



AgirE est soutenu par le Fonds social européen / Art. 6 Actions innovatrices.
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne.



www.iue.it

Le projet **AgirE**

Rapport final

Cadre d'analyse suite

Marie-Ange Moreau
Professeur à l'Institut universitaire européen
Coordination scientifique du projet AgirE



Le cadre analytique des restructurations

- Prise en compte du contexte macro économique :
globalisation / interdépendance des économies /
concurrence dans et hors de l'U E
- Transformation des modes d'organisation des
firmes
 - Business line
 - Management par projet
 - Servicification



Incidence des modèles choisis par les actionnaires

- Shareholder model v. stakeholder model : place de la shareholder value en question
 - Modèle de corporate gouvernance : Modèle “outsider” v. modèle “insider” v. Modèle “hybride”
- Place des fonds d’investissements
- Enjeu sur le choix de politiques de court terme liées à la maximalisation de la rentabilité ou enjeux de long terme



Place de l'internationalisation des entreprises

- Au delà du modèle de corporate governance : selon le choix entre dimension globale et réactivité locale
- Rôle de la culture de l'entreprise

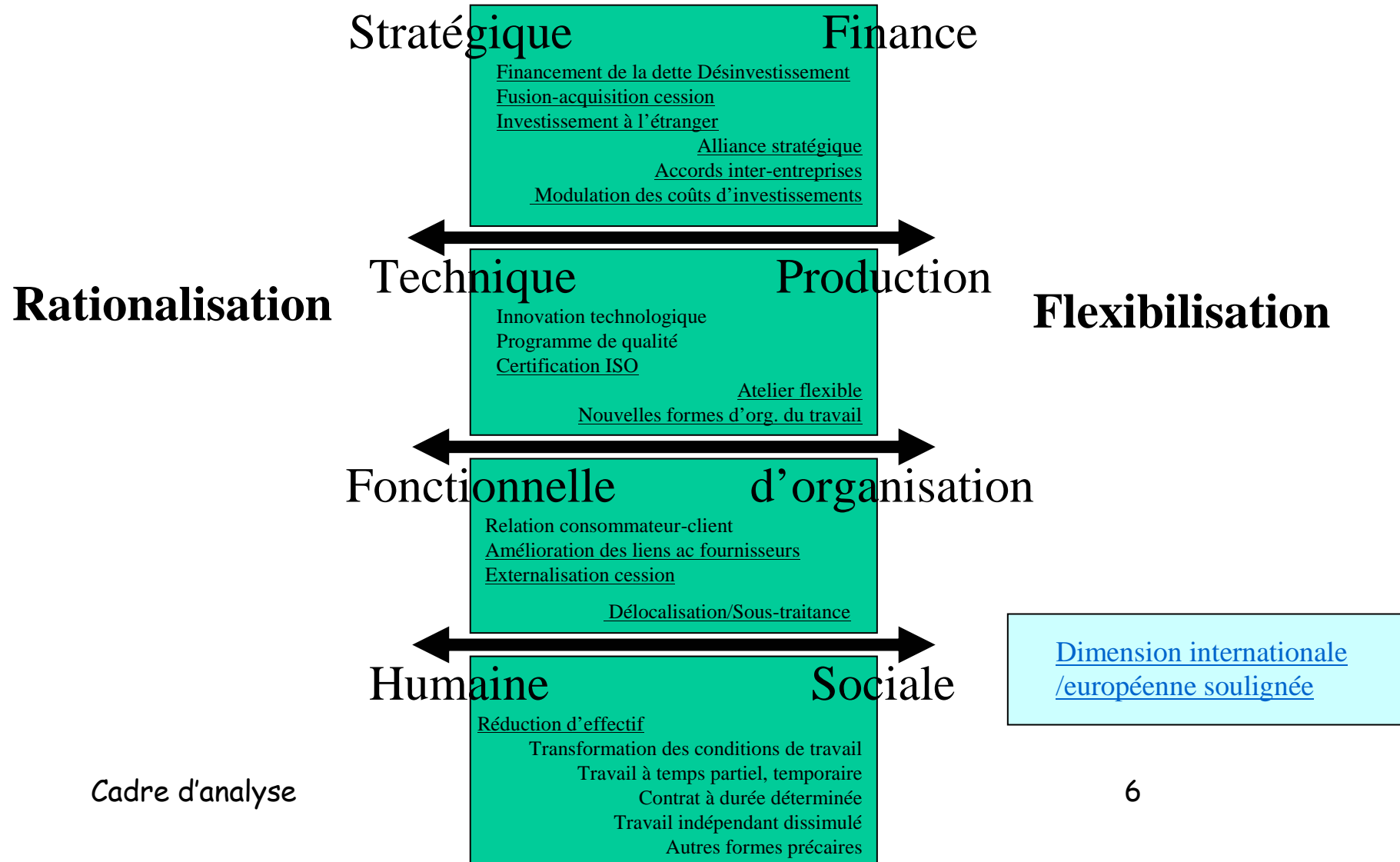


Caractéristiques des restructurations

- Processus complexe
- Processus multifactoriel
- Processus protéiforme
- Mais aussi processus multidimensionnel
 - selon la logique interne de l'entreprise
 - selon les caractéristiques des politiques ayant une incidence sur les restructurations



Approche multidimensionnelle à partir de la logique interne de l'entreprise





Conséquences : règle des 3 M

- Nécessité de mettre en évidence le caractère **Multidimensionnel** des restructurations
- Interaction des acteurs aux différents niveaux d'action et de régulation : **Multi-acteur**
- Nécessité de prendre en compte différents niveaux d'action et de régulation : local (site restructuré, territoire pertinent) régional, national, européen : **Multi niveau**

