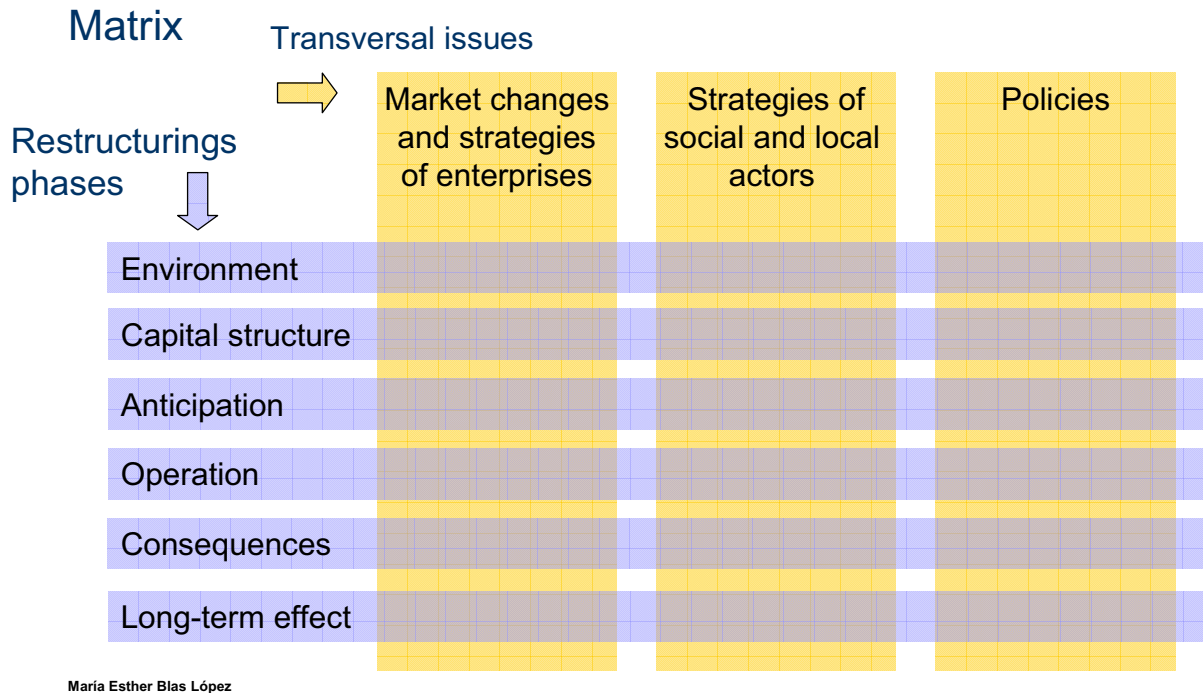


ANNEXES

Annexe 1 - Méthodologie et fonctionnement de la base de documentation

La **base de documentation** a été élaborée à partir d'une analyse des mots-clés utiles pour une analyse pluridisciplinaire et européenne des restructurations, élaborée uniquement à partir des recherches publiées de 1966 à 2007, en anglais et en français. Elle comporte 470 titres, classés par mot clés⁴⁴⁴. Elle a été une base de travail pour conduire les études théoriques et a été inspiré à partir de la matrice ci jointe.

Tableau explicatif sur la méthodologie sur laquelle ont été choisi les mots-clés qui sont à la base du fonctionnement de la base de documentation



Cette matrice de référence a été établie afin de structurer l'exécution des études de cas et des contributions théoriques. Elle a deux dimensions :

- dans la **dimension verticale** sont détaillées les diverses phases/étapes des restructurations ;
- dans la **dimension horizontale** sont incluses les questions thématiques

Cette matrice permet de localiser les différentes études dans leur dimension transversale. L'objectif est d'analyser la dimension sociale des restructurations en connexion étroite avec d'autres questions clés concernant la réorganisation, qui peut aussi bien se relier à la politique de concurrence et l'aide d'Etat européenne, la politique industrielle, l'intervention des fonds structurels, ou la politique fiscale.

⁴⁴⁴ Résulta du projet sur la base du logiciel *End Note*, fourni à la Commission européenne.

Exemple explicatif de sa structure et son interaction avec les mots-clés à la base du fonctionnement de la base de documentation:

Structure générale de la matrice des mots-clés

	Variation liées au marché et stratégies économiques des entreprises	Stratégies des acteurs		Politiques publiques	
Environnement de la R.					
Structure du capital					
Anticipation de la R.	1	2	3	4	5
Opération de R.					
Conséquences de la R.					
Effets à long terme de la R.					

María Esther Blas López

Mots-clés

1

	Variation liées au marché et stratégies économiques des entreprises
Environnement de la R.	Globalisation - Financiarisation - Européisation - Bourse - Finance - Euro-zone
Structure du capital	Bourse - Finance - EMU
Anticipation de la R.	Spécificité du secteur (...)
Opération de R.	Economie - Dérégulation / marchés - Stratégies entreprises / marché (global, européen, national)
Conséquences de la R.	Emplois / chômage / UE / bassin d'emploi - Qualité des entreprises - Employabilité - Nature des contrats - Consommateurs
Effets à long terme de la R.	Types de changements - Flux des capitaux UE - Mobilité entreprises - Investissements - Bourse

María Esther Blas López

Mots-clés

2

	Les stratégies des acteurs (1/2)	
	Management	Organisations syndicales et Comités d'entreprises (élus)
Environnement de la R.	États Membres - Spécificités	Représentation (par pays) - Niveaux / mécanismes - Syndicalisation / négociation
Structure du capital	Gouvernance (modes) - Décision (structure)	Capital v. mode d'action
Anticipation de la R.	Anticipation (juridique / culturel) - Organisation / production	Information - Consultation - Négociation - Accords
Opération de R.	Stratégies	Acteurs - Information - Consultation - Négociation - Action / Autorités de la Concurrence - Actions / Acteurs publics - Actions collectives
Conséquences de la R.	Objectifs poursuivis - Pilotage	Plan social - Négociation - Alternatives (éco / politiques) - Judiciarisation
Effets à long terme de la R.	Réorganisation / Production - Effets sur emplois - Changement de culture	Nouvelles revendications - Actions

Maria Esther Blas López

Mots-clés

3

	Les stratégies des acteurs (2/2)		
	Syndicats européens	Comités d'entreprise européens	Autres
Environnement de la R.	Secteur - Existence	Multinationales - Accords - Fonction - Compétence - Impact concret	Experts
Structure du capital	Interactions	Liens / outsider	Audit
Anticipation de la R.	Actions spécifiques - Coordination négociation	Compétence CEE - Anticipation (Information, négociation, action)	Audit - Expert
Opération de R.	Coordination - négociation	Coordination - Négociation - Actions / absence d'action	Audit - Expert
Conséquences de la R.	Acteurs publics - Actions collectives européennes	Alternatives - Définitions - Groupe - Rôle - Négociation	
Effets à long terme de la R.	Syndicats secteur - Mutations acteur syndical - Européanisation - Internationalisation	Fonction information et négociation - Fédérations Internationales - Politique sociale transnationale / groupe - Nouvelle architecture Acteurs / actions	

