653.

<sup>167</sup> *Ibid.*, point 42.

<sup>168</sup> *Ibid.*, point 38.

<sup>169</sup> *Ibid.*, point 42.

<sup>170</sup> REYNIERS, Philippe, « Affaire "Mono Car" : Droits individuels des travailleurs et licenciement collectif », *J.D.E.*, 162, 2009, pp. 250 – 251.

<sup>171</sup> DORSSEMONT, Filip (2009), *op. cit.*, p. 2.

<sup>172</sup> REYNIERS, Philippe, *op. cit.*, p. 250.

<sup>173</sup> *Ibid.*, p. 251.

<sup>174</sup> *Ibid.*, p. 250.

<sup>175</sup> GOLDFAYS, Mina, *op. cit.* p. 17.

<sup>176</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.*, p. 171.

<sup>177</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.*, p. 170.

Constitution affirmant que « chacun a le droit de mener une vie conforme à la dignité humaine [...] »<sup>178</sup> : la dignité humaine dont il est question appartient à chaque individu et ce droit doit être considéré comme individuel<sup>179</sup>. Le second argument provient de l'intérêt individuel de chaque travailleur à veiller au respect de la procédure d'information et de consultation afin, si possible, d'éloigner la menace de la perte de son emploi<sup>180</sup>. Le troisième tient du fait de la codification des procédures d'information et de consultation au sein de conventions collectives de travail : « la doctrine attribue généralement à ce type de dispositions la double qualification de clauses normatives individuelles et collectives ouvrant des droits au profit des travailleurs individuels<sup>181</sup> ». Le dernier argument mis en avant concerne les sanctions en cas de non-respect de la procédure d'information et de consultation : il est indéniable qu'elles expriment un caractère individuel<sup>182</sup>. « C'est [donc] le travailleur, à titre individuel, qui, *in fine*, dispose du droit d'exiger le respect des procédures d'information et de consultation<sup>183</sup> ».

J. Peeters met lui aussi en avant les arguments se fondant sur la nature individuelle des droits énoncés dans l'article 23 de la Constitution et sur l'intérêt personnel qu'un travailleur possède à réclamer ce droit à l'information et à la consultation<sup>184</sup>. Il s'appuie également sur l'individualité de la relation de travail du travailleur, et donc sur son « statut juridique individuel<sup>185</sup> ». Il déduit de cette justification que le titulaire de ce droit est effectivement l'employé et que « les droits à l'information et à la consultation ne sont pas seulement des droits sociaux fondamentaux, mais avant tout des droits individuels<sup>186</sup> ».

Le législateur a la liberté de définir les conditions de l'exercice du droit à l'information et à la consultation tout en gardant l'obligation de garantir ce droit aux travailleurs de manière individuelle<sup>187</sup>. Les représentants des travailleurs disposent en Belgique de l'exercice de ce droit mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils en soient les seuls détenteurs : en effet, en

---

<sup>178</sup> Constitution coordonnée du 17 février 1994 précitée, art. 23.

<sup>179</sup> CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, *op. cit.*, p. 170.

<sup>180</sup> *Ibid.*

<sup>181</sup> *Ibid.*

<sup>182</sup> *Ibid.*

<sup>183</sup> *Ibid.*

<sup>184</sup> PEETERS, Johan, *Informatie en raadpleging van werknemers bij herstructurering*, Antwerpen : Intersentia, 2009, pp. 688 – 689.

<sup>185</sup> *Ibid.*, p. 689, notre traduction.

<sup>186</sup> *Ibid.*, p. 688, notre traduction.

<sup>187</sup> *Ibid.*, p. 689.

cas d'absence d'un conseil d'entreprise ou d'une délégation syndicale, les travailleurs eux-mêmes détiennent l'exercice du droit à l'information et à la consultation<sup>188</sup>.

La modalité de l'exercice collectif doit être comprise de telle sorte que le processus d'information et de consultation doit avoir lieu principalement par l'intermédiaire des organes représentatifs lorsqu'ils existent dans une entreprise et, en second lieu, par les employés eux-mêmes<sup>189</sup>.

On peut donc en conclure que le droit à l'information et à la consultation est un droit individuel que chaque employé peut exiger, et dont l'exercice s'effectue collectivement par les représentants des travailleurs (ou par les travailleurs eux-mêmes le cas échéant).