La règle des 3 M

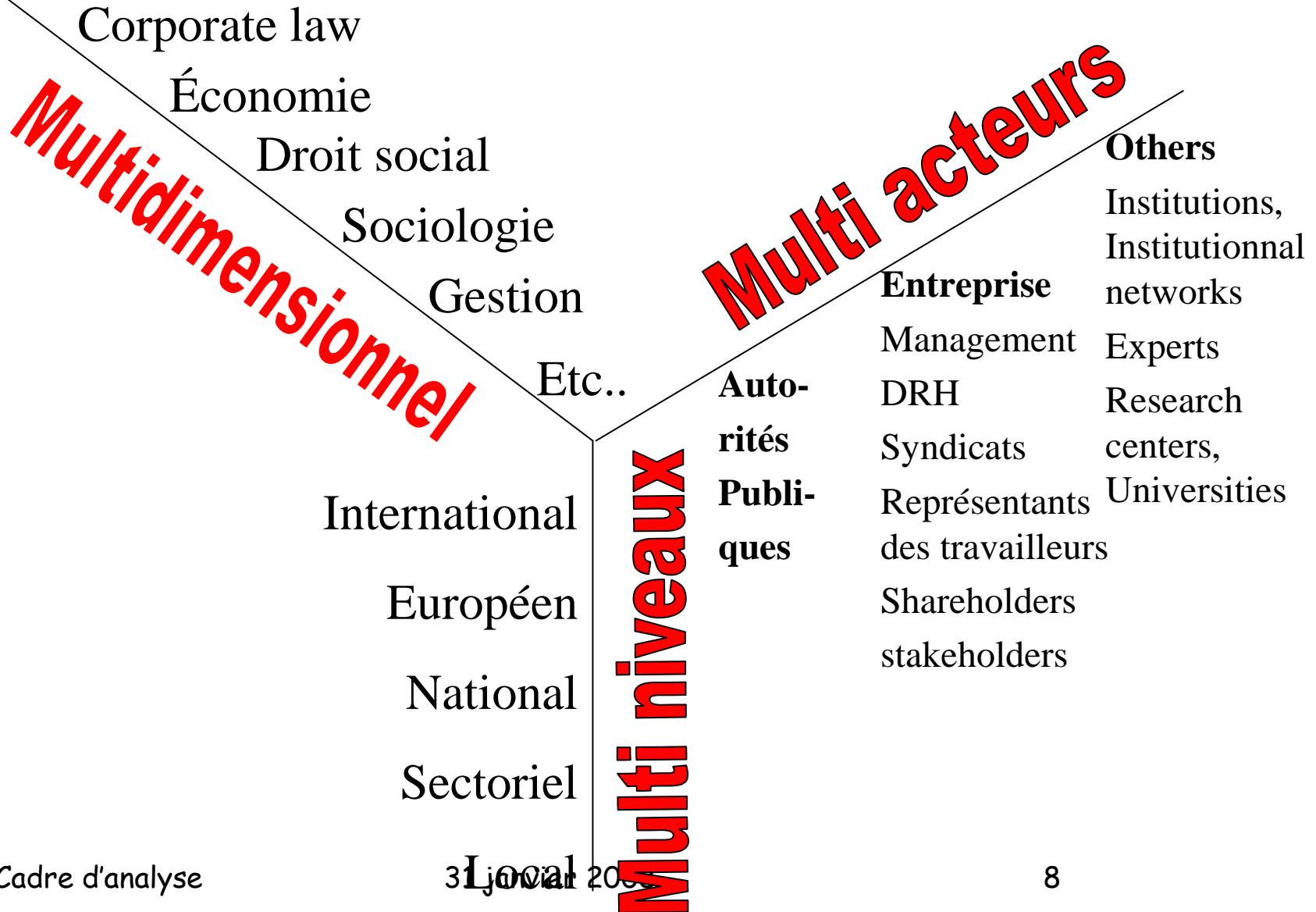




Tableau analytique : première étape de la typologie

- Tableau analytique : classification opérée à partir des 26 cas traités par AgirE, cadre d'élaboration de la définition proposée :

La restructuration est un processus complexe, protéiforme et multidimensionnel, comprenant des modifications de l'organisation de l'entreprise, de sa forme, de son périmètre, de ses activités, obéissant à des raisons et des objectifs économiques multiples choisis par la direction de l'entreprise, liés aux changements consécutifs à la globalisation de l'économie, se concrétisant par des opérations d'arrêt d'activités, de flexibilisation, de rationalisation de l'activité, d'externalisation tant nationale qu'internationale, mais aussi d'extension et de diversification structurelle et fonctionnelle ayant des conséquences majeures sur la structure de l'emploi et la qualité de l'emploi .



Matrice analytique

Contexte		Processus		Impact		
Rationalité économique et financière	Objectifs poursuivis	Opération(Forme)	Mise en œuvre	Effets	Financement	Accompagnement
<p>Pression compétitive - nationale-internationale</p> <p>Évolution du marché nouveau marché, demande client (impératif)</p> <p>Réaction à un choc économique</p> <p>Évolution technologique /innovation produit processus</p> <p>Évolution du cadre politique ou institutionnel politique, commerciale, de la concurrence, industrielle</p> <p>Respect d'obligations juridiques</p> <p>Shareholder value</p>	<p>Modification des activités Produits/Services/Marchés Changement (recentrage) de métier/ constitution de réseaux</p> <p>Recherche de profitabilité acquisition valeur en bourse</p> <p>Stratégie d'expansion Croissance externe Internationalisation</p> <p>Réduction des coûts et rationalisation technico-économique des activités Rapprochement géographique des marchés recherche d'économies d'échelle, des coûts de m-o, d'approvmt</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, Augmentation d'effectif fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/., sous-traitance (nat/inat), ouverture de nouvelles unités (nat, UE, horsUE), externalisation (nat/inat)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise fusion cession acquisition concentration faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital changement de majorité OPA/OPE changement dans le contrôle effectif</p>	<p>Information unilatérale</p> <p>Processus de concertation opérationnelle/conflictuelle</p> <p>Partenariat territorial, national, européen en amont en aval</p> <p>Processus de Négociation procédural substantiel flexible partenariat territorial national européen processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre courte/immédiate ou longue/proactive</p>	<p>Sur l'emploi Réduction d'effectifs Augmentation d'effectifs Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation Conditions de l'emploi accroissement des précarités Csqcs à long terme: enfants</p> <p>Sur le territoire revitalisation constitution de réseaux destruction d'emplois création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise création/suppression d'unités perte de valeur configuration du groupe</p>	<p>Par le contrat</p> <p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés 1. <u>Mesures collectives</u> Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. <u>Mesures individuelles</u> reconversion (re)qualification /Formation Reclassement interne/mobilité Pré-retraite/retraite Départ volontaire Aide à la création d'entreprise Reclassement externe Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise..), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>
Cadre d'analyse		31 janvier 2008		10		



Typologie : interactions

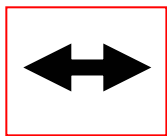
- Role essentiel joué par le secteur et la taille de l'entreprise
- Jeu d'acteurs complexes : combinaisons de facteurs pour expliquer le profil de la restructurations
- Diversité en raison des combinaisons



Variables expliquant la logique de concertation et de négociation dans l'entreprise