Maria Esther Blas López

Mots-clés

4

	Politiques publiques (1/2)	
	Territoire sub-national	Politique nationale
Environnement de la R.	Acteurs territoriaux - politique industrielle sectorielle - Acteurs / bassin d'emplois - Rôle régions / Länder	Institutions nationales - Dispositifs légaux
Structure du capital		Autorités financières / contrôle des flux - Fiscalité - Structure sociétaires - Recapitalisation
Anticipation de la R.	Evaluations régionales - Pactes territoriaux - Mesures d'anticipation locales - Mesures d'attractivités	Mesures obligatoires - Information / Consultation - Autorisation - Droit des sociétés - Acteurs territoriaux (formation)
Opération de R.	Liens / actions coordination avec acteurs locaux sur décision / traitement - Négociations territoriales	Dispositifs légaux en : droit des sociétés - droit du travail - droit fiscal - droit de la concurrence
Conséquences de la R.	Mesures sur bassin d'emploi sur région - Diversité / diversification	Cadre législatif - Politique reconversion - Employabilité / capacités - Plan de sauvetage national
Effets à long terme de la R.	Revitalisation des bassins d'emploi - Modification sur structures de l'emploi - Politique industrielle régionale	Libéralisation : activités réglementées / investissements étrangers - Limitation oui/non délocalisations - Evolution : politiques industrielles / sectorielles - Politiques de l'emploi / chômage / travail

Maria Esther Blas López

Mots-clés

5

	Politiques publiques (2/2)
	Politique communautaire - Modèles de régulation U.E.
Environnement de la R.	Marché intérieur - Libertés économiques - Dimension sociale - Nouvelles régulations - Elargissement
Structure du capital	Flux des capitaux - Mobilités sociétés
Anticipation de la R.	Aides d'état / subventions - Libéralisation marchés - Harmonisation fiscale - Politique d'attractivités régionales
Opération de R.	Directives : droit des sociétés / droit fiscal / Marché intérieur Rôle : autorités de la concurrence / incidence des juridictions de la concurrence
Conséquences de la R.	Méthode ouverte de coordination - (4 piliers / objectifs) - orientations communes / dialogue social - Directives sociales/ marché intérieur
Effets à long terme de la R.	Effets des choix de régulation - Méthode ouverte de coordination / dialogue social - Règlements / directives - Construction de la politique industrielle européenne - Réponse à la globalisation sur marché européen

Maria Esther Blas López

Fonctionnement et utilisation de la base de documentation**Rappel du contexte : intérêt de la base de données bibliographiques**

Il a été décidé dans le cadre du projet AGIRE de construire une base de données (BD) bibliographique dans le but de faciliter l'accès à des informations pertinentes, ce qui devrait faciliter le développement du projet dans son ensemble, et dans un premier temps, l'élaboration des études théoriques.

Dans un deuxième temps, cette base de données s'est structurée sur les résultats des analyses théoriques et des études de cas qui ont été croisés tout au long du projet. La proposition lancée a été la suivante : organiser la base de données non pas seulement par mots clés ciblés sur la méthodologie croisée (voir tableau sur la méthodologie), comme nous l'avons fait jusqu'au maintenant, mais aussi par les différents points traités dans le cadre théorique résultant du projet Agire (page 1 du chapitre I du rapport), c'est qui inclut en particulière l'introduction de la règle de 3M dans la structure de la base de données ; et aussi les mots clés plus représentatives des chapitres restants, en particulier celui sur l'anticipation et celui sur les politiques européennes.

Dans son état actuel, la BD compte plus de à partir des recherches publiées de 1966 à 2007, en anglais et en français. Elle comporte 470 titres, classés par mots clés⁴⁴⁵. Cette BD a été complétée et actualisée tout au long du projet. **La BD inclut tous les papiers produits au long du projet et elle à été actualisé avec les derniers études, articles et livres scientifiques publiés au cours de cette dernière année, ainsi qu’avec toute la réglementation communautaire dans la matière (*hard et soft law*) et les études de cas.**

Méthodologie de la Base de documentation

A priori, la recherche et la caractérisation des ressources bibliographiques s’est appuyée sur une série de mots clés couvrant l’ensemble des aspects des restructurations, tant dans leur dimension verticale (phases temporelles) qu’horizontale (thématiques transversales). Ces deux dimensions apparaissent clairement dans le tableau concernant la méthodologie croisée élaboré par Marie-Ange Moreau.

Cette méthodologie a été très utile au début de la création de la base de données, mais au longue du projet il a été ajouté des mots clés inspirés donc des différents aspects traités dans le chapitre I du rapport final (voir page 1 et 2 du rapport).

La règle de 3M nous a permis aussi de structurer la base de données : multidimensionnelle, multi niveau et multi acteurs.

Description du format des ressources

Les articles et les documents accessibles (à travers Internet, les BD de l’IUE, etc.) ont été téléchargés et sauvegardés sous la forme d’un document PDF. En d’autres cas, le lien au document -quand il existe, et normalement c’est le cas- a été aussi ajouté a la BD.

- Chaque document a été nommé sous la forme suivante « NOM_année.pdf ».
- Lorsque plusieurs articles du même auteur ont été publiés la même année, une lettre a été ajoutée « NOM_année_a.pdf ».
- Lorsque l’article n’est pas disponible, il est toutefois rentré dans la base de données, mais est signalé comme indisponible.
- Les mots-clés ont été mis en évidence dans la bibliographie.

Chaque article fait l’objet d’un résumé aussi précis que possible, élaboré par les chercheurs. Lorsque des noms d’entreprises sont cités dans l’article (exemple, étude de cas), ces noms figurent dans le résumé et / ou dans les mots clés.

- Lorsqu’un abstract était disponible, il a été directement incorporé à la BD.

⁴⁴⁵ Résulta du projet sur la base du logiciel *End Note*, fourni à la Commission européenne.

- Concernant les livres, leur architecture (nom des chapitres) figure dans le résumé.

Un système de notation a été établi dans le but de faciliter l'accès aux documents les plus pertinents pour chaque participant au projet. Une échelle de 1 à 3 étoiles a été utilisée :

Exploitation de la BD

La BD est consultable par le biais du logiciel END NOTE. Ce logiciel fonctionne comme un moteur de recherche qui, en fonction des descripteurs (mots clés) que vous rentrez, identifie les ressources les plus pertinentes avec votre requête.

Comme utiliser la base de données. Démonstration pratique

ENDNOTE affiche les références en montrant différents champs : auteur de l'article, année de publication, titre du document, catégorie de la ressource (livre, article, etc.). Il est possible d'indiquer soi-même quels champs nous voulons voir apparaître ainsi que leur ordre. Pour cela, il suffit d'aller à :

EDIT > PREFERENCES > DISPLAY FIELDS

... puis de choisir les champs à afficher selon nos préférences.

Par exemple : KEYWORDS (on voit les différents mots clés qui identifient le document), NOTES (on voit la notation du document), URL (donc le lien qui nous a mené au document), ABSTRACT (on retrouve le résumé du document).

Si une référence vous intéresse, il suffit de double-cliquer (ou de taper « entrée » sur le clavier) : ENDNOTE ouvre alors une fenêtre indépendante dans laquelle apparaît l'information exhaustive sur la référence en question.

A l'IUE, des chercheurs IUE se sont chargés de l'actualisation de la BD tout au long du projet.

Annexe 2 – Questionnaire pour les études de cas

Ce questionnaire est destiné à être complété par le consultant/conseiller après s'être entretenu avec les acteurs de la restructuration. Il est destiné à indiquer quels sont les problèmes à aborder, et en tant que tel doit servir de guide à l'établissement du rapport plus détaillé (20 à 30 pages), mais il est également important en lui-même. Les réponses de type "oui/non" peuvent être développées afin d'éclairer d'avantage certains points. Le questionnaire doit être compris en relation avec le document présentant les objectifs de la recherche.

Les questions clefs sont soulignées (en bleu ou noir).

Lorsque cela est possible et présente un intérêt, les documents pertinents (conventions collectives, code de conduite, etc.) doivent être joints au rapport.

1. Décrivez les principaux aspects de l'environnement économique dans lequel l'entreprise ou le groupe intervient, ainsi que les principales évolutions de cet environnement

1.1. Dans quel secteur l'entreprise évolue-t-elle?

Veillez utiliser les codes NACE indiqués sur le document joint.

1.2. Quelles sont les principales caractéristiques de ce secteur?

- Dans le pays de l'entreprise, ce secteur est-il en expansion ou en déclin?
Oui, expansion significative/Oui, expansion moyenne/secteur stable/en déclin
- Est-il caractérisé par des évolutions technologiques importantes?
Oui/Non, évolutions modestes/Non, peu d'évolutions technologiques
- Le secteur se caractérise-t-il par des changements organisationnels ou structurels fréquents (par exemple fusions, nouveaux entrants), ou par un processus de changement permanent?
Oui, en grande partie/ Oui, en petite partie/Non
- De nouvelles réglementations ont-elles récemment été introduites?
Oui, au niveau de l'UE/ Oui, au niveau national/Non
(Si oui, veuillez décrire brièvement leurs effets)

1.3. Comment l'entreprise est-elle organisée?

- De combien de lieux d'implantation l'entreprise dispose-t-elle?
Dans le pays
Dans le reste de l'UE
Dans le reste du monde
- Où la société entreprenant la restructuration est-elle située?
Veuillez indiquer le code NUTS
- L'entreprise est-elle une filiale ou une branche d'une société plus importante?
Oui, son siège est dans la même région/dans une autre région du pays/dans un autre pays de l'UE/
dans un pays hors de l'UE
- L'entreprise a-t-elle une politique de sous-traitance ou d'externalisation?
Oui, pour une grande part de sa production/oui, pour une petite part/ non, sous-traitance minimale
ou inexistante
- La sous-traitance est-elle assurée par :
Des entreprises du même pays? des entreprises situées dans d'autres pays de l'UE/ des entreprises
situées hors de l'UE?

1.4. Comment l'entreprise se positionne-t-elle sur le(s) marché(s)

- L'entreprise est-elle :
Leader sur le marché mondial? sur le marché européen? sur le marché national? sur le marché
régional?
L'une des rares entreprises sur le marché? une parmi de nombreuses entreprises sur le marché?
- L'entreprise est-elle principalement sous-traitante pour d'autres entreprises?
Oui/Non

1.5. Quelles sont les caractéristiques de la population salariée?

- Combien de personnes l'entreprise emploie-t-elle?
Veuillez indiquer le nombre approximatif
- Combien de personnes sont-elles employées par le groupe?
Veuillez indiquer le nombre approximatif
- Quelle proportion du personnel est composée de femmes?
Veuillez indiquer un pourcentage approximatif.
- Quelle proportion du personnel est âgée de plus de 50 ans?
Veuillez indiquer un pourcentage approximatif

- Combien d'employés sont affectés, ou risquent d'être affectés, par la restructuration?
Veuillez indiquer le nombre approximatif
- Quel est leur niveau de qualification?
 - Combien sont peu qualifiés? Veuillez indiquer un pourcentage approximatif
 - Combien sont très qualifiés? Veuillez indiquer un pourcentage approximatif
 - Combien sont titulaires d'un diplôme d'université ou d'un diplôme équivalent? Veuillez indiquer un pourcentage approximatif
- Les employés affectés ont-ils les qualifications ou aptitudes nécessaires sur le marché du travail local?
Oui, en grande partie/Oui, en partie/Non, pas vraiment

1.6. Comment est organisée la représentation du personnel dans l'entreprise?

Par un syndicat/par un autre organisme/Pas de représentation organisée

- Quelle proportion des employés appartient à un syndicat?
Veuillez indiquer un pourcentage approximatif
- Combien de syndicats y-a-t-il dans l'entreprise?
Veuillez indiquer leur nombre
- Dans quelle mesure les syndicats œuvrent-ils ensemble?
Dans une large mesure/ Dans une moindre mesure/ Peu ou pas du tout
- Y-a-t-il un comité d'entreprise?
Oui, il exerce une forte influence sur la politique de l'entreprise/Oui, mais il n'exerce pas d'influence/Non
- Y-a-t-il un comité d'entreprise européen ou autre organe transnational?
Non/Si oui, veuillez préciser son nom et son rôle

1.7. Y-a-t-il eu d'autres restructurations significatives de l'entreprise dans un passé récent?

Oui, fusion, absorption, prise de contrôle/Oui, diminution de la taille de l'entreprise/ Oui, augmentation du recours à la sous-traitance/ autres changements (veuillez indiquer lesquels)

- Quelles sont les principales raisons ou justifications de la restructuration?
Par exemple, est-elle liée à un changement d'activité de l'entreprise/ changement de production/ raisons opérationnelles? Est-elle liée à un déclin industriel objectif? A des conflits sociaux existants? Aux réactions des employés ou syndicats face aux changements économiques? A des contestations de la restructuration par les représentants du personnel devant les tribunaux?
- Selon les dirigeants? (veuillez décrire brièvement)

- Selon les représentants des employés? (veuillez décrire brièvement)
- Selon la personne répondant au questionnaire (si différente)

2. Décrivez et expliquez le processus de restructuration (les principales forces sous-jacentes, les différentes formes et étapes de la restructuration)

2.1. Sur quelle période de temps la restructuration a-t-elle eu lieu ?

Mois du début de la restructuration/ Mois de la fin de la restructuration

2.2. Quelle est la forme de la restructuration ?

Réorganisation interne/recours accru à la sous-traitance/ rationalisation consécutive à une fusion, absorption ou prise de contrôle/ dé(re)localisation dans une région différente du même pays/ délocalisation dans un des membre de l' « Europe des 15 » / Délocalisation dans un nouveau pays membre ou pays candidat à l'entrée/ délocalisation hors de l'UE/ autre (veuillez préciser)

2.3. Comment la restructuration a-t-elle été effectuée?

Licenciements obligatoires/ départs volontaires/ retraite anticipée des employés les plus âgés/ en ne remplaçant pas les départs (veuillez indiquer, en pourcentage, la proportion approximative relative à chaque catégorie).

Veuillez décrire brièvement toute autre conséquence significative de la restructuration (telles qu'un changement des contrats de travail, le recours à du personnel intérimaire ou temporaire, nouvelle formation des employés restant au sein de l'entreprise)

3. Décrivez le système en place au sein de l'entreprise ou du groupe pour l'anticipation des changements et la prise de décision

3.1. Etait-il possible de prévoir la restructuration, sur la base de quelles informations et de quelles stratégies?

Veuillez décrire brièvement et expliquer au besoin les différentes étapes.

3.2. Existait-il un système, un mécanisme ou une procédure pour anticiper le changement et pour le planifier?

Oui, veuillez décrire brièvement/ Non, veuillez expliquer pourquoi (si possible).

3.3. Les employés ou leurs représentants étaient-ils impliqués, directement ou indirectement, dans ce système?

Oui (veuillez décrire brièvement)/ Non

3.4. D'autres parties intéressées étaient-elles impliquées?

Oui (veuillez décrire brièvement)/ Non

3.5. Estimez-vous que l'entreprise aurait pu prendre des mesures afin d'éviter la restructuration (par exemple par une meilleure stratégie d'anticipation ou gestion prévisionnelle/ une meilleur politique commerciale/ des efforts plus importants pour développer les marchés d'exportation/l'adoption plus rapide de technologies nouvelles/ efforts plus importants pour limiter les coûts/ stratégie plus agressive contre les tentatives d'absorption ou de prise de contrôle etc.)?

Oui (veuillez décrire brièvement)/ Non

4. Décrivez les relations entre les principaux acteurs impliqués dans la gestion et la direction de la restructuration (actionnaires, direction de groupe, direction locale, etc.), et leur relation avec les autres acteurs de la restructuration**4.1. Comment la direction de l'entreprise est-elle structurée ?**

Veuillez décrire brièvement

4.2. Quel est le degré d'autonomie de la direction locale par rapport à la direction du groupe, concernant la prise de décision sur site ?

Important/Limité/Faible ou inexistant

4.3. Y-a-t-il eu des changements dans l'organisation de la direction pendant les trois dernières années?

Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non

4.4. Quelle est l'influence des actionnaires sur le processus décisionnel?

Plus important que la normale/ normale ou moyenne/ moindre que la normale

4.5. Quel est leur rôle dans la restructuration, et comment se manifeste-t-il ?

Important (Veuillez décrire brièvement./ Limité ou inexistant

4.6. D'autres intéressés, tels que des fournisseurs, des clients ou des banques, sont-ils impliqués de manière significative dans la restructuration ?

Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non

4.7. L'entreprise ou le groupe ont-ils une culture sociale spécifique (par exemple dans le cas d'une multinationale américaine ou japonaise) ?

Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non

4.8. L'entreprise ou le groupe paraissent-ils attacher une importance particulière à leurs responsabilités sociales vis-à-vis de leurs employés ?

Oui, une importance très marquée (veuillez décrire brièvement)/ Oui, mais plus que la normale/
Non

4.9. L'entreprise a-t-elle adoptée une politique de responsabilité sociale?

Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non

5. Description de la relation entre les représentants du personnel et la direction de l'entreprise, et de leur rôle dans la restructuration

5.1. Dans quelle mesure les syndicats ou les représentants du personnel sont-ils impliqués dans la direction de l'entreprise, et quelle est leur influence sur la prise de décisions ?

Importante (veuillez préciser)/ un degré d'implication ou d'influence/ peu ou pas d'implication ou d'influence

5.2. Leur (la nature ou le degré de leur) influence a-t-elle évolué au cours des dernières années ?

Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non

5.3. Le niveau Européen est-il important ?

Oui (veuillez indiquer pour quels acteurs et pour quelles politiques)/Non

5.4. Les syndicats ont-ils une réponse ou une position coordonnée concernant la restructuration ?

Oui, au niveau local (veuillez décrire brièvement)/ Oui, au niveau du groupe (veuillez décrire brièvement)/ Oui, au niveau européen (veuillez décrire brièvement)/ Non

5.5. Les syndicats ont-ils la possibilité de négocier concernant la restructuration ?

- Oui, concernant son existence même.
- Oui, concernant sa forme et son ampleur

- Oui, concernant ses conséquences sociales et les mesures prises pour les réduire

5.6. A quel niveau les négociations ont-elles, ou ont-elles eu lieu, principalement ?

Au niveau local/ au niveau national du groupe ou de la société/ au niveau international du groupe

5.7. Existe-t-il un cadre légal relatif à la restructuration ?

- La restructuration est-elle soumise à des contraintes légales ou réglementaires ou à des conventions collectives concernant la procédure à suivre ?
- Oui (Veuillez préciser)/Non
- Cette convention est-elle applicable au niveau local ?/ national ?/Européen ?
- Existe-t-il un code de conduite contenant des dispositions applicables aux restructurations ?
- Oui (veuillez préciser)/Non
- Quels aspects du processus de restructuration sont-ils concernés par la législation/ la convention collective ?
- Veuillez préciser (concernant par exemple le délai de préavis/ les consultations à tenir/la forme de la restructuration/ les mesures y étant associées)

5.8. Quelle a été l'attitude des syndicats en réponse à la restructuration ?

Veuillez décrire brièvement les principaux aspects de la position des syndicats

5.9. D'autres « parties intéressées » à la restructuration (« stakeholders ») sont-elles intervenues dans le processus de restructuration pour soutenir ou s'opposer aux syndicats/représentants du personnel ?

Oui (Veuillez préciser lesquelles, et de quelle manière)/Non

5.10. Y-a-t-il eu des difficultés relatives à la coordination de l'action des différentes parties impliquées dans la restructuration (telle que l'action des syndicats et celle des comités d'entreprise, ou l'action des syndicats et celle des pouvoirs publics) ?

Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non

5.11. Comment ces difficultés ont-elles été surmontées?

Par la médiation (Veuillez décrire brièvement)/ Par d'autres moyens (veuillez préciser lesquels)/
Elles n'ont pas été surmontées

5.12. Quel a été le rôle des experts dans la gestion de la restructuration ?

- Au niveau de la direction de l'entreprise
- Au niveau de la représentation du personnel
- Au niveau européen/international

5.13. Comment les représentants du personnel ont-ils géré leur communication? au niveau interne et au niveau externe? Cela a-t-il été un facteur important du processus de restructuration?

6. Décrivez le rôle des autorités publiques dans le processus de restructuration

6.1. Les autorités publiques ont-elles été approchées, et se sont-elles engagées dans le processus de restructuration?

Oui, la direction de l'entreprise les a approchées pour obtenir leur assistance/ Oui, elles sont intervenues de leur propre initiative/ Non

6.2. Quelles autorités publiques se sont-elles engagées ?

Autorités européennes/nationales/ régionales/ locales

6.3. A quel stade du processus de restructuration sont-elles intervenues ?

Au début du processus/ pendant le processus (veuillez préciser)/ pas avant la fin du processus

6.4. A quelles fins sont-elles intervenues ?

Veuillez décrire (par exemple médiation/subventions/aide au maintien ou à la recherche d'emplois/réductions des conséquences sociales de la restructuration/programme pour attirer l'investissement et créer des emplois dans la région)

6.5. Un processus spécifique de dialogue social basé sur le territoire a-t-il lieu dans la région?

Oui (veuillez en décrire les caractéristiques et les acteurs)/Non

7. Décrivez le processus de restructuration et évaluez ses conséquences sociales

7.1. Une procédure spécifique à la restructuration a-t-elle été suivie afin d'en réduire les possibles conséquences sociales ?

Oui (veuillez en décrire les caractéristiques principales, par exemple la fourniture d'informations, consultation, formulation d'un plan social)/Non

7.2. La procédure suivie comportait-elle certains aspects « innovants » ?

Oui/Non

7.3. Si oui, en rapport à quels aspects de la procédure ?

(Procédure de consultation/ parties impliquées/ forme de la restructuration/ mesures associées à la restructuration/ actions destinées à faire face aux conséquences de la restructuration).

7.4. Quelle était la forme de ces aspects innovants ?

Veillez décrire.

7.5. Quel a été l'effet de ces aspects innovants ?

Veillez décrire (par exemple moins de pertes d'emplois, augmentation des chances de retrouver un emploi, par des mesures de formation, de conseil, d'aide à la recherche d'emplois).

7.6. Des mesures plus conventionnelles/moins innovantes ont-elles été adoptées pour réduire les effets de la restructuration ?

Oui (Veillez décrire)/Non.

7.7. La loi, la réglementation ou les conventions collectives ont-elles joué un rôle pour décider des mesures prises pour faire face aux conséquences de la restructuration ou leur application ?

Oui (veuillez préciser)/Non

7.8. Si oui, par rapport à quel aspect en particulier ?

Veillez décrire brièvement

7.9. Les mesures adoptées se sont-elles étendues à une action plus large dans les environs ou la région ?

Oui/Non

7.10. Sous quelle forme cette action s'est-elle manifestée ?

Veillez décrire (par exemple, formulation d'un plan de développement régional, soutien accru des autorités publiques)

7.11. Qui a participé à la formulation et à la mise en œuvre de ces dispositions ?

Veillez préciser (autorités locales ou régionales, gouvernement national, institutions non-gouvernementales, secteur privé – veuillez préciser quelles institutions).

7.12. Des consultants ou experts extérieurs ont-ils fourni des conseils concernant la restructuration et ses effets ?

Oui, au niveau de la direction/ Oui, au niveau de la représentation des employés/ Oui, à un autre niveau/ Non

7.13. Des actions collectives/revendicatives/mouvement de grève des employés ont-elles eu lieu contre la restructuration?

Oui, actions officielles à l'instigation des syndicats/ Oui, actions non-officielles à l'instigation des syndicats / Oui, actions indépendantes des syndicats/No

7.14. Un dispositif destiné à empêcher les mouvements collectifs ou les contestations judiciaires était-il en place ?

Oui, un dispositif de consultation/ Oui, le recours à la médiation/Oui, l'arbitrage/Oui, une clause de non-grève/ Oui, un autre dispositif/Non

7.15. Des poursuites judiciaires ont-elles été engagées contre la direction de l'entreprise pour empêcher la restructuration ?

Oui/Non

7.16. Si oui, quel en fut le résultat?

Veillez décrire

8. Evaluation générale: évaluez depuis différentes perspectives les résultats de la restructuration

8.1. L'entreprise a-t-elle réussi à atteindre les objectifs de la restructuration (par exemple, a-t-elle survécu, s'est-elle développée, a-t-elle maintenu ses activités sur le site en question/ son activité s'est-elle accrue ?)

8.2. A-t-il été nécessaire d'engager d'autres actions après la restructuration ?

Oui (veuillez préciser)/Non

8.3. Les employés ayant perdu leur emploi ont-ils en général réussi à trouver un nouvel emploi ?

Oui (joindre ou mentionner si possible des justificatifs le confirmant)/Non

- 8.4. Quels ont été les effets, pour les environs ou la région, de la restructuration (dans quelle mesure de nouvelles activités se sont-elles développées et de nouveaux emplois ont-ils été créés pour remplacer les emplois perdus) ?**
- 8.5. Comment, à votre avis, de meilleurs résultats économiques et sociaux auraient-ils pu être obtenus (en particulier en anticipant la restructuration), ou des effets néfastes évités?**

Annexe 3 – Tableaux synthétiques des cas

Matrice analytique ABN Amro

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</p> <p>Produits/Services/ Marchés</p> <p>Changement (recentrage) de métier/ constitution de réseaux</p> <p>Recherche de profitabilité acquisition valeur en bourse</p> <p>Stratégie d'expansion</p> <p>Croissance externe Internationalisation</p> <p>Réduction des coûts et rationalisation technico-économique des activités</p> <p>Rapprochement géographique des marchés</p> <p>Etcherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise</p> <p>réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise</p> <p>fusion</p> <p>cession</p> <p>acquisition</p> <p>concentration</p> <p>faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital</p> <p>OPA/OPE</p> <p>changement dans le contrôle effectif</p>	<p>Information unilatérale</p> <p>Processus de concertation opérationnelle/conflictuelle</p> <p>Partenariat territorial, national, européen</p> <p>en amont</p> <p>en aval</p> <p>Processus de Négociation</p> <p>procédural substantiel</p> <p>flexible</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre courte/immédiate ou longue/proactive</p>	<p>Sur l'emploi</p> <p>Réduction d'effectifs</p> <p>Augmentation d'effectifs</p> <p>Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire</p> <p>revitalisation</p> <p>constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois</p> <p>création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise</p> <p>création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur</p> <p>configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques</p> <p>Sectorielles</p> <p>Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives</p> <p>Cellule de reclassement/ job center</p> <p>Reclassement collectif/ redéploiement</p> <p>Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles</p> <p>reconversion (re)qualification /Formation</p> <p>Reclassement interne/mobilité</p> <p>Pré-retraite/retraite</p> <p>Départ volontaire</p> <p>Aide à la création d'entreprise</p> <p>Reclassement externe</p> <p>Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise..), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire</p> <p>Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif

Ressources		Règles
	<u>Culture</u>	
Dialogue social de qualité en France	Culture sociale du Pays	Modèles de relations professionnelles
Pays-Bas	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en France	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management décidé aux Pays Bas International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
Information pertinente (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais du CEE	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Expert	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Alcan

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</p> <p>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</p> <p>Echerche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise fusion</p> <p>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</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>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</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire revitalisation constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles 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>

Tableau récapitulatif Alcan

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture sociale du Pays	Modèles de relations professionnelles
Canada, Anglo-saxon	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture locale	
	Entreprise	
<u>Multinational/transnational/global/emergent</u>	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management très centralisé International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais du CE, des représentants des travailleurs	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
oui	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Oui, experts, local	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Alcatel

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 /innovati on 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</p> <p>Produits/Services/ Marchés</p> <p>Changement (recentre) de métier/ constitution de réseaux</p> <p>Recherche de profitabilité</p> <p>acquisition valeur en bourse</p> <p>Stratégie d'expansion</p> <p>Croissance externe</p> <p>Internationalisation</p> <p>Réduction des coûts et rationalisation technico-économique des activités</p> <p>Rapprochement géographique des marchés</p> <p>Recherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise</p> <p>réduction d'effectif</p> <p>augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise</p> <p>fusion</p> <p>cession</p> <p>acquisition</p> <p>concentration</p> <p>faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital</p> <p>changement de majorité</p> <p>OPA/OPE</p> <p>changement dans le contrôle effectif</p>	<p>Information unilatérale</p> <p>Processus de concertation</p> <p>opérationnelle/conflictuelle</p> <p>Partenariat territorial, national, européen en amont en aval</p> <p>Processus de Négociation</p> <p>procédural</p> <p>substantiel</p> <p>flexible</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre</p> <p>courte/immédiate ou longue/proactive</p>	<p>Sur l'emploi</p> <p>Réduction d'effectifs</p> <p>Augmentation d'effectifs</p> <p>Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire</p> <p>revitalisation</p> <p>constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois</p> <p>création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise</p> <p>création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur</p> <p>configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques</p> <p>Sectorielles</p> <p>Territoriales</p> <p>Nationales</p> <p>Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives</p> <p>Cellule de reclassement/ job center</p> <p>Reclassement collectif/ redéploiement</p> <p>Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles</p> <p>reconversion (re)qualification /Formation</p> <p>Reclassement interne/mobilité</p> <p>Pré-retraite/retraite</p> <p>Départ volontaire</p> <p>Aide à la création d'entreprise</p> <p>Reclassement externe</p> <p>Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise..), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire</p> <p>Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif Alcatel

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité français	Culture sociale du Pays	Modèles de relations professionnelles
Culture de négociation, Française, pression par un rapprochement américain	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité français	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management décidé en France (modèle descendant) International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Représentants des travailleurs et CEE	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Coordination par le biais de la direction locale, des représentants des travailleurs et du CEE	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Arcelor

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</p> <p>Produits/Services/ Marchés</p> <p>Changement (recentrage) de métier/ constitution de réseaux</p> <p>Recherche de profitabilité</p> <p>acquisition valeur en bourse</p> <p>Stratégie d'expansion</p> <p>Croissance externe</p> <p>Internationalisation</p> <p>Réduction des coûts et rationalisation technico-économique des activités</p> <p>Rapprochement géographique des marchés</p> <p>Recherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise</p> <p>réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité,</p> <p>cession d'unité, délocalisation UE/Asie/., sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise</p> <p>fusion</p> <p>cession</p> <p>acquisition</p> <p>concentration</p> <p>faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital</p> <p>changement de majorité</p> <p>OPA/OPE</p> <p>changement dans le contrôle effectif</p>	<p>Information unilatérale</p> <p>Processus de concertation opérationnelle/conflictuelle</p> <p>Partenariat territorial, national, européen</p> <p>en amont</p> <p>en aval</p> <p>Processus de Négociation</p> <p>procédural</p> <p>substantiel</p> <p>flexible</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre courte/immédiate ou longue/proactive</p>	<p>Sur l'emploi</p> <p>Réduction d'effectifs</p> <p>Augmentation d'effectifs</p> <p>Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire</p> <p>revitalisation</p> <p>constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois</p> <p>création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise</p> <p>création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur</p> <p>configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives</p> <p>Cellule de reclassement/ job center</p> <p>Reclassement collectif/ redéploiement</p> <p>Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles</p> <p>reconversion (re)qualification /Formation</p> <p>Reclassement interne/mobilité</p> <p>Pré-retraite/retraite</p> <p>Départ volontaire</p> <p>Aide à la création d'entreprise</p> <p>Reclassement externe</p> <p>Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise.), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire</p> <p>Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif Arcelor

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité en Belgique	Culture sociale du Pays	Modèles de relations professionnelles
Française	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Françisation du management et des relations sociales	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management français	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
Information pertinente (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Acteurs syndicaux puissants	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
oui	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Rôle d'actionnaire historique des pouvoirs publics wallons	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Azucarera

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</p> <p>Produits/Services/ Marchés Changement (recentrage) de métier/ constitution de réseaux</p> <p>Recherche de profitabilité acquisition valeur en bourse</p> <p>Stratégie d'expansion</p> <p>Croissance externe</p> <p>Internationalisation</p> <p>Réduction des coûts et rationalisation technico-économique des activités</p> <p>Rapprochement géographique des marchés Recherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise</p> <p>réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/., sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise</p> <p>fusion</p> <p>cession</p> <p>acquisition</p> <p>concentration</p> <p>faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital</p> <p>changement de majorité</p> <p>OPA/OPE</p> <p>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</p> <p>procédural</p> <p>substantiel</p> <p>flexible</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre courte/immédiate ou longue/proactive</p>	<p>Sur l'emploi</p> <p>Réduction d'effectifs</p> <p>Augmentation d'effectifs</p> <p>Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire</p> <p>revitalisation</p> <p>constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois</p> <p>création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise</p> <p>création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur</p> <p>configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives</p> <p>Cellule de reclassement/ job center</p> <p>Reclassement collectif/ redéploiement</p> <p>Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles</p> <p>reconversion (re)qualification /Formation</p> <p>Reclassement interne/mobilité</p> <p>Pré-retraite/retraite</p> <p>Départ volontaire</p> <p>Aide à la création d'entreprise</p> <p>Reclassement externe</p> <p>Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise..), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire</p> <p>Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif Azucarera

Ressources		Règles
	Culture	
Bon dialogue social en Espagne	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Espagnole, influence européenne	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Bon dialogue social espagnol	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management espagnol, national	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
Information pertinente (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais des syndicats de salariés.	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
autorités publiques	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Autorités publiques nationales, européennes	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique B

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 /innovatif on 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</p> <p><u>Produits/Services/ Marchés</u></p> <p>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</p> <p>Recherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</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</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>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</p> <p>accroissement des précarités</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 l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles 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</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise...), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire</p> <p>Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfergesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif B

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité au Pas-Bas Américaine	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Dialogue social de qualité au Pas-Bas	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management décidé aux Etats-Unis (modèle descendant) International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais du CE	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Expert	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Celestica

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 /innovati on 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</p> <p>Produits/Services/ Marchés</p> <p>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</p> <p>Rapprochement géographique des marchés</p> <p>Etcherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise fusion</p> <p>cession</p> <p>acquisition</p> <p>concentration</p> <p>faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital changement de majorité OPA/OPE</p> <p>changement dans le contrôle effectif</p>	<p>Information unilatérale</p> <p>Processus de concertation opérationnelle/conflictuelle</p> <p>Partenariat territorial, national, européen</p> <p>en amont</p> <p>en aval</p> <p>Processus de Négociation procédural</p> <p>substantiel</p> <p>flexible</p> <p>partenariat territorial</p> <p>national</p> <p>européen</p> <p>processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre courte/immédiate ou longue/proactive</p>	<p>Sur l'emploi</p> <p>Réduction d'effectifs</p> <p>Augmentation d'effectifs</p> <p>Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire revitalisation</p> <p>constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois</p> <p>création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur</p> <p>configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1_ Mesures collectives</p> <p>Cellule de reclassement/ job center</p> <p>Reclassement collectif/ redéploiement</p> <p>Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles</p> <p>reconversion</p> <p>(re)qualification /Formation</p> <p>Reclassement interne/mobilité</p> <p>Pré-retraite/retraite</p> <p>Départ volontaire</p> <p>Aide à la création d'entreprise</p> <p>Reclassement externe</p> <p>Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise...), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire</p> <p>Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif Célestica

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité en France	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Canadien	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en France	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
PME sans indépendance	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
Information pertinente (international)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais du CEE	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
non	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Dexia

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 /innovati on 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</p> <p>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</p> <p>Recherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise fusion</p> <p>cession</p> <p>acquisition</p> <p>concentration</p> <p>faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital changement de majorité OPA/OPE</p> <p>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</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>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</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire revitalisation constitution de réseaux destruction d'emplois création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles 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>

Tableau récapitulatif Dexia

Ressources		Règles
	Culture	
Belgique	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Deux modes de dialogue social différent : Franco-belge et flamand.	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en Belgique	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management centralisé International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont et aval (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais des représentants des travailleurs	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
oui	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Oui	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Dinosol

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 /innovati on 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</p> <p>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</p> <p>Eecherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise fusion</p> <p>cession acquisition concentration faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital changement de majorité OPA/OPE</p> <p>changement dans le contrôle effectif</p>	<p>Information unilatérale</p> <p>Processus de concertation opérationnelle/conflictuelle</p> <p>Partenariat territorial, national, européen</p> <p>en amont en aval</p> <p>Processus de Négociation procédural substantiel flexible</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>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</p> <p>Conditions de l'emploi accroissement des précarités</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 l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles 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>

Tableau récapitulatif Dinosol

Ressources	Culture	Règles
Dialogue social de qualité vue la nationalité en Espagne	Culture sociale du Pays	Modèles de relations professionnelles
Bon dialogue social néerlandais	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en Espagne	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management peu centralisé International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont et aval (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais des représentants des travailleurs	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
oui	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Oui informel	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique EA

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 mise en œuvre, d'approvisionnement</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 (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</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</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>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</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 l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles 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</p> <p>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>

Tableau récapitulatif EA

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité en France	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Internationale, tendance française	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en France	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Modèle descendant International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais du CE et CEE	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
faible	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Expert	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique F

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 /innovati on 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</p> <p>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</p> <p>Recherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, l'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise fusion</p> <p>cession acquisition concentration faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital changement de majorité OPA/OPE</p> <p>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</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>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</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire revitalisation constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles 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</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise...), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire Revitalisations, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif F

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité aux Pays-Bas	Culture sociale du Pays	Modèles de relations professionnelles
Groupe japonais, influence anglo-saxonne	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité au Pas-Bas	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management centralisé (modèle descendant) International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais du CE	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Expert	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Fehrer

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 /innovati on 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 <u>Recherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</u></p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif fermeture d'unité, cession d'unité, <u>délocalisation UE/Asie/.</u>, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</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</p> <p>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 <u>Conditions de l'emploi</u> accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire revitalisation constitution de réseaux <u>destruction d'emplois</u> création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise création/ suppression d'unités perte de valeur configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives <u>Cellule de reclassement/ job center</u> Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles <u>reconversion (re)qualification /Formation</u> <u>Reclassement interne/mobilité</u> <u>Pré-retraite/retraite</u> <u>Aide à la création d'entreprise</u> <u>Reclassement externe</u> 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 <u>Revitalisation</u>, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif Fehrer

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management en collaboration avec les représentants des salariés International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont et aval	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais du CE, des représentants des travailleurs	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Oui, experts	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Fiat

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 /innovati on 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</p> <p>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</p> <p>Etcherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d' pprovisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise fusion</p> <p>cession</p> <p>acquisition</p> <p>concentration</p> <p>faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital changement de majorité OPA/OPE</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>Conditions de l'emploi accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire revitalisation constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles 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>

Tableau récapitulatif Fiat

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité en Italie	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Italienne, mais rapprochement avec la culture américaine	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social traditionnellement conflictuel	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Déplacement d'un modèle familial vers un modèle descendant International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Légère coordination par le biais des représentants des travailleurs	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
Autorités locales importantes	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Oui informel	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Finger

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

Tableau récapitulatif Finger

<u>Ressources</u>	<u>Culture</u>	<u>Règles</u>
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture locale	
	<u>Entreprise</u>	
<u>Multinational/transnational/global/emergent</u>	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management en collaboration avec les représentants des salariés	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
<u>International</u>		
En amont et aval	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
<u>Coordination par le biais des représentants des travailleurs</u>	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	<u>Partenariats</u>	
oui	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Oui	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique GE

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

Tableau récapitulatif GE

Ressources		Règles
	Culture	
	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
<u>Dialogue social de qualité en Allemagne</u>	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
<u>Groupe américain, culture anglo-saxonne</u>	Culture locale	
<u>Dialogue social de qualité en Allemagne</u>	Entreprise	
<u>Multinational/transnational/global/emergent</u>	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
<u>Standards de management centralisé</u>	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
<u>En amont</u>	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
<u>Tentative de coordination par le biais des représentants des travailleurs</u>	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
<u>non</u>	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
<u>oui</u>	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Gisi

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

Tableau récapitulatif Gisi

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité en France	Culture sociale du Pays	Modèles de relations professionnelles
Française	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en France	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management PME	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont et en aval	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination difficile par le biais du CE et organisations syndicales	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Expert de CE	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique IBM

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 Eecherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</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 (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</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 <u>procédural</u> <u>substantiel</u> flexible</p> <p>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</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 l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés 1. Mesures collectives Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR 2. Mesures individuelles 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>

Tableau récapitulatif IBM

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité français	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Américaine	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité français	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management décidé aux Etats-Unis (modèle descendant) International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont, centralisation forte, rigide (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais des syndicats et institutions représentatives des travailleurs	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Expert	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Lejaby

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</p> <p>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</p> <p>Rapprochement géographique des marchés</p> <p>Recherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/., sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise fusion</p> <p>cession</p> <p>acquisition</p> <p>concentration</p> <p>faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital changement de majorité OPA/OPE</p> <p>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</p> <p>substantiel</p> <p>flexible</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre courte/immédiate ou longue/proactive</p>	<p>Sur l'emploi</p> <p>Réduction d'effectifs</p> <p>Augmentation d'effectifs</p> <p>Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire</p> <p>revitalisation</p> <p>constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois</p> <p>création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise</p> <p>création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur</p> <p>configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques</p> <p>Sectorielles</p> <p>Territoriales</p> <p>Nationales</p> <p>Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives</p> <p>Cellule de reclassement/ job center</p> <p>Reclassement collectif/ redéploiement</p> <p>Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles</p> <p>reconversion</p> <p>(re)qualification /Formation</p> <p>Reclassement interne/mobilité</p> <p>Pré-retraite/retraite</p> <p>Départ volontaire</p> <p>Aide à la création d'entreprise</p> <p>Reclassement externe</p> <p>Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise..), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire</p> <p>Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif Lejaby

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité en France	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Américaine	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en France	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
Décision prise par le management sans recours	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Négociation « dos au mur » par le biais du CEE	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
non	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Novelis

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 /innovative</p> <p>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</p> <p>Produits/Services/ Marchés Changement (recentrage) de métier/ constitution de réseaux</p> <p>Recherche de profitabilité</p> <p>acquisition valeur en bourse</p> <p>Stratégie d'expansion</p> <p>Croissance externe Internationalisation</p> <p>Réduction des coûts et rationalisation technico-économique des activités</p> <p>Rapprochement géographique des marchés</p> <p>Recherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise</p> <p>réduction d'effectif</p> <p>augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/., sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise</p> <p>fusion</p> <p>cession</p> <p>acquisition</p> <p>concentration</p> <p>faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital</p> <p>changement de majorité</p> <p>OPA/OPE</p> <p>changement dans le contrôle effectif</p>	<p>Information unilatérale</p> <p>Processus de concertation opérationnelle/conflictuelle</p> <p>Partenariat territorial, national, européen</p> <p>en amont en aval</p> <p>Processus de Négociation procédural</p> <p>substantiel flexible</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre courte/immédiate ou longue/proactive</p>	<p>Sur l'emploi</p> <p>Réduction d'effectifs</p> <p>Augmentation d'effectifs</p> <p>Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire</p> <p>revitalisation</p> <p>constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois</p> <p>création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise</p> <p>création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur</p> <p>configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques</p> <p>Sectorielles</p> <p>Territoriales</p> <p>Nationales</p> <p>Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives</p> <p>Cellule de reclassement/ job center</p> <p>Reclassement collectif/ redéploiement</p> <p>Plan sociaux/ Accord de méthode</p> <p>ERR</p> <p>2. Mesures individuelles</p> <p>reconversion (re)qualification /Formation</p> <p>Reclassement interne/mobilité</p> <p>Pré-retraite/retraite</p> <p>Départ volontaire</p> <p>Aide à la création d'entreprise</p> <p>Reclassement externe</p> <p>Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise..), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire</p> <p>Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif Novelis

Ressources		Règles
	Culture	
	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Dialogue social de qualité en Allemagne Groupe américain, culture anglo-saxonne	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management centralisé	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont, mais intervention de la base	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais des représentants des travailleurs	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
oui	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique RKL

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

Tableau récapitulatif RKL

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture sociale du Pays	Modèles de relations professionnelles
Culture italienne	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management centralisé	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont, mais intervention de la base	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais des représentants des travailleurs	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
oui	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Sabaf

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 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</p> <p>Produits/Services/ Marchés Changement (recentrage) de métier/ constitution de réseaux</p> <p>Recherche de profitabilité</p> <p>acquisition valeur en bourse</p> <p>Stratégie d'expansion</p> <p>Croissance externe Internationalisation</p> <p>Réduction des coûts et rationalisation technico-économique des activités</p> <p>Rapprochement géographique des marchés</p> <p>Recherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise</p> <p>réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/., sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise</p> <p>fusion</p> <p>cession</p> <p>acquisition</p> <p>concentration</p> <p>faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital</p> <p>changement de majorité OPA/OPE</p> <p>changement dans le contrôle effectif</p>	<p>Information unilatérale</p> <p>Processus de concertation opérationnelle/conflictuelle</p> <p>Partenariat territorial, national, européen</p> <p>en amont</p> <p>en aval</p> <p>Processus de Négociation</p> <p>procédural</p> <p>substantiel</p> <p>flexible</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre courte/immédiate ou longue/proactive</p>	<p>Sur l'emploi</p> <p>Réduction d'effectifs</p> <p>Augmentation d'effectifs</p> <p>Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire</p> <p>revitalisation</p> <p>constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois</p> <p>création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise</p> <p>création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur</p> <p>configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives</p> <p>Cellule de reclassement/ job center</p> <p>Reclassement collectif/ redéploiement</p> <p>Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles</p> <p>reconversion</p> <p>(re)qualification /Formation</p> <p>Reclassement interne/mobilité</p> <p>Pré-retraite/retraite</p> <p>Départ volontaire</p> <p>Aide à la création d'entreprise</p> <p>Reclassement externe</p> <p>Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise..), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire</p> <p>Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif Sabaf

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité en Italie	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Italienne	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en Italie	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Coopération (modèle familial)	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont et en aval	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais des représentants salariés	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
Bonne implication des autorités locales	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Participation des fournisseurs	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique ST microelectronics

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 mise en œuvre, d'approvisionnement</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 (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</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 <u>en amont</u> <u>en aval</u></p> <p>Processus de Négociation <u>procédural</u> substantiel flexible <u>partenariat</u> 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 <u>Conditions de l'emploi</u> accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire revitalisation constitution de réseaux <u>destruction</u> d'emplois création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise création/ suppression d'unités perte de valeur configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement <u>Plan sociaux/</u> Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles reconversion (re)qualification /Formation Reclassement interne/mobilité <u>Pré-retraite/retraite</u> <u>Départ volontaire</u> Aide à la création d'entreprise Reclassement externe Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise <u>Expertise</u>, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise..), Sous-traitance, <u>Réorganisation</u></p> <p>Mesures en direction du territoire Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif ST Microelectronics

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social de qualité en Italie	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Entreprise franco-italienne	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en Italie	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management : Headquarter à Genève	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
Information pertinente (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination en Italie par le biais du CEE, mais pas de stratégie de réponse européenne	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
Aucun	Partenariats	
non Aucune implication du territoire	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Expert	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Thomson

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 Eecherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</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 (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</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</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>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</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 l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles 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</p> <p>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, transfertgesellshaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif Thomson

Ressources		Règles
	Culture	
France	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
France ?	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en France	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
modèle descendant	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont et en aval	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais des représentants des salariés, du CE	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
Dans une moindre mesure, pouvoirs publics locaux	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Expert du CE	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique UGINE

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</p> <p>Produits/Services/ Marchés</p> <p>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</p> <p>Rapprochement géographique des marchés</p> <p>Recherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/., sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</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</p> <p>en amont en aval</p> <p>Processus de Négociation procédural substantiel flexible</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre courte/immédiate ou longue/proactive</p>	<p>Sur l'emploi</p> <p>Réduction d'effectifs</p> <p>Augmentation d'effectifs</p> <p>Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire revitalisation constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois</p> <p>création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur</p> <p>configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives</p> <p>Cellule de reclassement/ job center</p> <p>Reclassement collectif/ redéploiement</p> <p>Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles</p> <p>reconversion</p> <p>(re)qualification /Formation</p> <p>Reclassement interne/mobilité</p> <p>Pré-retraite/retraite</p> <p>Départ volontaire</p> <p>Aide à la création d'entreprise</p> <p>Reclassement externe</p> <p>Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise..), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire</p> <p>Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif UGINE

Ressources		Règles
	Culture	
Belgique	Culture sociale du Pays	Modèles de relations professionnelles
Groupe français, espagnol, luxembourgeois. Dominante française.	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en Belgique	Culture locale	
	Entreprise	
<u>Multinational/transnational/global/emergent</u>	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management peu centralisé International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont et aval (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais des représentants des travailleurs et dialogue tripartite	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
oui	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Oui	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique V

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 mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</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</p> <p><u>en amont</u> en aval</p> <p>Processus de Négociation procédural substantiel flexible</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre <u>courte/immédiate</u> ou <u>longue/proactive</u></p>	<p>Sur l'emploi Réduction d'effectifs</p> <p>Augmentation d'effectifs</p> <p>Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire revitalisation constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur</p> <p>configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives Cellule de reclassement/ job center Reclassement collectif/ redéploiement Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles reconversion (re)qualification /Formation Reclassement interne/mobilité</p> <p>Pré-retraite/retraite</p> <p><u>Départ volontaire</u> Aide à la création d'entreprise</p> <p>Reclassement externe</p> <p>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>

Tableau récapitulatif V

Ressources		Règles
	Culture	
Dialogue social qui aurait pu être de qualité vue la nationalité néerlandaise, mais CE à Francfort.	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Groupe américain, culture anglo-saxonne	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité au Pas-Bas	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Standards de management centralisé (modèle descendant) International	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
En amont (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Coordination par le biais du CE	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
non	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Expert	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail

Matrice analytique Zwickau

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</p> <p>Produits/Services/ Marchés</p> <p>Changement (recentrage) de métier/ constitution de réseaux</p> <p>Recherche de profitabilité</p> <p>acquisition valeur en bourse</p> <p>Stratégie d'expansion</p> <p>Croissance externe</p> <p>Internationalisation</p> <p>Réduction des coûts et rationalisation technico-économique des activités</p> <p>Rapprochement géographique des marchés</p> <p>Eecherche d'économies d'échelle, des coûts de mise en œuvre, d'approvisionnement</p>	<p>Modification de l'organisation de l'entreprise réduction d'effectif, augmentation d'effectif</p> <p>fermeture d'unité, cession d'unité, délocalisation UE/Asie/, sous-traitance (national/international), ouverture de nouvelles unités (national, UE, hors UE), externalisation (national/international)</p> <p>Modification de la structure juridique de l'entreprise</p> <p>fusion</p> <p>cession</p> <p>acquisition</p> <p>concentration</p> <p>faillite</p> <p>Modification substantielle de la structure du capital</p> <p>changement de majorité</p> <p>OPA/OPE</p> <p>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</p> <p>partenariat territorial national européen</p> <p>processus unilatéral</p> <p>Mise en œuvre courte/immédiate ou longue/proactive</p>	<p>Sur l'emploi</p> <p>Réduction d'effectifs</p> <p>Augmentation d'effectifs</p> <p>Maintien d'effectifs avec ou sans adaptation</p> <p>Conditions de l'emploi</p> <p>accroissement des précarités</p> <p>Sur le territoire</p> <p>revitalisation</p> <p>constitution de réseaux</p> <p>destruction d'emplois</p> <p>création d'emplois</p> <p>Sur l'entreprise</p> <p>création/ suppression d'unités</p> <p>perte de valeur</p> <p>configuration du groupe</p>	<p>Par l'entreprise</p> <p>Par les politiques publiques Sectorielles Territoriales Nationales Européennes</p>	<p>Mesures en direction des salariés</p> <p>1. Mesures collectives</p> <p>Cellule de reclassement/ job center</p> <p>Reclassement collectif/ redéploiement</p> <p>Plan sociaux/ Accord de méthode ERR</p> <p>2. Mesures individuelles</p> <p>reconversion</p> <p>(re)qualification /Formation</p> <p>Reclassement interne/mobilité</p> <p>Pré-retraite/retraite</p> <p>Départ volontaire</p> <p>Aide à la création d'entreprise</p> <p>Reclassement externe</p> <p>Prêt d'employés</p> <p>Mesures en direction de l'entreprise</p> <p>Expertise, Aide à la reprise d'activité, Aide à l'externalisation (reprise.), Sous-traitance, Réorganisation</p> <p>Mesures en direction du territoire</p> <p>Revitalisation, Création d'inst spécialisées (job center, fondation, transfertgesellschaft), Constitution de réseaux, Reprise site création centre</p>

Tableau récapitulatif Zwickau

Ressources		Règles
	Culture	
	Culture sociale du Pays	<i>Modèles de relations professionnelles</i>
Dialogue social de qualité en Allemagne Allemande	Culture de l'entreprise	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Dialogue social de qualité en Allemagne	Culture locale	
	Entreprise	
Multinational/transnational/global/emergent	Degré d'internationalisation de l'entreprise, du groupe	Corporate law/Droit communautaire
Assez centralisé	Structure du management	Corporate law/ Corporate governance
Information pertinente (international/communautaire)	Forme et lieu dans la prise de décision de l'entreprise	Corporate law et droit du travail
Syndicats puissants (IG metal)	Coordination des représentants des travailleurs (syndicats, CEE, CE)	Droit du travail, Droit communautaire
	Partenariats	
Association	Partenariat territorial	Droit administratif et constitutionnel
Oui, fonds européens, syndicats	Réseaux d'acteurs formels/informels	Droit commercial, Droit du travail