---

<sup>188</sup> PEETERS, Johan, *op.cit.*, p. 689.

<sup>189</sup> *Ibid.*, notre traduction.

## 5. Conclusion

Afin de répondre à notre interrogation de départ, à savoir la nature collective ou individuelle du droit à l'information et à la consultation, nous avons étudié la législation belge et communautaire concernant cette thématique, ainsi que des affaires Renault et Mono Car Styling.

Pour commencer, nous avons vu que le droit à l'information et à la consultation est un droit fondamental présent au sein de la Constitution belge ainsi que dans plusieurs textes communautaires.

Par la suite, nous avons clarifié la définition du licenciement collectif ainsi que la procédure à suivre en cas d'annonce de licenciement collectif et les sanctions mises en place en cas de non-respect de cette procédure. Nous avons observé qu'un système en cascade a été établi afin de déterminer les destinataires des informations et des consultations, permettant aux délégués syndicaux ou aux travailleurs eux-mêmes d'être les interlocuteurs de l'employeur en cas d'absence de Conseil d'entreprise.

Nous avons, pour terminer, analysé la nature du droit à l'information et à la consultation au travers de l'affaire Renault, de la « loi Renault » qui en a découlé, et également *via* l'affaire Mono Car Styling. Nous avons finalement établi qu'il existe une différence non négligeable entre la titularité et l'exercice du droit à l'information et à la consultation.

Au travers des différentes recherches que nous avons effectuées afin de rédiger ce mémoire, nous avons compris que se pose régulièrement la question de la titularité du droit à l'information et à la consultation. Une vue unifiée et clarifiée de l'information regroupant les directives, conventions collectives de travail, lois et arrêtés royaux serait sans doute la bienvenue pour éviter tout malentendu, toute mauvaise interprétation des textes, et faciliter ainsi la compréhension de ce droit pour les travailleurs, collectivement et à titre individuel.

## 6. Bibliographie

### 6.1. Législation

Dir. (CEE) n° 75/129/CEE du Conseil du 17 février 1975, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, J.O.C.E., L.048, du 22 février 1975, p. 0029 – 0030.

Dir. (CEE) n° 92/56/CEE du Conseil du 24 juin 1992, modifiant la directive 75/129/CEE concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, J.O.C.E., L.245, du 26 août 1992, p. 0003 – 0005.

Dir. (CE) n° 98/59/CE du Conseil du 20 juillet 1998, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, J.O.C.E., L.225, du 12 août 1998, p. 0016 – 0021.

A.R. du 27 novembre 1973 portant réglementation des informations économiques et financières à fournir aux conseils d'entreprises, *M.B.*, 28 novembre 1973, p. 13352.

A.R. du 24 mai 1976 sur les licenciements collectifs, *M.B.*, 17 septembre 1976, p. 11663.

Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs.

Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, adoptée le 7 décembre 2000 à Nice, J.O.C.E., C364/01, du 18 décembre 2000.

Charte sociale européenne, adoptée le 18 octobre 1961 à Turin, *M.B.*, 28 décembre 1990, p. 24278.

Constitution coordonnée du 17 février 1994, *M.B.*, 17 février 1994, p. 4054, art. 23.

Convention collective de travail n°5 du 24 mai 1971 concernant le statut des délégations syndicales du personnel des entreprises, *M.B.*, 1<sup>er</sup> juillet 1971, p. 8338.

Convention collective de travail n°9 du 9 mars 1972 coordonnant les accords nationaux et les conventions collectives de travail relatifs aux conseils d'entreprise conclus au sein du conseil national du travail, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 12 septembre 1972, *M.B.*, 25 novembre 1972, p. 13148.

Convention collective de travail n°24 du 2 octobre 1975, concernant la procédure d'information et de consultation des représentants des travailleurs en matière de licenciements collectifs, rendue obligatoire par l'arrêté royal du 21 janvier 1976, *M.B.*, 17 février 1976, p. 1716.

Dir. (CEE) n° 75/129/CEE du Conseil du 17 février 1975, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, J.O.C.E., L.048, du 22 février 1975, p. 0029 – 0030.

Dir. (CEE) n° 92/56/CEE du Conseil du 24 juin 1992, modifiant la directive 75/129/CEE concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, J.O.C.E., L.245, du 26 août 1992, p. 0003 – 0005.

Dir. (CE) n° 98/59/CE du Conseil du 20 juillet 1998, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, J.O.C.E., L.225, du 12 août 1998, p. 0016 – 0021.

*Doc. parl.*, Ch. repr., sess. ord. 1997-1998, n° 1270/1, p. 22.

Loi du 20 septembre 1948 portant sur l'organisation de l'économie, *M.B.*, 27 septembre 1948, p. 7768.

Loi du 13 février 1998 portant des dispositions en faveur de l'emploi, *M.B.*, 19 février 1998, p. 4643.

Loi du 4 décembre 2007 relative aux élections sociale, *M.B.*, 7 décembre 2007, p. 60578.

Rapport fait au nom de la commission des affaires sociales (1) par G. D'Hondt concernant le Projet de loi portant des dispositions en faveur de l'emploi, la Proposition de loi modifiant l'arrêté royal du 24 mai 1976 sur les licenciements collectifs en vue d'améliorer la protection des travailleurs et la Proposition de loi instaurant des sanctions supplémentaires en cas de non-respect des procédures d'information et de consultation lors de licenciements, *Doc. parl.*, Ch. repr., sess. ord., 1997-1998, du 08 janvier 1998, n° 1269 / 4.

## **6.2. Doctrine**

CANDITO, Caroline et DEGUELDRE, Maureen, « Les restructurations d'entreprise : ce qu'il faut en savoir... », *Bulletin juridique & social*, 2, 582, 2017, pp. 7 – 10.

CLAEYS, Thierry et LENAERTS, Henri-François, « De nieuwe bepalingen over collectief ontslag », *Oriëntatie*, 1, 1999, pp. 1 – 9.

CLESSE, Jacques et MORTIER, Aurélie, « Droit collectif et droits de l'homme », *Revue de Droit Social*, 2, 2011, pp. 155 – 191.

- DORSSEMONT, Filip, « Hof van Justitie redt wet-Renault », *De Juristenkrant*, 194, 2009, p. 2.
- DORSSEMONT, Filip, « The Renault Saga (revisited) », *European Company Law*, 3, 2006, pp. 5 – 10.
- DORSSEMONT, Filip et VERNAC, Stéphane, « Les destinataires des règles communautaires d'information et de consultation en cas de licenciement collectif – à propos des arrêts Mono Car Styling et Fujitsu Siemens », *Revue de Droit Social*, 3, 2010, pp. 425-446.
- DUMONT, Yves-Alexandre, « Licenciement collectif et droit d'action individuel du travailleur : l'art de l'équilibre », *Bulletin juridique & social*, 458, 2011, p. 4.
- GOLDFAYS, Mina, « Licenciement collectif : Les recours individuels des travailleurs après la "loi Renault" - Arrêt Mono Car », *Orientations*, 3, 2010, pp. 11 – 24.
- PALATE, Simon, « Procédure "Renault" : rappel des principes », *Bulletin Juridique & Social*, 476, 2012, p. 4.
- PEETERS, Johan, *Informatie en raadpleging van werknemers bij herstructurering*, Antwerpen : Intersentia, 2009.
- REYNIERS, Philippe, « Affaire "Mono Car" : Droits individuels des travailleurs et licenciement collectif », *J.D.E.*, 162, 2009, pp. 250 – 251.
- ROBERT, Frédéric, « Non-respect de la procédure d'information et de consultation dans le cadre du licenciement collectif : comment évaluer les impacts sur le plan juridique et financier ? », *Orientations*, 10, 2000, pp. 177 – 199.
- WERY, Olivier, *Licenciement collectif : analyse, implications et commentaires*, Waterloo : Kluwer, 2006.

### **6.3. Divers**

- C.J.C.E., n° C-12/08, 16 juillet 2009 (Mono Car Styling SA c. Dervis Odemis), *Rec.*, 2009, I-6653.
- Conclusions de l'Avocat général, Paolo Mengozzi, aff. C-12/08, 21 janvier 2009, [www.curia.europa.eu](http://www.curia.europa.eu).



# Note d'articulation

## 1. Choix de la thématique principale

Ce mémoire aborde la thématique des restructurations d'entreprises ainsi que des licenciements collectifs. Le sujet est vaste et les conséquences nombreuses.

[Une décision] de restructuration avec suppressions d'emploi [...], qu'elle se concrétise ou non par l'annonce d'un plan de licenciements, s'inscrit dans un continuum de décisions qui vont concerner à la fois les périmètres internes et externes de l'organisation, les formes d'organisation et les contenus du travail, et l'emploi [...] (Beaujolin-Bellet et al., 2006, p. 68).

De plus, les restructurations ont connu de gros changements depuis les années 1970 : en effet, au départ justifiées par la crise économique, elles touchent actuellement aussi les entreprises et les secteurs qui connaissent une phase de croissance économique (Beaujolin-Bellet et al., 2006). Ainsi, « Aux restructurations traditionnelles [...] se sont ajoutées des restructurations dites "de compétitivité", liées à des choix stratégiques construits par anticipation et souvent conduites par des groupes en bonne santé financière » (Beaujolin-Bellet et al., 2006, p. 65).

Le choix de ce thème est motivé par deux raisons principales. La première est constituée du fait que les « processus de restructuration [...] sont de plus en plus questionnés » (Arnaud et Naulleau, 2015, p. 38) et que « la littérature empirique peine à dégager un consensus clair quant au caractère bénéfique des restructurations et des suppressions d'emplois [...] » (Allouche, J. et al., 2008, p. 107).

La seconde raison est issue de mon expérience personnelle. En effet, lors de mon parcours professionnel, j'ai vécu une restructuration d'entreprise qui m'a marquée puisque j'ai perdu mon emploi. De plus, au moment de choisir le thème de ce travail, j'ai suivi de près les annonces de difficultés financières au sein de l'entreprise qui m'employait. En effet, au mois de février dernier, nous apprenions que l'entreprise allait être placée sous redressement judiciaire et qu'il était possible que, six mois plus tard, celle-ci procède à des licenciements collectifs touchant de nombreux postes de travail au travers de ses filiales en Belgique et à l'étranger. Touchée personnellement par cette situation, j'ai eu envie de comprendre les réactions de mes collègues et d'apporter des réponses non seulement à mes interrogations mais aussi aux leurs.

Ces deux raisons principales m'ont ainsi donné l'envie d'explorer le sujet des licenciements collectifs et des restructurations plus en profondeur afin de mieux comprendre ce phénomène.

## **2. Choix des disciplines étudiées : sociologie et droit**

Dans le cadre de ce travail, nous avons choisi d'aborder cette thématique au travers de deux disciplines : la sociologie et le droit. Ainsi, le titre du mémoire est le suivant : « Les travailleurs au cœur des licenciements collectifs lors de restructurations d'entreprises : implications sociales et juridiques ».

Le choix de ces deux disciplines au travers desquelles s'articulent le développement et l'étude de cette thématique a été inspiré lui aussi de mon expérience personnelle de travail. Comme déjà mentionné, vivant de plein fouet les effets d'une annonce d'un possible – et très probable – licenciement collectif, j'ai pu observer auprès de mes collègues différentes réactions, dont plusieurs m'ont particulièrement marquée.

La première réaction fut comportementale, survenant assez rapidement après l'annonce des difficultés financières de l'entreprise. De fait, dès que mes anciens collègues ont appris qu'ils seraient sans doute prochainement licenciés, ils ont commencé à s'interroger à propos de leur avenir dans l'entreprise. Au fil des jours, puis des semaines, entre autres à cause du manque, voire de l'absence d'information venant de la direction concernant l'évolution de la situation, ils ont perdu toute motivation dans leur travail et ne parvenaient plus à trouver du sens dans leurs actions. On pouvait souvent entendre des réflexions telles que « à quoi ça sert que je fasse ceci, nous allons de toute façon être virés ». Même le chef d'équipe, qui jusque-là avait un comportement de meneur d'hommes, a baissé les bras, demandant aux employés sous son autorité de ne faire que le minimum de travail. La fatigue morale amplifiait de jours en jours, en même temps que les doutes et les tensions, ainsi que l'incompréhension et l'animosité envers les dirigeants de l'entreprise. Constatant cette situation, je me suis interrogée sur les raisons pour lesquelles une équipe bien rodée et toujours motivée n'arrivait plus à trouver la moindre envie, la moindre motivation du travail bien fait.

