

## Questionnaire pour les études de cas

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

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

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

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

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

Veuillez utiliser les codes NACE indiqués sur le document joint.

1.2 Quelles sont les principales caractéristiques de ce secteur?

- Dans le pays de l'entreprise, ce secteur est-il en expansion ou en déclin?

Oui, expansion significative/Oui, expansion moyenne/secteur stable/en déclin

- Est-il caractérisé par des évolutions technologiques importantes?

Oui/Non, évolutions modestes/Non, peu d'évolutions technologiques

- Le secteur se caractérise-t-il par des changements organisationnels ou structurels fréquents (par exemple fusions, nouveaux entrants), ou par un processus de changement permanent?

Oui, en grande partie/ Oui, en petite partie/Non

- De nouvelles réglementations ont-elles récemment été introduites?

Oui, au niveau de l'UE/ Oui, au niveau national/Non

(Si oui, veuillez décrire brièvement leurs effets)

### 1.3 Comment l'entreprise est-elle organisée?

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

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

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

### 1.5 Quelles sont les caractéristiques de la population salariée?

- Combien de personnes l'entreprise emploie-t-elle?  
Veuillez indiquer le nombre approximatif
- Combien de personnes sont-elles employées par le groupe?  
Veuillez indiquer le nombre approximatif

- Quelle proportion du personnel est composée de femmes?  
Veuillez indiquer un pourcentage approximatif.
- Quelle proportion du personnel est âgée de plus de 50 ans?  
Veuillez indiquer un pourcentage approximatif
- Combien d'employés sont affectés, ou risquent d'être affectés, par la restructuration?  
Veuillez indiquer le nombre approximatif
- Quel est leur niveau de qualification?
  - Combien sont peu qualifiés? Veuillez indiquer un pourcentage approximatif
  - Combien sont très qualifiés? Veuillez indiquer un pourcentage approximatif
  - Combien sont titulaires d'un diplôme d'université ou d'un diplôme équivalent?  
Veuillez indiquer un pourcentage approximatif
- Les employés affectés ont-ils les qualifications ou aptitudes nécessaires sur le marché du travail local?  
  
Oui, en grande partie/Oui, en partie/Non, pas vraiment

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

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

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

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

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

- Quelles sont les principales raisons ou justifications de la restructuration?

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

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

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

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

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

2.2 Quelle est la forme de la restructuration ?

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

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

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

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

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

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

Veillez décrire brièvement et expliquer au besoin les différentes étapes.

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

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

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

Oui (veuillez décrire brièvement)/ Non

3.4 D'autres parties intéressées étaient-elles impliquées?

Oui (veuillez décrire brièvement)/ Non

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

Oui (veuillez décrire brièvement)/ Non

**4. Décrivez les relations entre les principaux acteurs impliqués dans la gestion et la direction de la restructuration (actionnaires, direction de groupe, direction locale, etc.), et leur relation avec les autres acteurs de la restructuration**

4.1 Comment la direction de l'entreprise est-elle structurée ?

Veillez décrire brièvement

- 4.2 Quel est le degré d'autonomie de la direction locale par rapport à la direction du groupe, concernant la prise de décision sur site ?  
Important/Limité/Faible ou inexistant
- 4.3 Y-a-t-il eu des changements dans l'organisation de la direction pendant les trois dernières années?  
Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non
- 4.4 Quelle est l'influence des actionnaires sur le processus décisionnel?  
Plus important que la normale/ normale ou moyenne/ moindre que la normale
- 4.5 Quel est leur rôle dans la restructuration, et comment se manifeste-t-il ?  
Important (Veuillez décrire brièvement./ Limité ou inexistant
- 4.6 D'autres intéressés, tels que des fournisseurs, des clients ou des banques, sont-ils impliqués de manière significative dans la restructuration ?  
Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non
- 4.7 L'entreprise ou le groupe ont-ils une culture sociale spécifique (par exemple dans le cas d'une multinationale américaine ou japonaise) ?  
Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non
- 4.8 L'entreprise ou le groupe paraissent-ils attacher une importance particulière à leurs responsabilités sociales vis-à-vis de leurs employés ?  
Oui, une importance très marquée (veuillez décrire brièvement)/ Oui, mais plus que la normale/ Non
- 4.9 L'entreprise a-t-elle adoptée une politique de responsabilité sociale?  
Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non

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

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

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

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

Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non

5.3 Le niveau Européen est-il important ?

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

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

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

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

- Oui, concernant son existence même.
- Oui, concernant sa forme et son ampleur
- Oui, concernant ses conséquences sociales et les mesures prises pour les réduire

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

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

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

- La restructuration est-elle soumise à des contraintes légales ou réglementaires ou à des conventions collectives concernant la procédure à suivre ?

Oui (Veuillez préciser)/Non

- Cette convention est-elle applicable au niveau local ?/ national ?/Européen ?

- Existe-t-il un code de conduite contenant des dispositions applicables aux restructurations ?

Oui (veuillez préciser)/Non

- Quels aspects du processus de restructuration sont-ils concernés par la législation/ la convention collective ?

Veuillez préciser (concernant par exemple le délai de préavis/ les consultations à tenir/la forme de la restructuration/ les mesures y étant associées)

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

Veuillez décrire brièvement les principaux aspects de la position des syndicats

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

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

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

Oui (Veuillez décrire brièvement)/Non

5.11 Comment ces difficultés ont-elles été surmontées?

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

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

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

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

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

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

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

- 6.2 Quelles autorités publiques se sont-elles engagées ?

Autorités européennes/nationales/ régionales/ locales

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

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

- 6.4 A quelles fins sont-elles intervenues ?

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

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

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

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

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

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

- 7.2 La procédure suivie comportait-elle certains aspects « innovants » ?  
Oui/Non
- 7.3 Si oui, en rapport à quels aspects de la procédure ?  
(Procédure de consultation/ parties impliquées/ forme de la restructuration/ mesures associées à la restructuration/ actions destinées à faire face aux conséquences de la restructuration).
- 7.4 Quelle était la forme de ces aspects innovants ?  
Veuillez décrire.
- 7.5 Quel a été l'effet de ces aspects innovants ?  
Veuillez décrire (par exemple moins de pertes d'emplois, augmentation des chances de retrouver un emploi, par des mesures de formation, de conseil, d'aide à la recherche d'emplois).
- 7.6 Des mesures plus conventionnelles/moins innovantes ont-elles été adoptées pour réduire les effets de la restructuration ?  
Oui (Veuillez décrire)/Non.
- 7.7 La loi, la réglementation ou les conventions collectives ont-elles joué un rôle pour décider des mesures prises pour faire face aux conséquences de la restructuration ou leur application ?  
Oui (veuillez préciser)/Non
- 7.8 Si oui, par rapport à quel aspect en particulier ?  
Veuillez décrire brièvement
- 7.9 Les mesures adoptées se sont-elles étendues à une action plus large dans les environs ou la région ?  
Oui/Non
- 7.10 Sous quelle forme cette action s'est-elle manifestée ?  
Veuillez décrire (par exemple, formulation d'un plan de développement régional, soutien accru des autorités publiques)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Oui/Non

7.16 Si oui, quel en fut le résultat?

Veillez décrire

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

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

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

Oui (veuillez préciser)/Non

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

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

8.4 Quels ont été les effets, pour les environs ou la région, de la restructuration (dans quelle mesure de nouvelles activités se sont-elles développées et de nouveaux emplois ont-ils été créés pour remplacer les emplois perdus) ?

8.5 Comment, à votre avis, de meilleurs résultats économiques et sociaux auraient-ils pu être obtenus (en particulier en anticipant la restructuration), ou des effets néfastes évités?