



Anticiper pour une gestion innovante des restructurations en Europe
Anticipating for an Innovative Management of Restructuring in Europe

L'ANTICIPATION DES RESTRUCTURATIONS DANS L'UNION EUROPEENNE

AgirE est financé par le Fonds social européen / Art. 6 Actions innovatrices.



Union Européenne
Fonds social européen
Article 6
Actions innovatrices

Chef de projet - Mireille BATTUT
Groupe ALPHA

Coordination scientifique -Marie-Ange MOREAU
Institut Universitaire Européen (Florence)
En collaboration avec Esther Blas Lopez
Université de Zaragossa (Espagne)

Partenaires :

ALPHAMETRICS
FONDAZIONE SEVESO
GITP
IUE
LABOUR ASOCIADOS
NIWL
OSE
PCG
SODIE

La version française est la version de référence

Le rapport en version française et anglaise sera publié sur le site du projet :
www.fse-agire.com

PLAN DU RAPPORT FINAL

SYNTHESE DU RAPPORT	7
1. Une transformation du cadre instrumental et analytique des restructurations.....	10
2. Vers une nouvelle dynamique : Anticipation, Innovation, place des politiques européennes.....	17
3. Conclusions du rapport	26
PRÉSENTATION DU PROJET, MÉTHODOLOGIE.....	31
1. Présentation du projet.....	35
2. Méthodologie	36
3. Etudes de cas	39
4. Etudes théoriques réalisées en 2006	42
5. Séminaires d'analyse réalisés de fin 2006 à Juin 2007 et contributions	43
6. Rapport final.....	47
INTRODUCTION	49
PREMIERE PARTIE : VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DES RESTRUCTURATIONS	55
CHAPITRE I : ANALYSE QUANTITATIVE :TENDANCES QUANTITATIVES CONCERNANT LES RESTRUCTURATIONS DANS LES GRANDES ENTREPRISES.....	57
1. Le cadre de l'analyse	63
2. L' analyse des processus de restructuration, de 2002 à 2006	67
3. La répartition des restructurations dans l'Union européenne.....	81

4. Le rôle de la nationalité des entreprises	95
5. Les conséquences économiques et sociales des restructurations au niveau local	98
6. Conclusion et suggestions pour améliorer la base de données de l'ERM.....	122

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE, DEFINITION, TYPOLOGIE127

1. Vers une nouvelle analyse des restructurations.....	131
2. Définitions.....	146
3. Typologie	149
4. Les conséquences concrètes de l'approche théorique et de la typologie : la règle des 3M	146
5. Application de la typologie aux cas AgirE.....	149

DEUXIEME PARTIE : VERS UNE NOUVELLE DYNAMIQUE 182

CHAPITRE III : LES CONDITIONS DE L'ANTICIPATION183

1. L'anticipation des restructurations, question cruciale pour l'Union Européenne.....	187
2. Anticipation opérationnelle et stratégique des restructurations.....	194
3. Représentation cognitive, anticipation et diagnostic partagés	202
4. Jeux locaux et acteurs globaux : de l'anticipation des restructurations à la gouvernance européenne.....	211

**CHAPITRE IV : LES PRATIQUES INNOVANTES : DE L'ADAPTATION AU
CHANGEMENT A LA CONDUITE DU CHANGEMENT217**

1. Construire l'innovation à partir des pratiques sociales : Pratiques innovantes et cas du projet AgirE.....	222
2. Evaluation des cas du projet au regard de l'exigence d'innovation	226
3. Conditions de l'innovation dans une perspective de conduite du changement	265

CHAPITRE V : ROLE ET INFLUENCE DES POLITIQUES EUROPEENNES .275

1. Mise en perspective.....	279
2. La politique commerciale communautaire.....	285
3. La politique environnementale.....	288
4. Marché intérieur : aides d’Etat et fiscalité.....	291
5. Politique industrielle.....	294
6. Les politiques sociales.....	297
7. Conclusions.....	315

CONCLUSIONS319

1. Construire l’anticipation aux différents niveaux d’action concernés par les restructurations.....	323
2. Le territoire : lieu d’innovation.....	326
3. Construire une coordination des politiques européennes.....	328
4. Innovation, procédures de restructuration, instruments transnationaux.....	329

ANNEXES333

ANNEXE 1 - METHODOLOGIE ET FONCTIONNEMENT DE LA BASE DE DOCUMENTATION.....335

ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE POUR LES ETUDES DE CAS.....343

ANNEXE 3 – TABLEAUX SYNTHETIQUES DES CAS.....357

Synthèse du rapport

Synthèse du Rapport final¹

Le projet AgirE a été réalisé, de novembre 2005 à février 2008, grâce à un financement du Fonds social européen² qui a souhaité obtenir de nouvelles orientations d'analyse pour les acteurs européens et pour les instances de décision européennes dans le cadre d'un programme axé sur les dynamiques du changement en Europe. Il s'est appuyé sur un partenariat européen³ et pluridisciplinaire⁴ permettant la réalisation de 26 cas dans 6 pays de l'Union.

L'axe du projet a donc été tourné vers une analyse des restructurations à l'échelle européenne, ce qui avait diverses conséquences.

La première a été de situer l'analyse des restructurations dans une perspective macro économique : celle-ci vise à identifier les modalités fortes des transformations de l'économie de l'Union européenne et ses traductions sur les décisions de restructurations des entreprises développant leur marché et leurs activités au sein de l'Union. Il a donc été nécessaire d'appréhender les études de cas réalisées dans le projet au regard des processus d'internationalisation des entreprises et des marchés, en intégrant comme une donnée première et évidente les possibilités ouvertes aux entreprises dans l'Union européenne et hors Union européenne.

La seconde conséquence a été de ne pas orienter l'analyse sur les diversités nationales, qui sont, à juste titre, au coeur des recherches sur les restructurations⁵ tant le modèle de chaque Etat membre est crucial pour expliquer aussi bien le cadre économique et juridique dans lequel se déploie la restructuration sur un site donné que celui du jeu des acteurs - partenaires sociaux, acteurs institutionnels ou territoriaux.

Le projet a dès l'origine considéré que l'Union avait une forte responsabilité dans la gestion, le contrôle, l'accélération des restructurations qui ne devrait pas se limiter à offrir aux Etats membres des pistes d'action facultative ou supposer que le volontariat des entreprises suffirait à réduire les problèmes économiques et sociaux consécutifs aux restructurations. Il est apparu aussi qu'il fallait prendre en considération les différences fortes existant dans l'Union entre les pays « gagnants » et les « pays perdants », tout en analysant les mouvements de sortie des activités économiques hors de l'Union européenne.

¹ Synthèse rédigée par Marie-Ange Moreau, Professeur à l'Institut Universitaire Européen (Florence). L'élaboration du rapport final est le résultat d'un travail collectif ayant associé tous les partenaires.

² Article 6

³ France (Groupe Alpha : Alpha Conseil et Sodie, Belgique (Observatoire Social Européen), Allemagne (PCG-Project Consult), Pays-bas (GITP-OR), Suède (NIWL, fondation dissoute par le gouvernement en cours de projet), Espagne (Labour asociados), Italie (Fondazione Seveso), Alphametrics (Grande-Bretagne, Bruxelles) et l'Institut universitaire européen (Europe, située à Florence).

⁴ Droit, économie, gestion, sciences politiques, sociologie. Le partenariat a été composé de membres experts praticiens consultants et d'universitaires. Le groupe Alpha sous la responsabilité de Mireille Battut a été chef de projet et a coordonné la réalisation des cas, la coordination scientifique a été faite par l'Institut Universitaire européen sous la responsabilité de la Professeure Marie-Ange Moreau.

⁵ Voir les analyses comparées faites dans le projet Mire, cité (projet financé par le FSE dans la phase précédente) .

Le projet AgirE a été construit autour de la nécessité de construire des analyses et des instruments qui permettent de mettre en place une véritable anticipation des restructurations. L'anticipation a été analysée dans une perspective élargie : le projet AgirE pour rester fidèle à son axe européen a choisi d'intégrer le rôle de l'Union dans la constitution des conditions de l'anticipation, tout en la couplant avec une analyse stratégique et opérationnelle de l'anticipation, centrée sur les jeux des acteurs dans l'entreprise et sur le territoire. Les dynamiques mises en place par les acteurs conduisent à des pratiques nouvelles centrées sur l'idée d'innovation pour une anticipation et une conduite des changements touchant l'entreprise et le territoire.

Anticipation et Innovation ont donc été les deux mots clés de la recherche.

Il s'est avéré, d'emblée, que pour atteindre ces deux objectifs, il fallait cerner et définir un cadre d'analyse qui prenne en compte les transformations intrinsèques des restructurations. En conséquence, la première étape de l'analyse a été celle du cadre dans lequel se développent les restructurations depuis 2000-2002 pour intégrer les récents développements des processus qui en changent la nature.

La première partie du rapport est donc consacrée d'une part à l'analyse des instruments quantitatifs qui ont été mis en place pour tenter de cerner au plus près les mouvements existant dans l'Union, d'autre part à une tentative de systématisation de l'analyse pluridisciplinaire des restructurations permettant d'élaborer une définition et de présenter une typologie des restructurations acceptable à l'échelle européenne, au-delà des diversités nationales. Analyse quantitative, définition et typologie permettent de donner un cadre instrumental et analytique adapté aux décideurs, en fonction des caractéristiques des restructurations identifiées dans la période récente.

La seconde partie du rapport explique les conséquences de ce cadre d'analyse sur le terrain de l'anticipation et de l'innovation et explicite les conséquences d'action pour les acteurs dans l'entreprise et sur le territoire. Elle s'attache à en tirer toutes les conséquences sur le terrain de politiques européennes.

1 Une transformation du cadre instrumental et analytique des restructurations

1-1 Nécessité d'une analyse quantitative à l'échelle de l'Union européenne⁶

Une analyse détaillée des informations collectées dans le cadre de l'ERM⁷ entre 2002 et 2006, complétée par des données statistiques d'origine européenne montre le caractère indispensable d'une analyse quantitative des données à l'échelle européenne.

Ces données présentent un certain nombre de faiblesses⁸ mais montrent des tendances extrêmement intéressantes. Seuls quelques éléments partiels sont donnés ici (un résumé des observations de l'analyse quantitative est fourni par ailleurs).

⁶ Chapitre 1 du rapport analyse réalisée sous la responsabilité d' Alphametrics, Terry Ward

⁷ European Restructuring Monitor,

⁸ En particulier car elles sont collectées par le biais des médias et ne concernent que les pertes d'emplois de plus de 100 personnes

Ainsi il apparaît que le nombre des pertes d'emplois dans l'Union a atteint un pic en 2002 qui décroît depuis. Les pays de l'Union les plus touchés par les pertes d'emplois sont la Grande-Bretagne, l'Allemagne puis viennent ensuite pour moitié moins d'emplois perdus, la France, l'Espagne et l'Italie. Dans le même temps, les créations d'emplois sont les plus importantes en Allemagne (21%) en Grande-Bretagne (16,8%) et en France (14%). Sur les modalités des restructurations, il apparaît que les réorganisations internes sont largement majoritaires (49,8%) face aux fermetures d'entreprises (21%), délocalisations (8%) sous-traitance (1,2%). Les pertes d'emplois liées aux délocalisations ont été très importantes en 2005-2006 dans certains pays comme l'Autriche (21%), le Danemark, l'Irlande (26-28%) et au Portugal (40%⁹). Les réorganisations concentrent 62% des pertes d'emplois alors que les opérations de délocalisations et sous-traitance dans leur dimension européenne en regroupent 5,6%.

On trouve bien évidemment de grandes diversités par pays et par secteur, dont la mise en évidence est fort utile pour orienter l'action des politiques tant nationales qu'européennes. Au niveau des secteurs, les pertes d'emplois ont touché en priorité les secteurs automobile (7%), TV télécommunication (16%) électronique (5%) et en contraste relativement peu sur le textile (3%). Les créations d'emplois ont visé des secteurs comme la distribution (27%), les services dans le secteur de l'électronique (10%) et le secteur automobile (8%) avec bien évidemment des effets différents selon les pays qui sont mis en évidence.

L'analyse montre également les rapports existant par pays et secteurs entre pertes d'emplois et gains, permettant de tenter d'évaluer par pays et par secteur les besoins de reconversions et de mécanismes de transitions professionnelles. Les mouvements concernant la mobilité dans l'Union et hors Union sont également fort intéressants : 52% des délocalisations vont vers l'Asie (90% provenant de Grande-Bretagne) et concernent des multinationales. Les multinationales américaines et japonaises ont plus tendance à déplacer leurs activités vers les lieux à moindre coût hors de l'Union que les multinationales d'origine européenne. Les pertes d'emplois dans l'Union relatives aux délocalisations hors Union touchent plus les services (2/3) que les activités de production.