La seconde réaction qu'ils ont eue assez rapidement, parallèlement à la perte de motivation et à l'angoisse concernant leur avenir, a été de s'interroger sur les droits dont ils disposaient : quelles seraient leurs indemnités en cas de licenciement ? Comment se dérouleraient les événements, quand seraient-ils informés de la situation ? etc. Me rendant compte à quel point ils avaient peu connaissance de leurs différents droits, et la procédure d'information et de consultation ne leur semblant absolument pas familière, je m'y suis intéressée de plus près. En effet, cette procédure d'information et de consultation est importante. Comme indiqué

dans la Directive 98/59/CE du Conseil, « les consultations portent au moins sur les possibilités d'éviter ou de réduire les licenciements collectifs ainsi que sur les possibilités d'en atténuer les conséquences [...]»<sup>190</sup>.

### **3. Synthèse des deux parties**

Au travers des deux disciplines étudiées, nous avons pu constater que les travailleurs se retrouvent, malgré eux, impliqués eux-mêmes ou via leurs représentants dans les procédures des licenciements collectifs et des restructurations.

Lors de l'étude sociologique présentée dans la première partie de ce mémoire, nous avons vu que les effets des licenciements collectifs dans le cadre de restructurations d'entreprises touchent à la fois les travailleurs licenciés, les travailleurs qui conservent leur emploi et les directeurs des ressources humaines et managers intermédiaires qui exécutent des décisions qui ne leur appartiennent pas. La plupart des travailleurs touchés par ces situations sont ainsi confrontés à des moments difficiles qu'ils vivent individuellement. Difficultés financières, incompréhension, processus de deuil ou perte de confiance en soi pour les « victimes » des licenciements, survenant à la suite de la perte de leur emploi ; surcharge de travail, culpabilité et manque de motivation à adhérer aux nouveaux projets pour les travailleurs « survivants » ayant conservé leur poste au sein de l'entreprise ; ou encore sentiment d'être « assis entre deux chaises » pour les directeurs des ressources humaines ou les managers intermédiaires. Face aux décisions de licenciements collectifs et à la redéfinition des contours de l'organisation, chacun réagit à sa façon.

Nous avons également vu dans cette partie que les restructurations ont pour but premier d'améliorer les performances économiques et financières de l'entreprise afin de satisfaire les demandes des actionnaires. Les travailleurs, peu pris en compte dans ce type de procédure, vont pourtant jouer un rôle important, voire essentiel, dans la réussite d'une restructuration. La façon dont ils sont considérés par la direction et la manière dont sont orchestrés les licenciements et les divers changements dans la structure de l'organisation impactent positivement ou négativement la motivation des travailleurs mobilisés dans les futurs projets de l'entreprise.

Traitant de la nature du droit à l'information et à la consultation lors de restructurations d'entreprises, la seconde partie de ce mémoire nous a appris qu'à partir du moment où un

---

<sup>190</sup> Dir. (CE) n° 98/59/CE du Conseil du 20 juillet 1998, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, J.O.C.E., L.225, du 12 août 1998, p. 0016 – 0021.

employeur envisage d'effectuer un licenciement collectif, il est tenu de respecter une procédure précise concernant l'information et la consultation des représentants des travailleurs. D'abord introduite par la Directive 98/59/CE du Conseil puis transférée en droit belge via la Convention Collective de Travail n°24, la procédure s'est vue complétée par le chapitre VII de la loi Renault. Cette loi introduit un système de sanctions spécifiques au non-respect de ladite procédure mais limite la possibilité de recours des travailleurs individuellement : le droit à l'information et à la consultation est effectivement exercé collectivement par les représentants des travailleurs.

Au travers des deux affaires étudiées (affaire Renault et affaire Mono Car Styling), nous avons également découvert que la procédure d'information n'est pas toujours respectée par l'employeur et que cela peut créer un sentiment de révolte chez les travailleurs ; certains d'entre eux allant jusqu'à mener leur ancien employeur devant le tribunal.

#### **4. Vers un management plus « humain »**

Au vu de ce qui vient d'être dit, nous pouvons prendre conscience de l'importance d'une bonne gestion des restructurations, tenant compte à la fois du facteur humain – demandant une gestion éthique – et du facteur juridique – avec une obligation du respect des lois. D'après nous, cela pourrait avoir deux conséquences non négligeables. D'une part, cela influencerait positivement la perception de l'entreprise qu'ont les travailleurs maintenus au sein de leur poste de travail, sachant que le rôle de ceux-ci dans le succès d'une restructuration n'est plus à prouver (Lemasles et Tixier, 2000). D'autre part, cela permettrait d'aider les travailleurs licenciés à garder confiance en eux et en l'avenir, car les « facteurs d'ordre psychologique » (Optem, 2007, p. 10), comme l'estime de soi, la confiance en soi sont des « facteurs de succès ou d'échec dans le retour à l'emploi » (Optem, 2007, p. 9).

