



# **RESTRUCTURATION**

## **STRATEGIES SOCIALES**

*José Verdin*  
*Directeur Far*

*Janvier 2006*

# **A. VISIBILITE**

## **+ ANALYSE DU POUVOIR DE DECISION**

- **Entreprise** - familiale
  - multinationale
  - à capitaux privés/mixtes
  - en voie de privatisation
- **Gérée par** - les détenteurs du capital
  - des managers
- **Dépendance vis-à-vis des holdings, des banques**

## **+ ETUDE DE LA STRATEGIE INDUSTRIELLE**

- **Volonté d'accroissement des parts de marché**
- **Volonté de monopole**
- **Recherche et développement**
- **Dynamisme commercial**

## **+ ANALYSE DES MECANISMES MIS EN PLACE**

- **Transparence économique et d'information**
- **Jeu sur prix de transfert**
- **Mécanismes spéculatifs**
- **Recours à consultants fiscaux, monétaires...**

## **+ SITUATION GENERALE DU PRODUIT, DES COMPETENCES HUMAINES**

## **+ REALITE DES DIFFICULTES (compétitivité, coût du travail...)**

## **B. CONTEXTE**

### **+ GUERRE ECONOMIQUE**

### **+ DIFFERENCES CONSIDERABLES SELON**

- **Situation sectorielle :**  
ex. sidérurgie (surcapacités européennes)
- **Situation monétaire**  
cours du dollar, parité du franc belge,...
- **Volonté du dumping environnemental, social**
- **Méthodes de gestion (JIT, division du travail...)**
- **Stratégie y compris militaire**

### **▶▶ MESURE DE L'IMPACT INDIRECT**

- **Outils de compétitivité externe**  
(formation, R et D, infrastructure...)
- **Effet d'entraînement**  
(sous-traitance, compétences...)

### **▶▶ SITUATION DE L'ECONOMIE WALLONNE, LIEGEOISE**

- **A-t-on le choix de choisir ?**

## C. PHILOSOPHIE D'INTERVENTION

### ▶ NE PAS AGIR

### ▶ ARRET D'UNE ENTREPRISE

- = perte - de produits, de marchés
- de compétences

### ▶ IMPACT IMPORTANT LIE A LA TAILLE

(1000 n'est pas 50 x 20)

- recherche, intégration dans de grands projets...
- perte irréversible ?

### ▶ ! au concept "canards boîteux"

Qui dit cela; avec quel objectif ?

### ▶ Actions préventives

- Info réviseurs, CE, DS
- Tribunal Commerce
- ONSS
- Négociations sociales
- Recherche de partenaires

### ▶ Actions curatives

- Exigence du maintien
- Recherche de repreneurs
- Présence supplétive ou en partenariat d'acteurs publics
- Administration provisoire
- Production sous curatelle
- Faillite accélérée ?

## **D. ILLUSION PME**

- **REGISTRE DE SOUS-TRAITANCE**
  - aucune autonomie
  - pressions sans limite
- **INCAPACITE DE S'INTEGRER DANS DE GRANDS PROJETS**
  - pas de R et D
  - peu d'innovations
- **REDUCTION A UN JEU SUR LES COÛTS**

- **CONSERVER LES OUTILS EXISTANTS  
SURTOUT LES GRANDES ENTREPRISES**
- **OBLIGATION DE DIVERSIFICATION**
- **DEVELOPPEMENT DE SOCIETES "CITOYENNES"**
  - ANTICIPER LES "DECES"
  - LES REMPLACER PAR DES ACTIVITES NEUVES
- **INTENSIFIER CREATIONS NOUVELLES SUR BASE  
DES FACTEURS POSITIFS DE COMPETITIVITE**
- **ENGAGER PROCESSUS DE REGULATION**

# **REPRISE ET REDRESSEMENT D'ENTREPRISES**

- **ETUDE DE CAS**

- Renault - Vilvorde
- Clabecq et la sidérurgie
- FN
- New Tubes Meuse
- Unysis
- Hexcel
- Val St-Lambert
- Boston Scientific
- Sarma
- Société Générale
- GCER
- A.C.E.

- **PRINCIPES DE BASE**

- A • analyse du pouvoir de décision (actionnaires/banquiers)
  - analyse de la stratégie industrielle/financière suivie.
- B • examen du contexte économique
  - impact direct et indirect d'une activité
- C • canards boiteux à abandonner ?
  - accélération d'une mise en faillite ?
- D • attention à l'illusion PME