Enfin on constate une importante polarisation des activités sur certains territoires et concentration des pertes d'emplois (région de Berlin par exemple) et des créations d'emplois (Leipzig par ex).

Ces tendances montrent que l'Union a les moyens de se doter d'un instrument d'analyse indispensable pour évaluer sur le plan quantitatif les mouvements de transformation qui s'effectuent à la vitesse des stratégies des entreprises sur le marché international.

Le projet AgirE montre que l'ERM est une base d'analyse significative qui doit/peut être perfectionnée sur le terrain de la collecte des données, articulée sur le plan statistique (sur le plan des classifications, lien avec Eurostat), étendue pour intégrer des données plus fines par secteur et taille d'entreprise⁹.

L'analyse des pertes et créations d'emplois ainsi que les mouvements de déplacement des activités économiques montrent la nécessité de centrer la construction de la prévisibilité sur les **secteurs**, d'intégrer une **analyse internationale en précisant les données dans l'Union /hors Union et de prévoir le lien systématique entre ces données quantitatives et l'action des acteurs dans l'entreprise et sur le territoire.**

L'analyse quantitative montre également que les restructurations ont sur la période récentes des changements forts de profil, exigeant une « relecture » des restructurations afin de mettre en exergue leurs caractéristiques majeures.

⁹ Les données techniques sont précisées dans le rapport.

1-2 Transformation du cadre d'analyse des restructurations

Les transformations du cadre d'analyse des restructurations sont la traduction des changements opérés dans les stratégies des entreprises en raison de leur internationalisation et des transformations des modes de production et d'organisation, de la financiarisation des marchés. Les recherches de nouveaux marchés et de rationalisation/minimisation des coûts sont omniprésentes et trouvent appui sur la possibilité pour les entreprises de se jouer de la relation espace/temps. Les restructurations ne sont donc plus seulement la marque de la désindustrialisation mais la concrétisation de la sophistication des stratégies des entreprises qui, en fonction leurs objectifs économiques et/ou financiers et boursiers utilisent les possibilités ouvertes par la globalisation pour localiser leurs activités(jeu sur l'espace), transforment leur organisation au plan interne et international (délocalisations, externalisations), leur mode de gestion (management par projet, business units, développement des services « servicification ») sans limite ni d'espace ni de temps, avec cependant une modulation selon les secteurs¹⁰.

Ces stratégies, conduites par les directions, conditionnent, de ce fait, les jeux des acteurs, qui restent cependant, dans un nombre symptomatique de cas étudiés, conditionnés par le contexte local. Ces transformations des acteurs provoquent dans la période récente un accroissement des **asymétries fondamentales de pouvoirs et de moyens d'action** entre le pôle patronal et le pôle de représentation des travailleurs. On constate l'existence d'un lien fort entre les modes d'organisation de la structure du ou des pôles patronaux, la structure de l'actionnariat (insider/outsider/formes hybrides), le degré d'internationalisation de l'entreprise et les espaces d'action laissés aux acteurs. L'espace national traditionnel, lié aux forces qui se situent sur le site restructuré est érodé, limité par l'organisation internationale du management.

Les niveaux d'action et de réactions deviennent donc **multiples** et dépassent le cadre fonctionnel local, ce qui exigerait une capacité de réaction concordante en terme d'espace et de temps de la part des acteurs sociaux.

Le territoire semble devenir quant à lui, un laboratoire mobilisant les acteurs dans une perspective de décloisonnement des lieux d'action. Il peut être le lieu d'action qui dépasse le cadre insuffisant de l'entreprise, s'intègre dans un cadre économique local mais aussi international. Il permet la construction de partenariats réunissant de multiples acteurs et peut être un lieu alternatif d'action lorsque le cadre de l'entreprise s'avère inadapté.

Il ressort de cette analyse que les restructurations ont non seulement changé de nature et de rythme car elles tendent à devenir permanentes mais aussi que les processus sont devenus d'une grande complexité. Les restructurations sont devenues des processus complexes, protéiformes et multifactoriels.

Trois caractéristiques majeures rendent compte de cette complexité : les restructurations impliquent des transformations multidimensionnelles de l'entreprise, qui impliquent toutes les fonctions de l'entreprise (stratégie, finance, production, organisation, social/RH)¹¹. Ce caractère multidimensionnel se retrouve dans les politiques qui ont un impact sur les restructurations¹².

¹⁰ Transformations plus rapides dans les secteurs de l'électronique par exemple que dans celui de la construction automobile.

¹¹ Voir le tableau dans le chapitre 2 du rapport

¹² Tableau récapitulatif, chapitre 2 et voir ci après sur les politiques européennes

Les restructurations obligent à intégrer à la fois les différents niveaux d'action de l'entreprise dès qu'elle est de dimension communautaire et/ou multinationale, le territoire en tant que lieu d'action et d'articuler les niveaux de régulation et d'action politique : régional, national et européen. L'action aux multiples niveaux (multi-niveaux) s'impose donc pour tous les acteurs, qu'ils se situent dans l'entreprise (direction/représentants des travailleurs), sur le territoire (autorités locales, centres de recherche et d'innovation, réseaux institutionnels), ou au plan politique (politiques locales/régionales, nationales, européennes). Les restructurations imposent donc des logiques multi-acteurs. Ces trois caractéristiques ont été résumés dans ce que nous avons appelé la « règle des 3M » : la prise en considération de ces trois aspects : **Multidimensionnel, Multi niveaux, Multi acteurs** permet d'affiner la définition des restructurations et de construire une typologie qui prenne en considération les interdépendances complexes présentes dans les processus de restructuration.

La règle des « 3M » conduit à vérifier que toutes les actions menées tant sur le terrain des réponses des acteurs que sur celui des politiques respectent ces trois dimensions, seule garantie d'une adéquation à la complexité des processus de restructuration.

Le projet AgirE développe donc l'idée que ces trois caractéristiques doivent systématiquement fonder l'approche de l'Anticipation et de l'Innovation.

Cette analyse a conduit à proposer une définition des restructurations qui soit explicitée dans un tableau général.

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

L'adoption d'une définition commune à l'échelle européenne n'implique pas de conséquences au plan juridique¹³ mais permet de construire une ligne d'action cohérente au plan européen

Il est important ici de souligner que la matrice analytique présentée ci-après met en lumière les données de la complexité de l'analyse des restructurations : phénomène multifactoriel (rationalités économiques et objectifs poursuivis dans l'entreprise classifiés dans la colonne "contexte"), multiforme (détails sur les opérations), multi-acteurs (colonnes "processus", "effets", "accompagnement" visant les partenaires de l'entreprise du territoire, les autorités locales nationales européennes), processus de mise en œuvre des opérations allant de l'information à la concertation et la négociation, celle-ci pouvant être bipartite ou tripartite (colonne "mise en œuvre"). La diversité des mesures d'accompagnement correspond à celle des bénéficiaires.

¹³ Les restructurations font essentiellement l'objet d'une réglementation au plan national. Elles sont encadrées par le droit communautaire en ce qui concerne les libertés économiques, la politique de la MOC/SEE sur les lignes directrices, les directives adoptées en droit des sociétés et surtout les directives sociales relatives au transfert d'entreprise au licenciement économique à l'information, la consultation des travailleurs et au comité d'entreprise économique. Tous ces éléments sont développés dans le chapitre 5 du rapport.

L'analyse des cas du projet au vu de cette matrice analytique montre qu'il n'existe quasiment aucune corrélation systématique entre les éléments propres au contexte de la restructuration, les processus mis en œuvre et les effets et mesures d'accompagnement des restructurations, ce qui montre que les jeux d'acteurs et leur utilisation des politiques publiques sont au centre des processus.

Aussi a-t-il été nécessaire de chercher à systématiser les interactions qui expliquent les synergies qui se mettent en place au cours des processus de restructurations.

La typologie présentée par le projet AgirE se compose donc dans sa deuxième partie d'une identification des variables qui rendent compte des interactions constituant le « profil » de la restructuration.

Certaines variables jouent pour expliquer les modes de déroulement de la restructuration dans l'entreprise, se caractérisant soit par un processus centralisé par l'employeur des opérations et du traitement de la restructuration (sur un mode unilatéral) soit par des modes de concertation et de négociation approfondis.

Les analyses de cas montrent que le processus de la restructuration est conditionné par :

- 1) la culture propre de l'entreprise conditionné par la relation existant entre la direction et plus généralement le pôle patronal (structure de Corporate Governance) et les représentants des travailleurs.
- 2) le degré et le mode d'internationalisation du groupe qui explique une prise en considération plus ou moins importante de la dimension locale et conditionne ses relations avec les représentants des travailleurs.
- 3) la forme et le lieu de la décision qui favorisent les érosions des droits des travailleurs et les fragmentations des intérêts des parties prenantes (stakeholders) en raison de l'éloignement des centres de décision.

Les variables ayant un impact sur le territoire qui expliquent que l'on passe d'une restructuration subie à une adaptation dynamique au changement sont liées :

- 1) à la structure du pôle patronal et en particulier à l'implication des parties prenantes (représentants des travailleurs et fournisseurs, banques, etc..) et non des seuls actionnaires,
- 2) à la culture locale qui conditionne notamment la qualité de l'information donnée aux représentants des travailleurs,
- 3) à la coordination des représentants (syndicats, CE, CEE), essentielle pour expliquer les dynamiques de négociation,
- 4) aux possibilités de construction de partenariats territoriaux, associant les acteurs présents sur le territoire (sociaux, politiques, administratives, acteurs de la société civile, et, enfin
- 5) à l'existence de mobilisation d'un réseau institutionnel permettant de coordonner les actions innovantes sur le territoire et permettre l'émergence d'alternatives économiques, de transitions professionnelles pour les travailleurs, de revitalisation des territoires.

Ces variables sont représentées dans le tableau suivant qui montre que ces dernières sont conditionnés par les règles (instruments pour les acteurs politiques) et déterminent les ressources qui peuvent être mobilisées par les acteurs aussi bien dans l'entreprise que sur le territoire.

Cette typologie permet d'expliquer les dynamiques qui doivent être mise en place par les acteurs non seulement pour construire l'anticipation mais aussi l'innovation.

Tableau récapitulatif

RESSOURCES	REGLES
Qualité du dialogue social	Modèles de relations professionnelles
Qualité de dialogue social Pratiques de RSE	Droit en matière de représentation des travailleurs/ RSE
Qualité du dialogue social	Modèles de relations professionnelles
Standards de management	Corporate law/Droit communautaire
Idem	Corporate law/ Corporate governance
Information pertinente (international/communautaire)	Corporate law et droit du travail
Coordination syndicat/ CE Coordination établissements/groupe Qualité de la négociation (entreprise, groupe, territoire) Articulation avec le CEE Négociation entreprise/ groupe	Droit du travail, Droit communautaire
Partenariat, Réseau institutionnel pour la revitalisation	Droit commercial, Droit du travail
	Droit administratif et constitutionnel

2 Vers une nouvelle dynamique : Anticipation, Innovation, place des politiques européennes

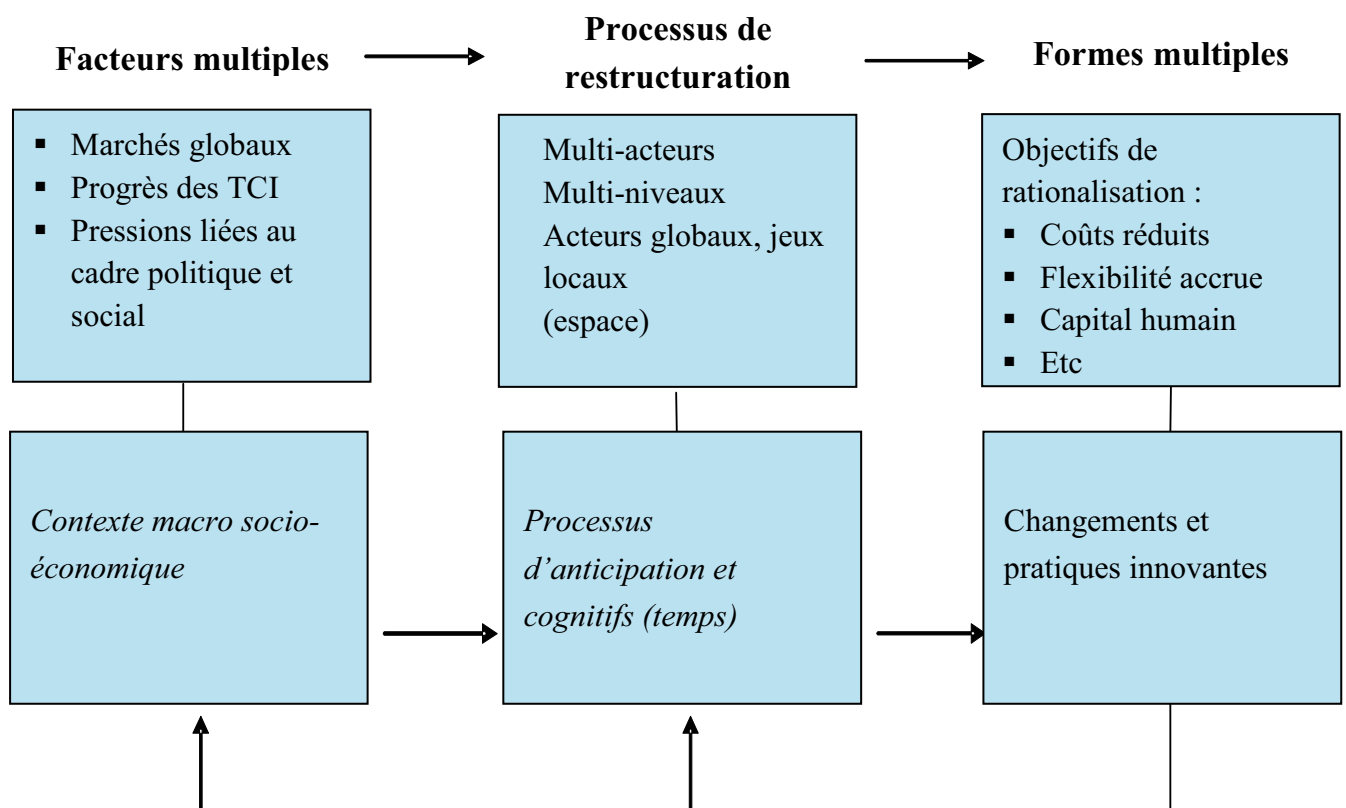
Le projet AgirE a adopté une vision « élargie » de l'anticipation et de l'innovation qui repose sur l'analyse des interactions existant entre les acteurs dans l'entreprise et sur le territoire en relation avec les politiques publiques et en particulier les politiques européennes.

Les études de cas montrent qu'une réelle politique d'anticipation inclut les différents niveaux d'action, entreprise et territoire, que les pratiques pour être réellement innovantes résultent d'un respect de la règle des « 3M », enfin que la prise en considération des différents niveaux de régulation (régional, national, européen) s'impose à toutes les étapes de l'action. L'anticipation et l'innovation ainsi analysées conduisent à mettre en lumière l'enjeu des politiques européennes sur ces deux voies d'action.

2-1 L'anticipation

Construire une véritable anticipation suppose que les données de prévisibilité existant dans l'Union européenne puissent être transmises aux acteurs et que ces derniers se les approprient afin de mettre en place des instruments et les processus de conduite du changement.

Anticiper les restructurations est devenu une nécessité sociale tant pour les travailleurs que pour les territoires pour permettre les adaptations indispensables aux marchés globaux aux exigences d'innovation aux politiques du travail et aux évolutions sociales afin d'assurer un équilibre entre les besoins économiques des entreprises et des territoires et les exigences sociales.



Les processus d'anticipation reposent, au plan opérationnel, sur la nécessité de mettre en œuvre les actions utiles face à la crise et, au plan stratégique, sur la nécessité de construire les représentations cognitives permettant aux acteurs de s'engager dans l'adaptation au changement pour l'avenir.

Les niveaux opérationnel et stratégique peuvent être distingués au regard de la diversité des modes de mise en œuvre de la restructuration, allant de la concertation à la négociation et aux accords territoriaux tripartites ainsi qu'au regard des choix de traitement « à chaud » ou « à froid » permettant d'intégrer une construction anticipatrice. C'est ce qui a été fait dans le tableau ci après, à partir des études de cas du projet AgirE.

ANTICIPATION DES RESTRUCTURATIONS ENTRE NIVEAU D'ACTION ET CHAMP D'ACTION	Anticipation opérationnelle 1 <i>("à chaud")</i>	Anticipation opérationnelle 2 <i>("à froid")</i>	Anticipation stratégique
DIRECTION <i>Siège social / direction locale</i> [centralisation CE, autonomie locale LA, coopération COO, conflit CON]	Dinosol [CE] Ea [CE] Gisi [CE, CON] GE Energy Products [CE] Lejabi [LA] Abn_Amro [LA] Ruhr Kristall Glas [COO] Celestica [CON]	Ibm [CE] Arcelor [CE] Dexia [CE] Novelis GmbH Germany [CE] Alcan Singen [CE] Fehrer Automotive Systems [CE] B. Cable and Wire Nederland [CE] V. Business [CE]	F. Services BV [CE] Thomson Video Glass [CE] StM [LA] Ugine [COO]
Dialogue social EUROPEEN (MACRO) : information et consultation <i>Siège social / Comité d'entreprise européen</i> [information et consultation IC, pas de dialogue social NSD]	Alcatel [IC] Ea [IC]	Dexia [IC] Ibm [IC]	StM [IC] Ugine [IC] F. Services BV [NSD]
JEUX (MICRO) LOCAUX BILATERAUX <i>répondant à l'acteur global (négociation collective autonome locale).</i> <i>Direction locale / comité d'entreprise</i> [conflit CON, coopération COO]	Abn_Amro [COO] Celestica [COO] Dinosol [COO] Finger & Pelz GmbH [COO] Ruhr Kristall Glas [COO] Gisi [initial CON, then COO] Alcatel [initial CON, then COO] Lejaby [CON, but they signed an agreement] GE Energy Products [CON]	Dexia [COO] Azucarera Ebro [COO] Fehrer Automotive Systems [COO] Novelis GmbH Germany [COO, at last] Ibm [CON, but they signed an agreement] Arcelor [CON] Alcan Singen [CON]	StM [COO] Ugine [COO] Sabaf [COO] Zwickau [COO] Thomson Video Glass [CON, but they signed an agreement]

Il apparaît clairement que les entreprises traitent de préférence les restructurations à chaud, les processus de construction négociée de l'anticipation étant plus rares et exigeant la mise en œuvre d'un dialogue multi-acteurs, de négociations tripartites et la mobilisation de politiques publiques.

Le jeu des acteurs en vue de la construction sur le plan stratégique de mesures et d'actions anticipant les changements suppose que les acteurs dans l'entreprise et le territoire se forment un diagnostic et des représentations cognitives partagés permettant leur action.

A partir de l'analyse empirique, il apparaît que l'anticipation sur le territoire résulte de cinq éléments essentiels relatifs :

- 1) à l'existence tout d'abord d'un espace d'action permettant aux acteurs locaux d'avoir une liberté d'action,
- 2) d'avoir un temps d'action comme pré-condition d'une information pertinente,
- 3) une mémoire existant sur le territoire et dans l'entreprise permettant une action intégrative,
- 4) l'existence de représentations cognitives orientées vers la nécessité du changement,
- 5) un diagnostic partagé effectué suffisamment tôt pour permettre aux acteurs de construire des compromis économiques et sociaux élaborés à partir de cette conscience du changement. (cf. : cartes cognitives/cognitive maps¹⁴).

2-2 Les pratiques innovantes

Le projet AgirE établit que l'innovation est caractérisée dans la conduite du changement qui associe les acteurs dans l'entreprise et le territoire, permet l'articulation des différents niveaux auxquels se déploient les stratégies dans le groupe, et prend en compte les multiples dimensions des restructuration dans l'espace et le temps afin de construire non seulement des modes d'anticipation mais aussi de revitalisation des territoires. Le respect de la règle des « 3M » est ainsi une condition de l'innovation, permettant de construire des réponses utiles aux travailleurs, aux entreprises et aux territoires.

Le bilan des études de cas montre que ces trois dimensions ne sont pas toujours prises en compte en raison, notamment, de trois séries d'obstacles : 1) l'éloignement des lieux de décision, 2) l'effet de la financiarisation des marchés et 3) l'aiguïsement de la compétition dans l'Union européenne accentuant les concurrences entre les sites.

Les dynamiques qui permettent la construction de pratiques innovantes impliquent une mobilisation proactive des acteurs qui suppose, on l'a vu, une représentation cognitive partagée de la nécessité d'opérer une conduite du changement dans l'entreprise mais aussi sur le territoire. Les enjeux de transformation interne, notamment l'exigence d'adaptation des métiers et des compétences, ne peuvent être ignorés dans le cadre d'une compétition globale et mondiale. Le haut niveau de qualification des travailleurs est un gage à la fois de maintien de l'emploi dans l'Union européenne¹⁵ et de dynamisme des territoires¹⁶. Ces transformations doivent en effet être préparées, ce qui suppose non seulement

¹⁴ Schéma sur la représentation cognitive , chapitre 3,

¹⁵ Sur le plan économique, Lorenzi Fontagné , op.cit. , sur le plan juridique Bob Hepple, op.cit.

¹⁶ Voir chapitre 1

concertation mais aussi négociation, associant les acteurs dans l'entreprise et le territoire. Sont ainsi expliquées les dynamiques qui concrètement peuvent être mises en place pour une conduite du changement efficiente : elle suppose une articulation des acteurs dans l'espace (coordination entre les sites, dans le pays et au plan européen) et dans le temps (le temps de l'adaptation au changement est un temps long).

Les études de cas montrent l'extension du champ de la négociation dans le contexte des restructurations et l'apparition d'accords de type nouveau. Plus généralement on voit apparaître ponctuellement, dans des conditions de mobilisation des acteurs favorables, des négociations qui intègrent les la triple dimension des restructurations en « 3M », qui se déploient dans l'Union européenne.

Au titre des pratiques innovantes « partielles », sont analysés dans les cas du projet :

- les processus de concertation et de négociation d'adaptation au engagement qui s'appuient sur la mise en place par la négociation collective de transitions professionnelles pour les travailleurs sur le long terme ;
- les processus de négociation de l'anticipation des changements soutenus par des politiques publiques ;
- les processus de négociation qui reposent sur un partenariat tripartite associant les autorités locales sur le territoire ;
- et/ ou qui mobilisent le réseau institutionnel qui permet ces transitions ;
- les processus de négociation qui permettent la réorganisation des activités économiques afin de limiter les conséquences sociales de la restructuration ;
- les processus de négociation qui conduisent à la mise en place d'alternatives économiques et les pratiques qui valorisent la circulation de l'innovation et de la recherche sur le territoire ;
- les actions contribuant à une coordination des acteurs ayant pour objectif de créer une synergie à un niveau équivalent à celui où sont mises en place les stratégies patronales, soit le niveau national ou sectoriel (afin d'éviter les fragmentations), soit le niveau européen (afin d'éviter les cassures de solidarité entre les sites).

Ces pratiques s'appuient sur des instruments indispensables : la circulation des informations au niveau transnational grâce au comité d'entreprise européen ou à d'autres modes de coordination syndicale en particulier par le biais des syndicats européens et sur la possibilité de construire une unité syndicale entre les sites.

Dans la majorité des cas, la perception de la « pratique innovante » par les acteurs¹⁷ consiste aussi :

- 1) à élaborer un cadre d'adaptation au changement permanent par la négociation à un niveau différent dépassant celui du site restructuré seul, soit le niveau du groupe national soit celui du groupe de dimension communautaire,
- 2) à construire un cadre de négociation original (au regard du modèle national) permettant de limiter les conséquences sociales de la restructuration,

¹⁷ Qui se mélange alors avec les « bonnes pratiques »

- 3) à mettre en place des instruments limitant les conséquences sociales pour les travailleurs en évitant la fermeture d'un site¹⁸, les licenciements secs, organisant les formations.

Bien évidemment les études de cas reflètent les mouvements généraux qui affectent la négociation collective dans les différents pays européens - décentralisation, apparition d'accords procéduraux, développement d'accords flexibles ou dérogatoires, d'accords territoriaux tripartites - et la spécificité du mode de négociation et de relations professionnelles du pays.

Il est cependant remarquable que l'on voit apparaître de nouveaux modes de coordination des acteurs au plan européen grâce à l'action du comité d'entreprise européen, allant même jusqu'à des négociations (ACI) transnationales faites entre les groupes et les fédérations internationales qui montrent l'exigence d'une négociation multi-niveau et d'une prise en compte des stratégies des entreprises au niveau global. Il en est de même avec des dialogues multi-acteurs mis en place au plan territorial qui exigent une implication forte des acteurs publics.

Sur le plan du traitement des conséquences des restructurations, les études de cas montrent que la grande majorité des mesures, tous pays confondus restent des mesures d'exclusion des travailleurs du marché du travail (50% dans nos cas, modalités diverses de départs volontaires, licenciements, préretraites, retraites). Des mesures permettant des transitions professionnelles apparaissent cependant mais sont loin d'être généralisées. Aucun suivi du sort des travailleurs n'est organisé au niveau institutionnel, ce qui limite toute considération sur l'intérêt des dispositifs « innovants ». Il apparaît cependant que les transitions professionnelles des travailleurs sont fortement améliorées par l'existence d'un réseau institutionnel instauré sur le territoire pour faire les liens entre les besoins des entreprises, les conversions, reconversions des travailleurs et la mise en place de mécanismes de revitalisation du territoire (bassin de la Ruhr, district de Lumezzane (Italie), région de Liège/Arcelor).

Les pratiques innovantes supposent de réaliser une coordination des acteurs aux différents lieux d'action (entreprise et territoire) en intégrant le « terrain de jeu » de l'entreprise et donc l'impact de ses stratégies au niveau européen. Sur le plan concret cette coordination des acteurs dans l'espace et le temps est très difficilement efficiente, malgré l'action possible du comité d'entreprise européen, qui rencontre de nombreux obstacles.

Les conditions de l'innovation supposent des représentations partagés sur la nécessité du changement, une qualité de dialogue social fondée sur la délivrance d'informations pertinentes, incluant les informations sur toutes les stratégies du groupe, une dynamique de négociation, une mobilisation des autorités territoriales et un temps « utile », suffisant pour la construction d'une politique d'adaptation au changement inscrite dans la durée. Ces conditions sont favorisées par une action de tiers médiateurs et mobilisateurs et par l'existence de politiques incitatives.

L'Union européenne a sur ce point une action à mener afin de favoriser le dialogue multi-acteurs / multi-niveaux (voir sur ce point le partenariat automobile octobre 2007).

¹⁸ Non réussi par ex dans le cas Celestica où aucune mise en synergie n'a pu être faite avec les autres sociétés du groupe international, aucune dynamique territoriale n'a été mise en jeu .

2-3 Le rôle des politiques européennes

Le cadre réglementaire et politique influe directement sur les choix effectués par les entreprises sur le marché européen. Cette influence n'est pas univoque puisque l'action des politiques européennes joue à la fois pour accroître la compétitivité des entreprises, favoriser les restructurations et construire des voies de protection des travailleurs, par un socle minimal de droits. L'impact des politiques, règles juridiques, méthodes de gouvernance mises en œuvre par l'Union européenne est sans nul doute facteur de tensions (Hard Law vs. Soft Law) et d'effets divergents (effets incitatifs/ effets palliatifs). Sont donc analysées les principales sources d'impact des choix européens sur les stratégies de l'entreprise et de tensions sur les processus de restructurations.

Ainsi, il est mis en évidence que plusieurs niveaux de cohérence doivent être conciliés pour atteindre une cohérence au niveau européen, incluant les dimensions externe (politique commerciale au plan international) et interne de l'Union (libertés économiques, marché intérieur), les politiques horizontales (entre elles) et verticales (états /acteur). Le tableau récapitulatif ci-après¹⁹ montre la nécessité au niveau européen de prendre en considération ces aspects multi-dimensionnels, multi-niveaux et multi-acteurs.

Dimensions	Niveaux	acteurs
Politique commerciale extérieure	Externe	Commission + EMS (Conseil, Comité art.133)
Environnement	Externe Protocole Kyoto, Nations Unies	Commission + Conseil
	Interne Réglementation environnementale, Incitants	EMS + Conseils + Commission + Parlement européen
Marché intérieur <i>Concurrence</i> Aides d'Etat Politique fiscale <i>Services intérêt général</i> <i>(entreprises réseaux)</i> (*)	Interne	Commission + Conseils + Parlement européen
Politique industrielle	Interne	EMS + Conseils + Commission + Parlement européen
Recherche et développement (*)	Interne	<i>Commission + Conseils + Parlement européen</i>
Politique agricole commune (*)	Interne	<i>Commission + Conseils + Parlement européen</i>

¹⁹ les politiques en * n'ont pas fait l'objet d'analyses approfondies dans le cadre du projet

Dimensions	Niveaux	acteurs
Politiques sociales Dialogue social Interprofessionnel Dialogue social Sectoriel « Directives restructurations » MOCs emploi, LLL, protection sociale Responsabilité sociale des entreprises	Interne	Partenaires sociaux + Commission Partenaires sociaux + Commission Partenaires sociaux + Commission + EMS + Parlement européen EMS (Conseils, Comités) + Commission + partenaires sociaux et société civile Commission + entreprises
Instruments Financiers Soutien aux territoires (FEDER, Fonds cohésion, BEI/FEI) Soutien aux individus (FEOGA ^(*) , FSE, FAM)	Interne	EU : Commission, Comité des Régions, Parlement européen National (répartition) Régional (utilisation)

L'analyse systématique de ces différentes politiques²⁰ montre leur impact sur les restructurations : qu'il s'agisse de la politique commerciale de l'Union, de la politique environnementale, de la réglementation du marché intérieur en particulier de la politique de la concurrence et de la fiscalité, de l'émergence de la politique industrielle dans l'Union, des politiques sociales (SEE/directives) assorties des instruments financiers (FSE/FAM) et du bras d'action que représente le dialogue social sectoriel et interprofessionnel. Tous ces axes interagissent directement ou indirectement sur les stratégies de restructurations des entreprises, ont une influence sur l'accélération des restructurations même si certaines d'entre elles visent à accroître les moyens donnés aux acteurs et à établir des mesures en vue de préserver la cohésion économique et sociale.

A l'heure actuelle, les impacts de ces différentes politiques ne sont pas visibles, ne sont que peu évalués, sont parfois contradictoires, car les restructurations sont avant tout un effet des libertés économiques sur le marché européen.

Une conclusion forte qui ressort de l'analyse des interrelations des politiques européennes avec la question horizontale des restructurations est la nécessité de construire une coordination effective et équilibrée des politiques publiques européennes.

La « Task Force Restructurations » opère cette coordination à l'heure actuelle mais elle n'a ni base institutionnelle ni base d'organisation transversale au sein de la Commission européenne. La coordination construite des politiques européennes est une étape essentielle d'articulation et de cohérence. Elle trouve sa raison d'être dans une analyse renouvelée du principe de cohésion économique et sociale mais aussi dans la nécessaire redéfinition de la stratégie de Lisbonne comme une véritable stratégie de développement durable fondée sur une intégration harmonieuse et mutuellement complémentaire des

²⁰ Qui ne peuvent être repris ici, voir chapitre 5 du rapport

pilliers économiques, sociaux et environnementaux, qui intégrerait de manière horizontale la question des restructurations.

La mise en place d'un « Mainstreaming social » pourrait s'appuyer sur la clause sociale horizontale insérée dans le traité de Lisbonne, s'il entre en vigueur, car, en matière de restructurations, l'objectif est clairement de permettre une prise en considération du caractère multidimensionnel des restructurations pour trouver les moyens et les instruments d'une politique sociale adaptée et intelligemment intégrée avec les autres politiques européennes. L'accent mis sur l'anticipation et la gestion du changement indique aussi que l'on ne peut plus se contenter d'une opposition binaire entre d'une part des politiques économiques « favorables », ou pour le moins aveugles aux impacts en termes de restructurations au nom de la compétitivité et d'autre part des politiques sociales « palliatives » traitant des conséquences sociales négatives de celles-ci.

On peut cependant supposer que la mise en place d'un « Mainstreaming social », assorti de règles systématiques de visibilité des conséquences prévisibles des changements consécutifs aux décisions européennes, peut, en créant un axe procédural et institutionnel nouveau, permettre une mobilisation des acteurs au moment utile, en particulier dans le cadre du dialogue social sectoriel (voir exemple du secteur sucrier). Le lien entre politique extérieure de l'Union et restructurations dans les secteurs a ainsi démontré de façon très claire que la visibilité des changements prévus suite à une modification des traités commerciaux pouvait faire l'objet d'une politique de transition négociée dans le cadre du dialogue social sectoriel. Sous l'angle de l'anticipation des restructurations, c'est en effet le secteur qui apparaît comme le niveau de rencontre et de coordination le plus adéquat pour maximiser les synergies entre politiques européennes et entreprises.

La mise en visibilité en temps utile est une condition de base de la décision politique pour limiter les conséquences sociales du changement en Europe, mais aussi pour permettre de les anticiper. A cet égard, l'Union européenne dispose déjà d'un certain nombre d'outils. La voie réglementaire est par définition la plus robuste et pérenne mais aussi la plus lente, notamment au niveau communautaire, quand il s'agit de prévoir les changements et de réagir rapidement à ceux-ci. L'utilisation des outils de soutien financier communautaires (fonds structurels et FAM) permet une réaction plus rapide pour pallier les conséquences sociales négatives des restructurations ainsi que le financement de dispositifs de veille et d'anticipation adaptés en Europe, que ce soit aux divers niveaux territoriaux et/ou sectoriels. Encore faut-il qu'il n'y ait pas de contradictions entre les modalités d'utilisation de ces fonds et que leur accès soit simplifié, condition de la rapidité. Il faut aussi espérer qu'il y ait une convergence des Etats membres de l'Europe élargie quant à l'intégration lors de l'utilisation des fonds d'une approche sur l'anticipation et de la gestion du changement en lien avec la question des restructurations.

Enfin, il faut insister sur la nécessité fondamentale de remettre l'individu au centre de la question des restructurations mais aussi des politiques européennes. La rapide revue effectuée dans ce chapitre montre que les politiques européennes en lien avec les restructurations sont essentiellement axées sur les aspects du marché et de la concurrence et accessoirement sur l'atténuation des conséquences sociales négatives pour les individus. Or, si les restructurations peuvent être dommageables pour l'économie et les territoires elles le sont avant tout pour les individus qui les subissent, avec des répercussions sur les plans psychique, physique et social. Les restructurations à répétition génèrent aussi un sentiment d'insécurité croissant parmi les travailleurs européens, qu'il soit fondé ou non. Il est nécessaire de remettre

effectivement le citoyen au cœur des politiques, d'évoluer vers une véritable citoyenneté sociale européenne, qui donnerait enfin aux individus le sentiment que l'Europe les protège et contribue à leur bien-être, comme le précisent d'ailleurs les valeurs inscrites dans le traité européen. Une véritable approche axée sur la mise en avant des droits sociaux fondamentaux est nécessaire pour regagner la confiance entamée des citoyens européens. L'inclusion de la Charte des droits sociaux fondamentaux dans le traité de Lisbonne est un pas en ce sens, encore faut-il que des mécanismes de suivi voire de sanction lui soient attachés. Les discussions autour de la question de la flexicurité peuvent aussi abonder dans ce sens, à condition qu'elles se penchent véritablement sur la question de la sécurité et de la responsabilité collective par rapport à celle-ci, se rapprochant plus de la perception développée dans le cadre de la réflexion sur les marchés transitionnels du travail, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle.

3 Conclusions du rapport

Les recommandations formulées dans le rapport visent à construire l'anticipation autour de pratiques innovantes autour de objectifs suivants :

1. Construire l'anticipation aux différents niveaux d'action concernés par les restructurations

L'analyse de la réalité des restructurations en Europe est une nécessité afin d'assurer une prévisibilité des mutations qui serve de cadre à la construction de procédures de changement au bénéfice des entreprises et des travailleurs, qui permette aux autorités et aux acteurs d'adapter leurs politiques et leurs actions, avant l'existence d'une crise, toutes les fois que celle-ci peut être considérée comme prévisible au niveau du secteur, notamment sur le terrain de l'analyse quantitative. Il apparaît indispensable de surveiller les mouvements pour formuler des orientations politiques.

a) Améliorer l'analyse quantitative

L'action en faveur de cette prévisibilité peut conduire à différentes actions :

- La première tient à l'amélioration par les moyens statistiques mentionnés dans le cadre de l'analyse quantitative des résultats fournis par l'ERM ;
- La seconde vise à améliorer les sources de l'ERM en permettant la transmission à l'ERM des données résultant des déclarations de licenciements économiques aux autorités nationales en application de la directive 75/77 ;
- La transmission par les inspections du travail des informations statistiques détenues au niveau national se rapportant aux opérations et aux modalités des processus accroîtrait sensiblement la fiabilité des sources de l'ERM. La centralisation à l'ERM des données des inspections du travail pourrait être proposée au groupe des inspections du travail constitué au sein de l'Union européenne.

- Enfin, la question des restructurations pourrait être traitée par Eurostat .

b) Favoriser la transmission relative à la prévisibilité des changements aux acteurs

La construction de la prévisibilité par secteur, par l'ERM et par les observatoires est une direction indispensable à condition de celle-ci puisse faire l'objet d'un mode d'appropriation par les acteurs et être articulée aux différents niveaux d'action.

Les études relatives aux observatoires européens montrent que les différents Etats membres se sont orientés dans des constructions très différentes, seules l'Espagne et la Grèce ayant organisé leurs observatoires autour du développement des qualifications et des compétences. Il apparaît cependant indispensable de croiser les données de prévisibilité entre le secteur et les territoires en raison de la spécialisation de ces derniers et de l'organisation des réseaux comme outils de coordination de l'innovation et de la recherche au niveau des territoires.

L'organisation d'une veille sectorielle et territoriale est corrélée à la volonté d'anticipation des acteurs. Aussi est-il important d'inciter les acteurs à organiser cette veille, condition sine qua non de la construction des cartes cognitives et de conduite partagée des changements limitant le coût social des restructurations. Les informations sur les dynamiques de changement doivent alors être considérées comme un bien commun permettant le diagnostic partagé.

La transmission des informations pertinentes aux acteurs sociaux et territoriaux va en ce sens qu'il s'agisse des veilles organisées au niveau européen ou au niveau sectoriel :

- Au plan européen, il a été démontré qu'apparaissait une exigence de coordination des politiques européennes au niveau institutionnel (voir infra). Cette exigence de coordination conduit à faire peser sur la Commission une obligation d'élaborer et de produire des fiches d'impact des politiques communautaires sur les risques de restructurations. Cette obligation permettrait d'améliorer la transparence des procédures et de rendre visible l'engagement européen en vue de la mise en place d'une politique d'anticipation des restructurations ;
- Une transmission systématique tant aux acteurs régionaux /territoriaux qu'aux partenaires sociaux pourrait créer une voie de transmission utile et mobilisatrice, soucieuse du respect de la diversité des acteurs ;
- Au niveau de l'entreprise, la transmission de l'information pertinente repose sur les obligations instituées par la Directive de 2002/14 généralisant dans l'Union les obligations d'information et de consultation des représentants des travailleurs. L'analyse multidimensionnelle et multi-niveaux des restructurations montre clairement que le contenu de l'information doit être adapté : l'information est « pertinente » si elle montre la stratégie réelle de l'entreprise au niveau du groupe, si elle vise les données économiques, financières, stratégiques, organisationnelles et sociales au niveau du groupe. Certains Etats membres ont déjà adopté une interprétation large de l'information pertinente. La définition des restructurations à partir de ses caractéristiques telles que présentée ci-dessus justifie

l'action judiciaire des représentants des travailleurs toutes les fois que l'information donnée ne concerne que le site restructuré et exclut l'information sur la stratégie de l'employeur sur le marché européen. L'information pertinente sur les processus de restructuration se justifie aussi bien pour les instances nationales que pour le Comité d'entreprise européen.

Il s'agit de créer les conditions d'un rééquilibrage des moyens d'information et d'action des acteurs. Ainsi :

- L'organisation de formations pour les instances de représentation des travailleurs sur les dynamiques de l'anticipation, les enjeux des diagnostics partagés sur la conduite des restructurations, les modes de coordination entre les acteurs et les instruments mis en place dans l'Union européenne serait utile ;
- La construction de relations partenariales sur une dynamique du changement peut alors être favorisée par une personne tierce apportant garantie de compétence et d'autonomie. L'aide stratégique par des personnes tierces peut être généralisée dans l'Union européenne ;
- Cette intervention pourrait être intégrée dans le cadre des révisions des directives relatives au Comité d'entreprise européen et au licenciement économique.

2. Faire du territoire un lieu d'innovation

Le territoire pertinent²¹ est le lieu des transitions à la fois économique (alternatives, innovation et recherches, réseaux, revitalisation) et social (reconversion des travailleurs).

Il n'y a cependant pas à l'heure actuelle, sauf dans certains pays isolés, de structures permettant l'organisation d'un dialogue adapté au territoire. Or, l'analyse des processus de revitalisation ou les constructions d'alternatives économiques suppose que deux conditions soient réunies : la possibilité de créer un dialogue multi-acteurs réunissant toutes les parties prenantes et articulant les différents niveaux et la mise en place d'un réseau institutionnel organisé pour permettre la revitalisation du territoire.

Le dialogue multi-acteurs a un rôle d'articulation à la fois des différentes dimensions de la restructuration (en particulier liaisons avec les fonds structurels européens, dynamique innovation et recherche) et de construction des transitions indispensables pour les travailleurs sur le long terme (éducation, formation, pas seulement reconversion).

Il suppose qu'une liaison ad hoc puisse exister entre le dialogue social existant dans les entreprises et/ou au niveau sectoriel d'une part et le dialogue multipartite construit sur le territoire dans les réseaux institutionnels d'autre part, maillons indispensables adaptés au caractère multidimensionnel des restructurations. L'union européenne pourrait avoir pour mission de mettre en place des mécanismes **d'incitations à la constitution de ce dialogue et en vue de négociations tripartites**. Il est proposé que soit tout d'abord mis en place un programme d'analyse des pactes territoriaux existants, fondé sur leur comparabilité afin d'élaborer un cadre méthodologique/ contractuel/ technologique pour construire les

²¹ Il est différemment défini par les Etats membres sur le terrain politique et administratif, selon une approche liée à la subsidiarité.

relations entreprises/ territoires. Les partenaires sociaux dans les secteurs les plus concernés par l'innovation et la recherche pourraient alors être amenés à proposer dans leur secteur des cadres d'action dynamique contractualisant les liens entreprises / territoires assortis de règles minimales sociales, afin d'éviter des concurrences négatives sur le plan social entre les sites.

Il est également proposé d'envisager la mise en place d'un partenariat original par secteur entre les instances européennes, les partenaires sociaux et les autorités locales pour mettre en œuvre ce cadre d'action afin qu'un lien soit créé entre le cadre d'incitation et de soutien communautaire, le respect des normes sociales et la mise en œuvre de ces actions.

3. Favoriser l'innovation et promouvoir l'anticipation au plan européen

Ces objectifs seront favorisés par la construction du cadre procédural du changement adapté aux caractéristiques des restructurations :

- Soit en incitant à l'amélioration des instruments existants (accords collectifs, procédures dans les législations nationales / codes de conduite) - qui sont cependant souvent limités au plan national - et en proposant un contenu « type » prenant en compte le caractère multidimensionnel, multi-niveaux, multi-acteurs des restructurations (notamment pour les instruments de RSE) : garanties procédurales, informations pertinentes, temps utile pour la concertation/négociation, mobilisation des financements, coordinations multi acteurs ;
- Soit en permettant le développement de procédures construites au plan européen/transnational, tels que des partenariats sectoriels européens, construits sous le contrôle communautaire, sous réserve de mesures assurant leur effectivité et de l'organisation d'un contrôle transnational ;
- Soit en assurant la promotion des accords collectifs de groupe, en s'appuyant sur un cadre juridique européen optionnel.

Il convient de souligner qu'il existe un enjeu particulier sur le contrôle transnational des procédures construites par les acteurs (RSE, ACI, accords européens) et de renforcement des moyens donnés aux acteurs au plan transnational, en particulier en ce qui concerne le renforcement de la capacité de coordination du Comité d'entreprise européen et ses instruments d'action.

Le rapport final dans une version française et anglaise sera publié sur le site web du projet www.fse-agire.com, ainsi que les communications présentées lors des six conférences organisées en 2007.

Les recherches effectuées au cours du projet seront publiées au cours de l'année 2008 dans le cadre deux ouvrages collectifs publiés aux Editions Peter Lang, l'un consacré aux restructurations dans les nouveaux Etats membres et l'autre aux dynamiques d'anticipation face restructurations en Europe ; les contributions italiennes et cas italiens seront publiés aux éditions Il Mulino, Bologne ; un numéro spécial de la revue Internationale droit économique (n°2-2008) sera consacré aux restructurations et aux politiques européennes ; un numéro spécial de la Semaine sociale Lamy (2008) portera sur la dimension sociale de l'anticipation des restructurations en Europe.

PRÉSENTATION DU PROJET, MÉTHODOLOGIE

Plan du chapitre

1. Présentation du projet.....	35
2. Méthodologie	36
3. Etudes de cas	39
4. Etudes théoriques réalisées en 2006.....	42
5. Séminaires d'analyse réalisés de fin 2006 à Juin 2007 et contributions.....	43
6. Rapport final.....	47

1. Présentation du projet

Le projet AgirE a bénéficié d'un financement du Fonds Social Européen (article 6). La période de réalisation du projet a couru du 15 novembre 2005 au 15 février 2008.

Le projet a été piloté par Alpha Conseil. Mireille Battut, directrice du développement international du groupe Alpha, a assuré la tâche de chef de projet. La coordination scientifique du projet a été assurée par Marie-Ange Moreau, Professeur à l'Institut Universitaire Européen (Florence).

Les partenaires dont la liste suit sont soit experts et consultants spécialisés en matière de restructurations, soit universitaires, ou encore associent l'activité de consultant à celle de chercheur.

Ce partenariat a permis d'avoir une approche pluridisciplinaire - approche statistique, sociologique, politique, gestionnaire et juridique, - et européenne - Allemagne, Grande Bretagne, Suède, Pays-Bas,- alliant aspects académiques et pratiques sociales.

PARTENAIRE	PRENOM	NOM	FONCTION
ALPHA CONSEIL	Mireille	BATTUT	Chef de projet
IUE	Marie-Ange	MOREAU	Référent partenaire et coordination scientifique
(NIWL)*	Henrik	BACKSTROM	Référent partenaire et chercheur
OSE	Philippe	POCHET	Référent partenaire
LABOUR ASOCIADOS	Ricardo	RODRIGUEZ	Référent partenaire
SEVESO	Serafino	NEGRELLI	Référent partenaire et consultant expert
PCG	Wolfgang	KÖBERNIK	Référent partenaire
SODIE	Maud	STEPHAN	Référent partenaire
GITP	Willem	ALLERTZ	Référent partenaire et Consultant senior
ALPHAMETRICS	Terry	WARD	Référent partenaire et directeur études

* jusqu'à fin janvier 2007 : Notre partenaire NIWL ayant été dissout par le gouvernement suédois

Le programme de l'article 6 ne permettait pas, pour des raisons financières et institutionnelles, d'intégrer des partenaires se trouvant dans les nouveaux Etats membres. La sélection des pays de référence a pris en compte l'impact des restructurations dans ces pays. Leur association n'a pu être plus large en raison du financement, de la durée du contrat ainsi que de la faisabilité des études de cas.

Un séminaire spécifique a été organisé autour de la question des restructurations dans les nouveaux Etats membres et des partenaires ont été invités à nos conférences pour tenter de combler les lacunes créées par cette situation.

Notre programme de travail s'est déroulé en deux phases

La première a été consacrée, de décembre 2005 à septembre 2006, à la réalisation des études de cas, à partir d'un questionnaire commun élaboré pour le projet, selon une méthodologie commune, et de recherches ciblées - dites « études théoriques ».

La seconde phase a été consacrée, de fin juin 2006 à juin 2007, à la tenue de six séminaires thématiques exploitant les apports et résultats de la première phase.

Un site web a été élaboré dès la première année

Le site www.fse-agire.com a pour principal objet de recueillir l'ensemble de la documentation produite dans le cadre du projet AgirE sur l'étude des phénomènes et processus de restructuration en Europe (anticipation et gestion, pratiques innovantes).

2. Méthodologie

L'approche méthodologique du projet a été construite par les partenaires en fonction de plusieurs objectifs :

1. Le premier a été de privilégier l'aspect **pluridisciplinaire** de la recherche en essayant d'intégrer à la fois les aspects sociologique, juridique et politique des restructurations, sans évincer les choix de management des entreprises ou les enjeux statistiques.
2. Le second a été de centrer les objectifs de la recherche non pas sur le traitement des restructurations mais sur la problématique de l'anticipation de ces dernières, depuis le niveau local jusqu'au niveau **européen**.

Une attention toute particulière a été portée non seulement au jeu des acteurs lors des opérations de restructuration, mais également aux incidences des règles et des politiques sur les choix des entreprises au cours des processus de restructuration.

Notre recherche, dès l'origine, avait pour objectif d'analyser les enjeux existant au niveau européen pour impulser une politique d'anticipation des restructurations, ce qui a exigé un dépassement des spécificités locales et nationales, tout en prenant en compte les réalités de terrain. Ce choix n'a pas été sans difficulté :

- sur le plan théorique, car les restructurations sont traitées au plan européen comme des effets des libertés économiques et non comme des enjeux économiques et sociaux à part entière;
 - sur le plan pratique, en raison de l'analyse très locale des sites restructurés.
3. Le troisième objectif a été d'utiliser l'originalité du partenariat pour bénéficier d'une expertise des cas permettant de connaître en temps réel les données de l'évolution des restructurations tout en croisant ces analyses avec les recherches significatives effectuées sur ce thème, en particulier par la Fondation de Dublin²² ou dans le cadre du FSE par le projet MIRE²³.

²²Broughton, A. (2005) "Informal social affairs Council discusses restructuring", EIRO; Broughton, A. (2005) "Restructuring Forum holds first meeting", EIRO; Grünell, M. (2004) "KPN announces further redundancies", EIRO ; Hall, M. & Marginson, P. (2005) "Evolutions relatives aux comités d'entreprises européens", EIRO online

Les restructurations touchent un nombre extraordinairement important de thèmes généraux²⁴, en particulier sur le terrain des politiques publiques et de l'impact des politiques et réglementations juridiques, exigeant un travail de synthèse ciblé sur la spécificité des restructurations. Ces difficultés ont justifié le travail mis en place lors de la première année, permettant la réalisation d'études de cas et de recherches générales, de façon à croiser ces analyses lors des conférences générales de 2007.

Une **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 un peu plus de 470 titres, classés par mots clés²⁵.

Ces objectifs méthodologiques ont requis l'élaboration d'un questionnaire spécifique, fourni aux responsables des études de cas. Il correspond aux objectifs de la recherche identifiés en février 2006²⁶ et résulte d'un compromis *ad hoc*²⁷.

Le **questionnaire** a été une base de travail pour conduire les entretiens semi directifs et pour rédiger les comptes rendus. Il a été élaboré, tout comme la base de documentation, à partir de la matrice ci-jointe.

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

- dans la **dimension verticale**, sont détaillées les diverses phases/étapes des restructurations à travers les éléments qui sont décisifs pour expliquer le déroulement de la restructuration. L'environnement général permet de cerner les données économiques, institutionnelles et réglementaires. La structure du capital a été aussi sélectionnée comme un élément significatif des processus de restructurations²⁸. Puis viennent les éléments qui concernent la période d'avant la crise ("anticipation" sur le tableau ci-après), l'opération proprement dite et les conséquences avec une mention spéciale sur les effets de long terme.
- dans la **dimension horizontale**, sont incluses les questions qui permettent d'identifier les données propres aux changements du marché et aux stratégies de l'entreprise, les jeux d'acteurs à la fois dans l'entreprise et sur le plan territorial et les politiques publiques ayant un rôle ou un impact sur la restructuration. Ces trois catégories donnent des résultats très significatifs aux lieux de croisement avec les composantes de la dimension verticale.

²³<http://www.mire-restructuration.eu>

²⁴Pour n'en citer que quelques-uns : *flexicurity*, MOC, directives sociales, dialogue social européen / globalisation, élargissements de l'UE, libéralisation des échanges / nouvelles organisations du travail, management par projet / licenciement économique, transfert d'entreprise, représentation des travailleurs, participation des travailleurs, etc. Voir en annexe du rapport la liste des mots clés.

²⁵ Résultat du projet sur la base du logiciel *End Note*, fourni à la Commission Européenne. Le rapport final présente peu de références bibliographiques dans un souci d'allègement.

²⁶Voir document fourni pour le séminaire de méthodologie, annexé au rapport intermédiaire délivré en mai 2006 à la Commission Européenne

²⁷Ne satisfaisant donc aucune des disciplines représentées. Les cas ont été fournis le plus souvent avec les documents significatifs comme les accords collectifs signés ou les plans sociaux élaborés lors de la restructuration. Les résultats sont cependant très différents car les experts qui ont réalisé les cas ont recueilli des informations que les acteurs ont jugé utiles, la dimension européenne étant souvent délaissée. Le questionnaire est consultable sur le site du projet.

²⁸ On se rapportera en particulier au "Rapport sur les relations industrielles en Europe - 2004", publié par la Commission Européenne, voir l'étude AgirE de G. Rienk., citée ci-après

Cette matrice permet de localiser les différentes études dans leur dimension transversale. Elle conduit à analyser la dimension sociale des restructurations en connexion étroite avec d'autres questions clés concernant les restructurations, qui jouent de façon déterminante.

Structure générale de la matrice des mots-clés (voir en annexe)

	Changements du marché et stratégies économiques des entreprises	Stratégies des acteurs sociaux et locaux		Politiques publiques	
Environnement					
Structure du capital					
Anticipation	1	2	3	4	5
Opération					
Conséquences					
Effets à long terme					

María Esther Blas López

Base de documentation

La base de documentation est un instrument de recherche pluridisciplinaire et méthodologique. Dans son état actuel, la base de documentation compte plus de 470 références. Elle a été complétée et actualisée tout au long du projet²⁹. La base 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 l'on entre, identifie les ressources les plus pertinentes.

Elle sera fournie à la Commission Européenne et au Fonds Social Européen à la remise du rapport en tant qu'outil de travail et de recherche³⁰.

Le questionnaire et les entretiens

Le questionnaire a été établi à partir de la même base de travail qui nous a amené à identifier des thèmes clés pour élaborer une analyse de l'anticipation et de l'innovation. Il a été fortement influencé par l'approche sociologique (*Why, What, How ?*) et articulé autour de l'identification des jeux des acteurs et de leur traduction sur le plan juridique et parfois simplifié pour permettre une évaluation des résultats sur le plan quantitatif. Ce questionnaire ad hoc a été réalisé lors d'un séminaire consacré exclusivement à la

²⁹ La recherche et la caractérisation des ressources bibliographiques se sont appuyées sur une série de mots-clés couvrant l'ensemble des aspects des restructurations, tant dans leur dimension verticale (phases temporelles), qu'horizontale (thématiques transversales). Cette méthodologie a été très utile au début de la création de la base de données, mais aussi tout au long du projet car il a été ajouté des mots-clés inspirés par des différents aspects traités dans le chapitre 2 ci-après.

³⁰Voir annexe « Méthodologie et fonctionnement de la base de documentation »

méthodologie et élaboré par des partenaires venant de disciplines différentes³¹. Il a permis la conduite d'entretiens semi directifs, réalisés par des consultants : pour la France (Alpha Conseil et Sodie), pour l'Allemagne (PCG Project Consult), les Pays-Bas (GITP-OR), l'Espagne (Labour Asociados), par des sociologues en Italie (Fondazione Seveso) et en Belgique (Observatoire Social Européen).

Les comptes-rendus se sont révélés d'une grande diversité car certaines questions n'ont pas été prises en compte par les praticiens; d'autres, n'ont pas permis d'obtenir de réponses faute d'informations disponibles auprès des acteurs³². Les informations sur la structure du capital, la structure du groupe, la dimension européenne, les aides européennes, l'ampleur concrète des mesures d'accompagnement et leur effectivité sont souvent absentes ou insuffisantes.

3. Etudes de cas

Le travail de coordination des études de cas dans les différents pays a été effectué sous la responsabilité du Groupe Alpha. Les cas ont été sélectionnés à partir de deux critères :

- 1) le premier tient à l'existence d'une **opération de restructuration ayant un lien avec le marché européen et / ou international**, soit en raison de la taille de l'entreprise de dimension communautaire ou globale, soit en raison du secteur d'activité soumis à la concurrence internationale ;
- 2) le second tient à la possibilité de réaliser des **entretiens** sur le processus de restructuration avec des **acteurs-clés dans l'entreprise**³³ :

³¹ Le questionnaire est joint en annexe

³² voir section 6 du chapitre 2 infra

³³ Responsables d'instances de représentation des travailleurs (selon le mode de représentation dans les différents pays étudiés et la spécificité de l'entreprise), responsables du management, dont le plus souvent le Directeur des Ressources Humaines et responsables opérationnels.

Le tableau ci-dessous fournit la liste des **26 études de cas réalisées (la matrice analytique et le tableau récapitulatif relatifs à chacun d'entre eux sont joints en annexes).**

Nom de l'entreprise, du groupe	Pays (région) où l'opération de restructuration est étudiée	Secteur d'activité
ABN AMRO	France	Banque
ALCAN	Allemagne	Aluminium
ALCATEL	France	Télécommunications (NTIC)
ARCELOR	Belgique (Wallonie)	Métallurgie / Sidérurgie
AZUCARERA	Espagne	Agroalimentaire / sucre
B*	Pays Bas	Câbles (NTIC)
CELESTICA	France	Electronique
DEXIA	Belgique	Banque
DINOSOL	Espagne	Commerce distribution
EA*	France, Italie, Espagne, Portugal	Equipements automobiles
FERHER	Allemagne	Equipements automobiles
FIAT	Italie (Pietmont, Turin)	Automobile
FINGER & PELZ	Allemagne	Electrotechnique
F*	Pays Bas	NTIC
GE	Allemagne	Equipements énergie
GISI	France	Presse médias
IBM	France	NTIC
LEJABY	France	Textile confection
NOVELIS	Allemagne	Aluminium
RKL	Allemagne	Verre
SABAF	Italie (district de Lumezzane)	Composants électroménagers
ST Microelectronics	Italie	NTIC
THOMSON VG	France	Verre
UGINE	France (Gard rhodanien)	Métallurgie / Sidérurgie
V*	Pays Bas	NTIC (opérateur télécommunications)
ZWICKAU	Allemagne (Saxe, cluster auto)	Automobile

* Cas « anonymisés ».

Dans la majorité des cas, les entretiens ont pu être administrés dans des conditions satisfaisantes. Toutefois, la réalisation de ces études de cas a aussi été émaillée de nombreuses difficultés :

1. en particulier, des directions d'entreprises qui ont eu à s'engager dans une nouvelle phase de restructuration au cours de l'année 2006, ont refusé de répondre au questionnaire (malgré l'accord donné en 2005).

2. ce refus a conduit à un changement dans les secteurs étudiés, d'où une absence de cas sur les secteurs du transport aérien et de l'électricité et peu de cas dans celui de la distribution.

La sélection des **26 études de cas** a résulté de la combinaison de plusieurs critères :

- faisabilité de l'étude, au sens des possibilités d'accès aux acteurs directs et autres parties prenantes de la restructuration : directions d'entreprises, représentants des salariés, syndicats, mais également représentants des autorités locales et autres parties prenantes;
- possibilité de disposer d'un panel diversifié de cas de restructurations en termes de couverture sectorielle, de taille et de profil d'entreprise, de dynamique de bassin d'emploi, etc.

Il ressort de cette sélection quelques caractéristiques qui seront à prendre en compte pour l'analyse des résultats :

- notre choix d'une entrée directe par les opérations de restructuration sur une période récente (2003-2005) permet une bonne description de ces opérations et de leur déroulement à partir de la prise de décision. En revanche, cette approche est source d'insuffisances sur l'amont décisionnel (quels sont les déterminants de la décision de restructurer et de son annonce ?) et sur l'aval de l'opération elle-même avec, en particulier, la question du devenir des salariés, aussi bien pour ceux qui sont sortis du collectif de travail, que pour ceux qui y restent. Notre choix d'étudier des opérations de restructurations récentes et, pour certaines d'entre elles, non achevées explique également, en partie, cette limite ;
- 17 des 26 cas étudiés concernent des entreprises ou des établissements appartenant à de très grands groupes transnationaux. 4 correspondent à des restructurations d'ensemble de grandes entreprises et 5 à des PME ;
- le profil **sectoriel** est le suivant : 2 banques, 1 entreprise du textile, 1 entreprise de l'agroalimentaire, 1 entreprise de presse, 2 entreprises de l'industrie du verre, 4 entreprises de l'industrie automobile, 4 entreprises de la sidérurgie (acier et métaux non ferreux), 4 entreprises des industries mécaniques et électromécaniques et enfin 6 entreprises des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication). On constate une dominante assez forte d'entreprises de secteurs d'activités dits « traditionnels » et en particulier d'entreprises relevant de la métallurgie au sens large avec 12 cas. Cette surreprésentation de l'industrie traditionnelle n'est pas surprenante du point de vue des praticiens et / ou des observateurs des restructurations en Europe car elle correspond aux secteurs les plus touchés comme le montre l'analyse quantitative. Elle renvoie aussi à la gestion des restructurations par le biais d'une crise ou de successions de crises – ce qui concerne surtout dans la période récente des activités industrielles traditionnelles. Elle laisse cependant apparaître des changements dans le profil des restructuration qui ne sont pas seulement liés à des processus de désindustrialisation en Europe³⁴, mais à des choix stratégiques des entreprises dictés à la fois par des considérations financières, boursières, de conquête de marchés et de minimisation des coûts³⁵.

³⁴ En particulier, Fontagné E. L., Lorenzi J.-H., « Désindustrialisation, délocalisations », France, Conseil d'analyse économique, Paris ; *La Documentation française* ; 2005; (Les Rapports du Conseil d'analyse économique, n° 55). Voir infra, chapitre II et III.

³⁵Voir ci après chapitre II.

Les **limites** du panel viennent du nombre de cas (26), de leur répartition par pays et de la sous-représentation des PME, mais ils présentent une complémentarité intrinsèque. Les études de cas nous indiquent qu'à quelques exceptions près, il est possible d'identifier et de caractériser le **projet stratégique de l'entreprise** pour laquelle nous avons étudié une ou des opérations de restructurations et de rendre compte du contexte macro et micro économique dans lequel le cas s'est déployé.

Différents **profils territoriaux** sont également présents :

- territoires dynamiques comme le Piémont en Italie ou le Sud-Ouest de la Saxe pour Zwickau en Allemagne ;
- bassins d'emplois en crise pour ARCELOR Liège, LEJABY en Rhône-Alpes ;
- des entreprises entretenant un lien très distendu avec les territoires, comme IBM ou V. sont aussi représentées dans les cas traités,

Différents niveaux de qualification de main d'œuvre sont enfin représentés.

4. Etudes théoriques réalisées en 2006

Ces études ont permis de servir de base au travail de synthèse fait à partir des cas mentionnés. Les auteurs ont présenté des synthèses, après avoir confronté leurs analyses aux dits cas, lors des conférences de la deuxième année (voir liste ci-après), à l'exception des articles suivants qui ont été produits la première année comme seul support théorique³⁶ :

- BÄCKSTRÖM H. – NIWL, Four Labour Market Regimes.
- BÄCKSTRÖM H. – NIWL, Collective Job Transition Agreements on the Swedish Labour Market.
- EKSTEDT E. – NIWL, New Division of Labour and Contracts of Work. .
- GUÉRARD S.- IUE, Politique de libéralisation des activités relatives aux services d'intérêt économique général (SIEG). Panorama des restructurations dans le secteur aérien civil.
- MOREAU M. A. - IUE, Solidarité européenne et droit du travail. Réflexion à partir de la question des restructurations en Europe.
- POCHE Ph. - OSE, Restructurations : quelles politiques publiques d'accompagnement : construction des mécanismes d'adaptabilité dans l'Union Européenne.
- ROULEAU L. – CRIMT/IUE, Quelques points de repère sur les restructurations organisationnelles à partir d'une étude canadienne.

³⁶Ces articles se trouvent sur le site web du projet et sont publiés dans des ouvrages ou revues spécialisées ou en cours de publication.

5. Séminaires d'analyse réalisés de fin 2006 à Juin 2007 et contributions

Les thèmes des séminaires ont été élaborés à partir des questions qui se révélaient être pertinentes dans l'analyse comparée des 26 cas. Nous avons aussi organisé un séminaire axé sur les Nouveaux Etats Membres (sachant que le financement de partenaires dans les Nouveaux Etats Membres est impossible au titre de l'article 6 FSE).

Séminaires d'analyse réalisés dans le cadre du projet AGIRE		
LIEU	DATES	TITRE
Florence (Italie)	1 ^{er} -2 décembre 2006	Restructurations dans les nouveaux pays membres
Bruxelles (Belgique)	15-16 janvier 2007	Stratégies des entreprises et cadre économique
Amsterdam (Pays-Bas)	8-9 mars 2007	<i>Corporate governance</i> , relations professionnelles et restructurations
Madrid (Espagne)	19-20 avril 2007	Mobilisation des acteurs dans l'entreprise et le territoire
Florence (Italie)	4-5 juin 2007	Politiques européennes et restructurations
Essen (Allemagne)	28-29 juin 2007	Conséquences sociales des restructurations

Les présentations qui ont été faites au cours des six séminaires d'analyse ont eu pour objectif d'interpréter les résultats identifiés à partir des cas et de présenter des recherches réalisées sur les thèmes clés sélectionnés dès le début du projet. Il est apparu que, pour pouvoir présenter une typologie des restructurations, nous devons avoir une analyse la plus ouverte possible : cette typologie ne pouvait pas être uniquement construite à partir de 26 cas réalisés dans seulement 6 pays de l'Union. Nous avons donc tenté d'inscrire ces résultats dans le cadre des recherches effectuées ces dix dernières années sur les restructurations ou en relation avec les restructurations³⁷.

Ce travail d'analyse a été couplé avec l'élaboration de la base de documentation autour des interactions qui existent entre les restructurations, les jeux des acteurs et les politiques publiques.

Liste des contributions

Les présentations et contributions ont été publiées sur le site du projet AgirE (accès interne, accès spécial pour la Commission). Elles vont être progressivement publiées sur le site en accès général et feront l'objet de publications diverses :

- un ouvrage collectif sur les restructurations et les Nouveaux Etats Membres, (*Restructuring and New Member States* en cours de publication en anglais aux éditions Peter Lang, sous la direction de M.A. Moreau et M. E. Blas López).
- un ouvrage collectif sur les contributions majeures du projet publié en anglais, en préparation et qui devrait être publié aux éditions Peter Lang. *Building Anticipation in the European Union*, sous la direction de MA Moreau en collaboration avec Serafino Negrelli et Philippe Pochet.

³⁷ Le travail sur la base de la documentation a été à cet égard indispensable.

- un ouvrage sera publié avec les contributions et les cas italiens en italien aux éditions Il Mulino, Bologne, sous la direction de Serafino Negrelli.
- un numéro spécial de la Revue Internationale de Droit Economique consacré aux "Restructurations et aux politiques européennes" est en cours de publication en français, sous la responsabilité de M.A. Moreau (RIDE n°2-2008).
- un numéro spécial de la Semaine Sociale Lamy sur "La dimension sociale de l'anticipation des restructurations en Europe devrait paraître en septembre 2008 (en français).

Réf.	Titre / Title	Auteur	Date	Lieu
NMS_01	<i>Restructuring in the Enlarged EU : What Effects on the Evolving World of Work ?</i>	D. Vaughan-Whitehead (ILO) M. E. Blas-Lopez (IUE-EUI)	12/ 2006	Florence
NMS_02	<i>The Dilemma of Labour-Relations Liberalisation in East-Central Europe before and after EU Enlargement</i>	K. Bluhm (Institut für Soziologie Friedrich Schiller Universität)	12/ 2006	Florence
NMS_03	<i>Restructuring in the New Member States – Insights from the European Foundation Monitor</i>	T. Ward (Alphametrics)	12/2006	Florence
NMS_04	<i>EEC Welfare States in a Comparative Perspective</i>	M. Keune (ETUI-REHS)	12/2006	Florence
NMS_05	<i>EU Enlargement Policy and the “Voice” Function in Developing CEE</i>	G. Gradev (ETUI-REHS)	12/2006	Florence
NMS_06	<i>Difficulties in Transposing Social Directives on Restructurings and Impediments on the Road to Social Dialogue in the New Member States</i>	N. Hös (IUE-EUI)	12/2006	Florence
NMS_07	<i>Relocation of Firms in the New Member States : the Role of EWC facing Restructuring</i>	G. Meardi (Warwick Business School)	12/2006	Florence
NMS_08	<i>Strategies of MNCs in Hungary</i>	Y. Chobanova (IUE-EUI)	12/2006	Florence
NMS_09	<i>Unravelling Regulation. How Production Relocation to the East Impacts the German Model of Labour Relations at the Workplace ?</i>	M. Fichter (Freie Universität Berlin)	12/2006	Florence
NMS_10	<i>Managing Mass Lay-offs and High Unemployment. Employment Policies and Unemployment Compensation in Poland</i>	C. Spieser (IUE)	12/2006	Florence
ECO_01	<i>Restructuring Trends in Europe – Evidence from the ERM</i>	T. Ward (Alphametrics)	01/ 2007	Bruxelles
ECO_02	<i>Transformation of the Global Economy and Forms of Organisation</i>	E. Ekstedt (NIWL)	01/ 2007	Bruxelles
ECO_03	<i>The ERM – Presentation of the 2006 Report</i>	D. Storrie (EMCC)	01/ 2007	Bruxelles
ECO_04	<i>Strategies of Multinational Enterprises</i>	N. Arvidsson (NIWL)	01/ 2007	Bruxelles
ECO_05	Outil générique pour diagnostiquer les formes de restructurations organisationnelles	L. Rouleau (CRIMT Montréal)	01/ 2007	Bruxelles
GOV_01	<i>Corporate Governance, Labour Management and Industrial Relations</i>	Prof R. Goodijk (GITP)	03/ 2007	Amsterdam
GOV_02	<i>Cross-border Organisation Development and its Consequences for Industrial Relations</i>	Dr. Willem Allertz (GITP)	03/ 2007	Amsterdam
GOV_03	Culture et gouvernance d'entreprise : influences et interdépendances	J. J. Paris (ALPHA) P. Michaud (SODIE)	03/ 2007	Amsterdam
GOV_04	Le rôle de l'obligation d'information dans les processus de restructuration	Frank Lecomte (IUE)	03/ 2007	Amsterdam
ACT_01	Conditions pour l'anticipation des changements du point de vue des représentants des travailleurs	M. Battut (ALPHA) Ph Duchamp (PCG)	04/ 2007	Madrid
ACT_02	<i>The Evolution of the National Industrial Relations Models and the Innovative Features of Collective Agreements</i>	Bruno Mestre (IUE)	04/ 2007	Madrid

Réf.	Titre / Title	Auteur	Date	Lieu
ACT_03	<i>Anticipation and Governance of Restructuring on the Territory</i>	S. Negrelli (F. Seveso) A. Pichierri (F. Seveso)	04/ 2007	Madrid
ACT_04	<i>Conditions for Revitalising a Territory</i>	J Weingarten (PCG) M. Stephan (SODIE)	04/ 2007	Madrid
ACT_05	<i>The territorial dynamics of business restructuring: Labour law approach starting from Italian case studies</i>	G. Boni (IUE)	04/ 2007	Madrid
POL_01	Les restructurations d'entreprise et les politiques européennes. La politique commerciale extérieure de l'Union européenne : cohérence et intérêts des entreprises	H. Taoufiqi (IUE)	06/ 2007	Florence
POL_02	<i>The impact of Fiscal Policies in the Process of Restructuring</i>	B. Gabor (IUE)	06/ 2007	Florence
POL_03	<i>The role of information & communication technologies in the strategies of networks of firms</i>	F. Cadarossa (IUE)	06/ 2007	Florence
POL_04	<i>How research & development cooperation is dealt with under EC competition law and its implications on the restructuring of firms</i>	B. Lundqvist (IUE)	06/ 2007	Florence
POL_05	L'émergence de la politique industrielle et son impact sur les politiques relatives aux restructurations	E. Blas-Lopez (IUE)	06/ 2007	Florence
POL_06	Restructurations et contrôle des aides d'Etat	J. De Beys (IUE)	06/ 2007	Florence
POL_07	<i>EU Regional Policy and Processes of Large Scale Restructurings : Impact of Structural Funds and Obstacles to their Mobilisation</i>	C. Spieser (IUE)	06/ 2007	Florence
POL_08	Les nouvelles orientations du Fond Social Européen : quel impact sur les restructurations ?	K Caunes (IUE)	06/ 2007	Florence
ACT_06	Le rôle du Comité d'Entreprise Européen au cours des restructurations : les leçons du projet AgirE	M. A. Moreau (IUE) – J. J. Paris (ALPHA)	06/ 2007	Florence
POL_09	L'utilité d'une autre approche de la cohésion sociale pour répondre aux défis transnationaux des restructurations	E Alès (Université de Cassino)	06/ 2007	Florence
POL_10	Une restructuration sous pression des règles internationales : le rôle du dialogue social européen	Ph. Pochet (OSE)	06/ 2007	Florence
SOC_01	Restructurations et citoyenneté sociale européenne	C. Marzo (IUE)	06/ 2007	Essen
SOC_02	Stratégies européennes pour l'emploi et restructurations : l'adaptabilité par l'employabilité et la flexicurité	R. Pena Casas (OSE)	06/ 2007	Essen
SOC_03	Les conditions permettant une limitation des conséquences sociales des restructurations	P. Michaud (SODIE) (avec ALPHA et PCG)	06/ 2007	Essen
SOC_04	<i>Restructuring Organisations While Striving for Flexicurity : A European Perspective</i>	S. Bekker (OSE) H. Chung (Tilburg University)	06/ 2007	Essen

Réf.	Titre / Title	Auteur	Date	Lieu
SOC_05	<i>Data on the support given to workers made redundant as a result of restructuring in EU 15 countries</i>	T. Ward (Alphametrics)	06/ 2007	Essen
ACT_07	Le rôle de l'expertise dans la transformation de la demande et du jeu des acteurs : du diagnostic à l'anticipation	Mireille Battut (ALPHA) Pascal Nonat (ALPHA) Philippe Duchamp (PCG)	06/ 2007	Essen

6. Rapport final

Le rapport final se fonde sur ces contributions et sur les études de cas. Il répond aux orientations qui avaient été choisies lors de l'appel d'offre³⁸. Il est accompagné d'instruments d'analyse sur le plan de l'analyse quantitative et d'instruments de recherche (base de documentation envoyée à la Commission hors rapport final).

Le rapport a été construit en collaboration et en partenariat, chaque chapitre étant cependant conçu comme une analyse pouvant avoir une autonomie propre, sous la responsabilité de son auteur. Il est cependant le fruit d'une réflexion et d'une recherche collective.

³⁸ Orientations choisies :

- Présenter une typologie des restructurations qui s'appuie sur la réalité des restructurations mise en lumière par une analyse quantitative et des analyses de cas.
- Identifier les données clés de l'anticipation au regard des synergies existantes entre les acteurs.
- Mettre en lumière les pratiques innovantes en matière de restructuration.
- Analyser la place et le rôle des politiques publiques ayant un impact sur les restructurations.

INTRODUCTION

Le projet AgirE a été réalisé grâce à un financement du Fonds Social Européen qui a souhaité élaborer de nouvelles orientations d'analyse pour les acteurs européens et pour les instances de décisions européennes dans le cadre d'un programme axé sur les dynamiques du changement en Europe.

L'axe du projet a donc été dès l'origine tourné vers une analyse des restructurations à l'échelle européenne, ce qui entraîne diverses conséquences.

La première a été de situer l'analyse des restructurations dans une perspective macro-économique : celle-ci vise à identifier les modalités fortes des transformations de l'économie de l'Union Européenne et ses implications sur les décisions de restructuration des entreprises développant leurs marchés et leurs activités au sein de l'Union.

Il a donc été nécessaire d'appréhender les études de cas réalisées dans le projet au regard des processus d'internationalisation des entreprises et des marchés, en intégrant comme une donnée première et évidente les possibilités ouvertes aux entreprises dans l'Union Européenne et hors de l'Union Européenne.

L'analyse des restructurations en Europe à la fin de l'année 2007 suppose une intégration systématique dans l'analyse des nouvelles concurrences qui se développent à une vitesse extraordinaire en provenance de pays comme la Chine et l'Inde et qui obligent à penser les restructurations dans l'Union dans leur double dimension externe et interne à l'Union Européenne.

La seconde conséquence a été de ne pas orienter l'analyse sur les diversités nationales, qui sont, à juste titre, au coeur des recherches sur les restructurations³⁹, tant le modèle de chaque Etat membre est crucial pour expliquer aussi bien le cadre économique et juridique dans lequel se déploie la restructuration sur un site donné, que celui du jeu des acteurs - partenaires sociaux, acteurs institutionnels ou territoriaux.

Les modèles nationaux imprègnent toutes les analyses de cas et il a donc été difficile de chercher à identifier des zones d'analyse commune au plan européen. Cet effort a même pu sembler artificiel si l'on se rapporte aux données concrètes à la fois sur le plan pratique⁴⁰, sociologique et sur le plan institutionnel, en raison du principe de subsidiarité.

Pourtant, il a paru évident que la valeur ajoutée du projet pouvait être de présenter un cadre d'analyse de restructurations à l'échelle européenne qui - en intégrant cette diversité nationale comme une donnée de base - tente de proposer une ligne utile à l'identification de nouvelles pistes d'actions, au-delà des divergences d'intérêt des pays de l'Union.

Il est clair que l'Union a une forte responsabilité dans la gestion, le contrôle, l'accélération des restructurations, qui ne devrait pas se limiter à offrir aux Etats membres des pistes d'actions facultatives ou supposer que le volontariat des entreprises suffira à réduire les problèmes économiques et sociaux consécutifs aux restructurations. L'Union joue un rôle actif, souvent paradoxal, qui s'est essentiellement traduit par des politiques fondées sur la « Stratégie de Lisbonne » et l'amélioration de la compétitivité de l'Union Européenne. Le traitement des implications sociales - en particulier le traitement social des

³⁹Voir les analyses comparées faites dans le projet MIRE, (projet financé par le FSE dans la phase précédente – décembre 2004 à février 2007), www.mire-restructurations.eu

⁴⁰ Partenariat composé de praticiens consultants, voir supra, présentation du projet

restructurations – a largement été laissé aux Etats membres, tout en faisant l’objet d’orientations directrices dans le cadre de la SEE⁴¹.

Depuis 2005, l’Union Européenne a cependant mis en place une politique de coordination et d’ajustement basée sur quelques mesures phares comme la création d’une unité spécialisée au sein de la Commission, l’organisation de forums ouverts aux acteurs sociaux, institutionnels et territoriaux et surtout la mise en œuvre du FAM, le Fonds d’Ajustement à la Mondialisation qui a pour objectif de financer directement les transitions pour les travailleurs affectés par des licenciements consécutifs à des restructurations causées par la concurrence internationale.⁴²

Le projet AgirE a été construit sur la conviction que les Etats membres avaient en main les cartes utiles pour organiser les choix nécessaires pour les travailleurs dans une perspective curative. Même si l’on peut trouver cette dimension curative des restructurations mal mise en œuvre, même si les débats restent vifs sur l’adaptation et la transformation des cadres juridiques et institutionnels, même si l’on peut constater la diversité - ici encore - entre les Etats membres, le manque principal d’analyse reste celui de la capacité de l’Union à anticiper les restructurations.

Construire l’anticipation se justifie tant par des raisons économiques que sociales : du côté de l’entreprise, l’anticipation permet d’accroître les temps de réaction des acteurs économiques sur un marché, permet leur transformation en fonction du marché, évite les crises et leurs traumatismes au profit d’une adaptation progressive et permanente au changement. Du côté des travailleurs, l’anticipation permet d’organiser sur un temps long les reconversions, d’accroître l’adaptabilité et d’éviter l’exclusion. Elle peut être un mode de construction des transitions professionnelles. Les territoires peuvent quant à eux transformer un risque de déclin en avantage compétitif et mettre en place des réseaux institutionnels et technologiques tournés vers la mise à disposition de travailleurs qualifiés, vers des plateformes d’innovation et de centres de recherche, réduisant la dépendance économiques des sous-traitants⁴³. A titre accessoire, les démarches anticipatrices peuvent être particulièrement utiles à l’image de l’entreprise⁴⁴ et à celle du territoire, surtout s’il se spécialise dans les nouvelles technologies ou les activités de pointe. Enfin, les démarches d’anticipation peuvent aider à combler des déficits démographiques annoncés et parer aux tensions consécutives sur la main d’œuvre..

L’anticipation des restructurations a donc été l’objectif de cette recherche.

L’anticipation a tout d’abord été analysée dans une perspective élargie : le projet AgirE, pour rester fidèle à son axe européen, a choisi d’intégrer le rôle de l’Union dans l’analyse de l’anticipation et donc de ne pas se contenter d’une analyse stratégique et opérationnelle de l’anticipation, centrée sur la seule anticipation de la restructuration dans l’entreprise. L’anticipation a été construite autour de la capacité de l’ensemble des acteurs de se saisir de l’objectif d’anticipation et a été reliée à la capacité de ces derniers à innover en ce sens. Une définition de ce que peut être l’innovation dans les pratiques des acteurs a donc été nécessaire.

⁴¹Et d’un encadrement par les directives sociales, voir chapitre 5

⁴²Voir les détails au chapitre V (les politiques sociales)

⁴³Voir les comptes rendus des forums organisés par la Commission Européenne se trouvant sur le site Europa/comm/affaires sociales/restructurations.

⁴⁴Particulièrement lorsqu’elle se développe dans un cadre de RSE – (Responsabilité Sociale de l’Entreprise).

Anticipation et Innovation ont donc été les deux mots clés de la recherche.

Il s'est avéré dès l'origine cependant que ces deux concepts devaient être cernés et définis, et que cet effort exigeait un cadre d'analyse qui prenne en compte les transformations intrinsèques des restructurations.

Les restructurations ont non seulement pris des formes et des modalités nouvelles depuis ces dix dernières années, mais elles obéissent aussi à une grande variété de rationalités et justifications⁴⁵. Elles ne sont plus seulement la concrétisation des processus de désindustrialisation en Europe mais aussi l'expression de la mondialisation des économies et de leur financiarisation.

Elles sont liées aux transformations des processus de production et aux transformations des activités dans l'Union Européenne. Elles répondent, à l'échelle de l'entreprise, à des choix opérés par la firme pour répondre à la concurrence et à la pression internationales.

Il est donc apparu que la première étape de l'analyse devait être celle du cadre dans lequel se développent les restructurations récentes, afin d'intégrer les derniers développements des processus qui en changent la nature.

La première partie du rapport est ainsi consacrée à une analyse des instruments qui ont été mis en place pour tenter de cerner au plus près les mouvements existant dans l'Union et d'en tirer des enseignements. Cette analyse montre clairement à la fois la nécessité d'une appréhension **fine** des restructurations par secteur et par région et l'exigence d'une analyse quantitative des mesures prises par les entreprises en faveur des travailleurs et des transitions professionnelles, pour évaluer le fossé existant entre le discours politique et les réalités concrètes.

Elle conduit à tenter de préciser une définition des restructurations et une typologie des restructurations dans le but de donner un cadre analytique adapté aux décideurs en fonction des caractéristiques des restructurations identifiées dans la période récente. La complexité des processus, mise en évidence dans les études de cas et les recherches les plus récentes, nous a conduits à tenter de systématiser les facteurs de complexité afin d'éviter en particulier des vues simplistes ou tronquées des modalités de restructuration (comme on a pu le voir, dans les médias en particulier, concernant les délocalisations ou les modes d'externalisation).

La seconde partie du rapport explique les implications de ce cadre d'analyse sur le terrain de l'anticipation et de l'innovation et explicite les conditions d'action pour les acteurs dans l'entreprise et sur le territoire. Elle s'attache à en tirer toutes les conséquences sur le terrain des politiques européennes.

Le projet AgirE a donc dû à la fois affronter cette introuvable définition des restructurations et intégrer la complexité des processus de restructuration.

Construire une réponse à partir d'une recherche de courte durée⁴⁶ à l'aide d'une équipe pluridisciplinaire, en intégrant les pratiques des acteurs au plus près, s'est avéré un défi d'une extraordinaire difficulté. Il en résulte des faiblesses qui tiennent essentiellement à l'échantillonnage des cas qui ne couvrent pas tous les

⁴⁵Dans le discours de l'employeur et la traduction médiatique (voir ci après EMCC, chapitre 1) et juridique (motifs invoqués lors des procédures).

⁴⁶Deux ans, tels que prévus dans les règles de financement du FSE.

secteurs et au nombre des pays représentés qui ne s'étend pas aux 27 pays de l'Union⁴⁷. Nombre d'aspects fort importants mis en exergue dans les études de cas développés dans les séminaires d'analyse du projet qui ont eu lieu au cours de l'année 2007⁴⁸, n'ont pas été exploités dans cette présentation du rapport final.

Les définitions retenues dans ce rapport ont été explicitées au cours de la recherche et sont le résultat de l'approche méthodologique retenue .

Précisions sur les définitions utilisées dans le rapport⁴⁹

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

Délocalisations : Transfert par l'entreprise ou le groupe dans un autre pays de tout ou partie de l'activité économique. La délocalisation peut être opérée à l'intérieur de l'Union ou à l'extérieur. On peut aussi distinguer entre les mobilités existant à l'intérieur des 15 anciens Etats membres et les nouveaux Etats membres. La relocalisation est l'autre face de la délocalisation et correspond à l'exercice de la liberté d'établissement ou de prestation de service dans l'Union européenne.

Sous-traitance : contrat commercial prévoyant qu'une part de l'activité de l'entreprise, ou qui se rapporte à l'activité de l'entreprise, sera effectuée par un prestataire indépendant. La sous-traitance peut être opérée dans le pays ou dans un autre pays, l'opération d'externalisation est alors nationale ou internationale.

Réorganisation : changement de toute nature dans les modes d'organisation interne de l'entreprise

Fermeture de l'entreprise : opération concrète de fermeture quelle qu'en soit la forme, la raison, la qualification juridique.

Territoire : lieu d'impact économique et social pertinent; la définition administrative est donnée par les Etats membres.

Les définitions des opérations sociétaires sont données par les lois nationales (fusions, cessions, absorption), sous réserve du contrôle des opérations par le droit de la concurrence communautaire pour les concentrations. Les opérations ou sociétés organisées par le droit communautaire (fusions transfrontières, société européenne, GEIE, coopératives européennes) sont soumises au régime communautaire correspondant.

Licenciement : rupture du contrat de travail du fait de l'employeur. Régimes juridiques selon les lois nationales

Les concepts de **licenciement économique, transfert d'entreprise, information et consultation** sont donnés par les directives sociales sous le contrôle de la Cour de Justice.

Les mesures d'accompagnement sont un terme générique, pour désigner les dispositions qui sont utilisées lors des ruptures de contrat, chaque dispositif faisant l'objet d'un régime national propre.

⁴⁷ Seulement huit pays, aucun des nouveaux Etats Membres (en raison des règles de financement du FSE), voir supra la méthodologie du projet.

⁴⁸ Voir présentation du projet supra, les communications sont sur le site d'Agire, www.fse-agire.com et seront publiées avec des versions enrichies dans deux ouvrages collectifs aux éditions Peter Lang, dans un numéro spécial de la Revue Internationale de droit économique (RIDE- n° 2-2008) et un numéro spécial de la semaine sociale Lamy (France) courant 2008.

⁴⁹ La définition indiquée ici est le résultat de l'approche générale retenue et développée au chapitre 2 du rapport. Ces définitions renvoient aux concepts juridiques qui sont sous-jacents et qui peuvent donc, lorsque le droit s'applique être différents selon les pays. Dans le cadre de l'application du droit communautaire, les directives sont transposées par les Etats membres et sont soumis au contrôle de la CJCE. Les définitions retenues dans l'analyse quantitative sont indiquées p.72