Malgré ces constats, les conditions de licenciement vécues par les travailleurs laissent à désirer.

Ceux qui estiment avoir bénéficié de conditions de licenciement favorables sont peu nombreux dans l'ensemble. [...] Dans une majorité de cas, les conditions et le contexte du licenciement ont été mal vécus : absence d'information préalable, brutalité de l'annonce, parfois manœuvres de l'employeur cherchant à provoquer la démission ; faiblesse des indemnités ; absence de soutien et d'accompagnement, occasionnellement propositions de reclassement dévalorisantes : tout cela entraînant fréquemment sentiment d'injustice et ressentiment – particulièrement aigus chez les travailleurs qui n'ont pas encore retrouvé d'emploi (Optem, 2007, p. 12).

En conclusion, nous pouvons considérer qu'en cas de licenciements collectifs lors d'une restructuration d'entreprise, les dirigeants ont tout intérêt à prendre en compte les facteurs juridiques et sociaux afin d'assurer au mieux le succès de cette dernière. « Les restructurations tendent à devenir des actes de la vie ordinaire des entreprises, qui revendiquent en conséquence la souplesse nécessaire de leur gestion » (Fayolle, 2005, p. 341).

Suivre scrupuleusement la procédure d'information et de consultation permet d'éviter des sanctions en cas de contestation pour non-respect, certes, mais « le strict respect des obligations juridiques dans ce domaine ne saurait suffire à garantir l'acceptation sociale de ces processus de restructuration » (Arnaud, N. et Naulleau, M., 2015, p. 38). Nous pensons cependant que respecter ladite procédure et les obligations qui incombent à l'employeur amène à agir de manière plus humaine envers les travailleurs dont l'avenir professionnel dépend de la décision finale de licenciement.

Il nous paraît donc essentiel de tenir compte du facteur humain dans le cadre de licenciements collectifs, non seulement pour apaiser les travailleurs licenciés et leur donner la possibilité de se reconstruire plus facilement, mais aussi pour encourager et motiver les travailleurs qui restent au sein de l'entreprise à continuer d'effectuer correctement leur travail et à adhérer aux nouveaux projets de l'entreprise.

Dans le cadre d'une recherche ultérieure, il serait intéressant d'approfondir une troisième discipline, à savoir celle de la gestion des ressources humaines. Cette étude supplémentaire permettrait de comprendre comment les dirigeants mettent en place les licenciements collectifs et pourrait, si possible, apporter des solutions afin que tout se déroule pour le mieux pour les travailleurs licenciés, pour ceux qui sont mobilisés dans de nouveaux projets, pour les exécutants, et pour l'entreprise elle-même.

## 5. Bibliographie

- Allouche, J. et al. (2008), « Restructurations et performances de l'entreprise : une méta-analyse », *Finance Contrôle Stratégie*, 11, 2, pp. 105-146.
- Arnaud, N. et Naulleau, M. (2015), « L'acceptation sociale des restructurations en pratiques : entre normativité et pragmatisme. Éclairages à l'aide d'une étude de cas exploratoire », *Revue de l'organisation responsable*, 10, pp. 37-50.
- Beaujolin-Bellet, R., et al. (2006), « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Management & Avenir*, 9, pp. 65-81.
- Dir. (CE) n° 98/59/CE du Conseil du 20 juillet 1998, concernant le rapprochement des législations des États membres relatives aux licenciements collectifs, J.O.C.E., L.225, du 12 août 1998, p. 0016 – 0021.
- Fayolle, J. (2005), « Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : Les apports d'un séminaire », *La Revue de l'Ires*, 47, pp. 337-362.
- Optem (2007), *Emploi et restructurations d'entreprises – étude qualitative dans 16 pays européens : rapport de synthèse*, Gambais : Optem.





Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique [www.uclouvain.be/trav](http://www.uclouvain.be/trav)