**Centralisation
(Intégration globale)**

**Need for global
integration**



Tensions

Cadre d'analyse



**Information
Négociation
Consultation**

**Need for local
responsiveness**

31 janvier 2008 + 12

Variables expliquant la dynamique de la restructuration

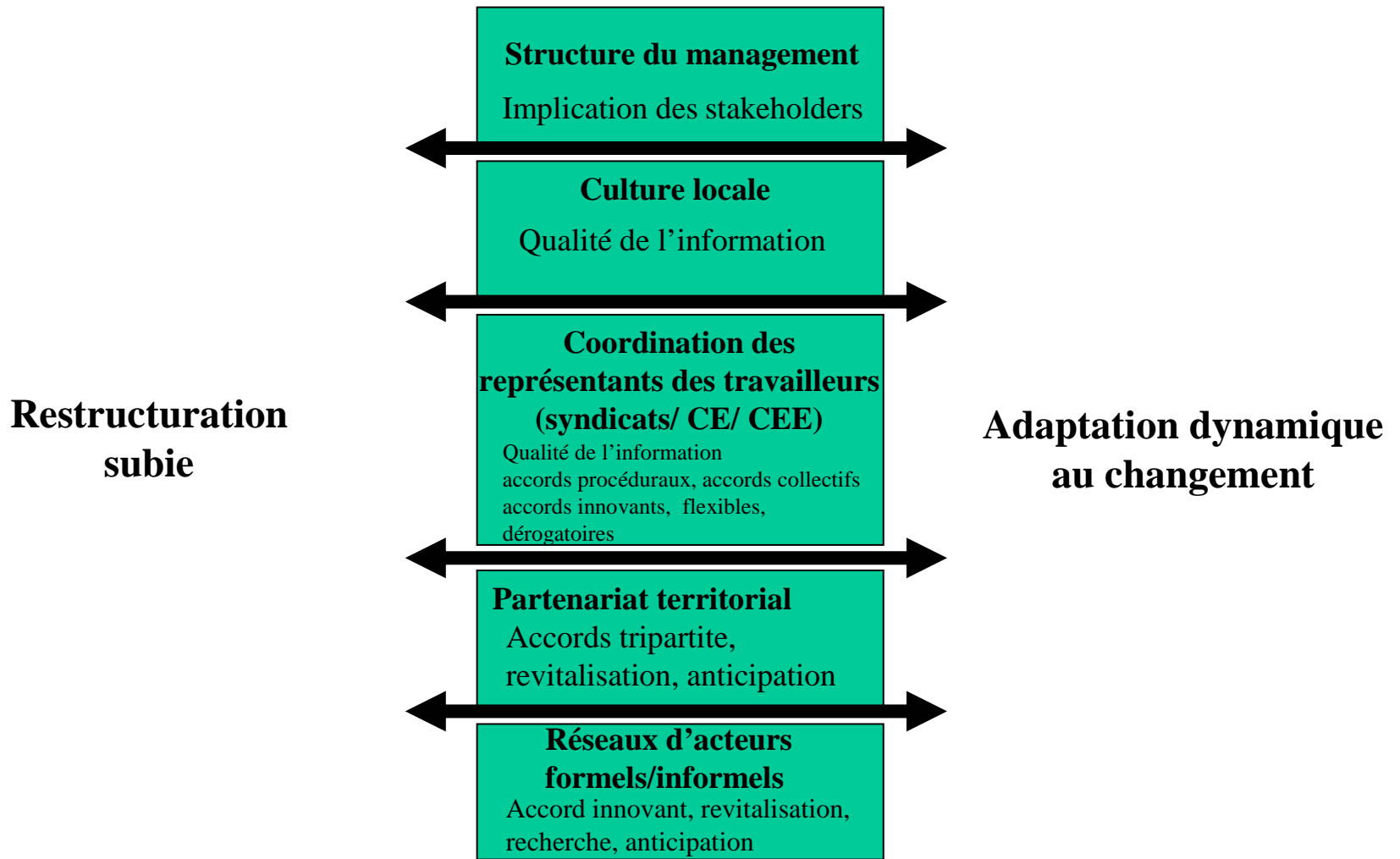




Tableau récapitulatif

RESSOURCES		REGLES
Qualité du dialogue social	Culture sociale du pays	Modèles de relations professionnelles
Qualité de dialogue social Pratiques de RSE	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Qualité du dialogue social	Culture locale	usages
Standards de management	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Idem	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
Information pertinente (international/communautaire)	Forme et lieu de la prise de décision dans l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination syndicat/ CE Coordination établissement/groupe Qualité de la négociation (entreprise, groupe, territoire) Articulation avec le CEE	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats/ CE/ CEE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Partenariat, Réseau institutionnel pour la revitalisation	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail