



Pascal Nonat/Groupe Alpha/avril 2006

Trame de compte rendu d'étude de cas AgirE

Les différentes équipes du projet AgirE en charge des études de cas disposent du questionnaire pour la réalisation des entretiens des acteurs ainsi que des hypothèses et objectifs du projet qui permettront une analyse croisée des matériaux rassemblés lors de ces études avec les travaux des chercheurs. Nous sommes en capacité de proposer une trame indicative de compte rendu ou synthèse de l'étude de cas.

Cette synthèse de 20 à 40 pages à laquelle il est possible et souhaitable de joindre en annexes des accords collectifs et documents divers susceptibles d'enrichir notre connaissance et notre compréhension des enjeux, est évidemment en cohérence avec les outils déjà élaborés.

9 parties peuvent être clairement identifiées. Certaines plus descriptives ne nécessitent pas forcément une forme « littéraire » très élaborée et peuvent être facilement standardisées. D'autres plus analytiques feront l'objet de textes rédigés.

(1) Partie descriptive standardisée, rédaction sommaire ou présentation synoptique

(2) Partie analytique, textes rédigés

Mode d'emploi de la trame de compte rendu de l'étude de cas : l'ensemble des équipes AgirE en charge des études de cas ont intérêt, autant que possible, à rester fidèles à cette trame, ce qui fera gagner en efficacité pour les phases ultérieures d'AgirE et en particulier pour l'analyse croisée avec les travaux des chercheurs. Il est donc préférable de conserver les titres et sous titres de parties tels que proposés ci-dessous. La saisie définitive se faisant directement ou en « écrasant » les textes *en italique*.

Carte d'identité du cas étudié :

- ❑ Entreprise :
- ❑ Localisation de l'entreprise :
- ❑ Groupe :
- ❑ Nationalité du Groupe :
- ❑ Restructuration (repères temporels) : *ex. délocalisation de la production du site X intervenue en 2005.*

Partie 1 : Environnement économique de l'entreprise/caractéristiques de l'entreprise du point de vue économique et social.

- ❑ Secteur de l'entreprise **(1)**
- ❑ Principales caractéristiques du secteur **(1)**

Evolutions économiques

Evolutions technologiques

Changements organisationnels

Evolutions réglementaires (nationales, européennes, etc...)

- ❑ Organisation de l'entreprise **(1)**

Nombre, localisation et implantation des sites

Localisation du site restructuré

Statut de l'entreprise si celle-ci appartient à un groupe

L'entreprise pratique-t-elle la sous-traitance et/ou l'externalisation d'activités

- ❑ Positionnement de l'entreprise sur son marché **(2)**

Modalités et intensité de la pression concurrentielle

- ❑ Caractéristiques de la population salariée **(1)**

Effectifs du site restructuré, de l'entreprise et/ou du groupe dans son ensemble

Analyse qualitative des effectifs : pyramide d'âge, qualifications, catégories professionnelles, employabilité sur le marché local ou le bassin d'emploi.

- ❑ Organisation de la représentation des salariés dans l'entreprise **(1)**

Dispositif d'institutions représentatives des salariés (locales, nationales et éventuellement européennes : CEE...).

Implantation syndicale dans l'entreprise : nombre d'organisations syndicales, influence, approche du taux de syndicalisation.

- ❑ Historique récent de l'entreprise en matière de restructurations **(2)**

Nature, causes, modalités des éventuelles restructurations récentes.

- ❑ Autres éléments

Partie 2 : Description et explicitation du processus de restructuration étudié. (2)

2.1 (Pourquoi ?)

- ❑ Facteurs économiques et/ou socio-politiques expliquant les causes profondes de la restructuration. On précisera ici, si certaines de ces causes sont liées aux politiques communautaires (concurrence, marché intérieur, politique commerciale...).
- ❑ Repères temporels sur la restructuration

2.2 (Quoi ?)

- ❑ Formes prises par la restructuration

Fusion - acquisition, réorganisation interne, changement technologique, changement de production, sous-traitance, externalisation, délocalisation (vers quelle zone géographique UE 15, UE 25, hors UE...).

2.3 (Comment ?)

- ❑ Modalités de la restructuration

Licenciements économiques, départs volontaires, mesures de retraite anticipée, plans de formation, requalification d'une partie du personnel, reclassement extérieur sur le bassin d'emploi...

2.4 Présentation synthétique des catégories de la typologie analytique

Cf annexe

- ❑ Autres éléments

Partie 3 : Dispositifs d'anticipation mis en place dans l'entreprise. (2)

3.1 Anticipation stratégique

- ❑ Anticipation stratégique dans l'entreprise avant la restructuration elle-même (informations mises à la disposition des différents acteurs et procédures).
- ❑ Description des mécanismes et dispositifs de veille stratégiques et d'anticipation du changement existants qui impliquent les représentants des salariés. Autres parties prenantes éventuellement impliquées (pouvoirs publics locaux, dialogue social sectoriel...).
- ❑ Mesures qu'aurait pu prendre l'entreprise pour mieux anticiper les évolutions stratégiques et donc la restructuration qui en découle.

3.2 Anticipation opérationnelle (où, quand, comment).

- ❑ Actions engagées :

calendrier négocié, développement de l'employabilité des salariés, adaptation de l'opération en fonction des contraintes sociales, etc...

- ❑ Autres éléments

Partie 4 : Description du système de gouvernance dans l'entreprise. (2)

- ❑ La direction de l'entreprise :

Structuration (direction stratégique/ DRH/ direction opérationnelle). Degré d'autonomie et d'information de la direction locale du site impacté par la restructuration, réorganisation éventuelle des structures de direction, implication des actionnaires dans le processus de décision en général et de restructuration en particulier.

- ❑ Description d'une implication éventuelle d'autres parties prenantes :

Fournisseurs, clients, donneurs d'ordre, banques/ créanciers, etc.

- ❑ Caractérisation du mode de relations sociales développé par la direction de l'entreprise ou le groupe :

Recherche du compromis, pratique en matière de négociation collective, relations sociales conflictuelles, principes de RSE...

- ❑ Autres éléments

Partie 5 : Les jeux d'acteurs et les relations sociales et le rôle de la négociation dans le processus de restructuration. (2)

- Description et analyse de l'implication des représentants des salariés dans le processus de restructuration :

Espaces de négociation, influence sur les décisions, prise en compte des alternatives (dans les différents domaines : Solutions industrielles, dispositif social d'accompagnement, etc.), niveau de coordination.

- Implication du niveau européen : CEE, fédérations syndicales européenne, dialogue sectoriel européen.
- Distinction de ce qui relève de l'application d'un cadre légal législatif ou autre et d'une négociation collective (accord de méthode, etc). En cas de dispositif négocié, préciser à quel niveau cette négociation est intervenue.
- Si la restructuration a entraîné un conflit social, description de celui-ci.
- Présentation du rôle éventuel des experts dans la restructuration (experts mandatés par les représentants des salariés mais également consultants sollicités par les directions).
- Autres éléments

Partie 6 : Implication des pouvoirs publics dans la restructuration. (2)

- Autorités publiques engagées dans le processus :

Locales, régionales, nationales, européennes (description sommaire).

- Nature et objectifs de leur intervention
- Description d'un éventuel dispositif de dialogue social territorial
- Activation des dispositifs publics et notamment européens
- Autres éléments

Partie 7 : Traitement social et conséquences de la restructuration. (2)

- Dispositif d'anticipation opérationnelle, aspects innovants.
- Présentation des actions (et cellule) de reclassement des salariés impactés par la restructuration (ceux qui quittent l'entreprise). Conséquences de la restructuration pour les salariés qui restent dans l'entreprise.

- ❑ Présentation des éventuelles actions de revitalisation des bassins et territoires touchés par la restructuration.

Préciser s'il y a eu recours aux dispositifs publics d'aide et d'accompagnement.

- ❑ Autres éléments

Partie 8 : Evaluation d'un point de vue économique et social de résultats de la restructuration. (2)

- ❑ Préservation de l'emploi, reconversion, mise en œuvre de solutions alternatives, création de nouvelles activités, impacts sur le territoire (revitalisation ou déclin)... Evaluation dans le temps (par exemple, 2 ans après lorsque c'est possible) des effets de la restructuration :

Entre autres aspects, mettre en évidence les mesures d'accompagnement, le taux de réussite dans les reconversions professionnelles.

- ❑ Autres éléments

Partie 9 : Synthèse et grands enseignements du cas de restructuration étudié. (2)

9.1

- ❑ Grands enseignements du cas et pratiques innovantes (en quelques mots)

9.2

- ❑ Pratiques innovantes :

Ce qui a été utile, ce qui a manqué.