

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.

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 été analysée

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) .

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 européenne ⁶

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).

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.

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

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%). 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.

1-2 Transformation du cadre d'analyse des restructurations

⁹ Les données techniques sont précisées dans le rapport.

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.

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

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

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

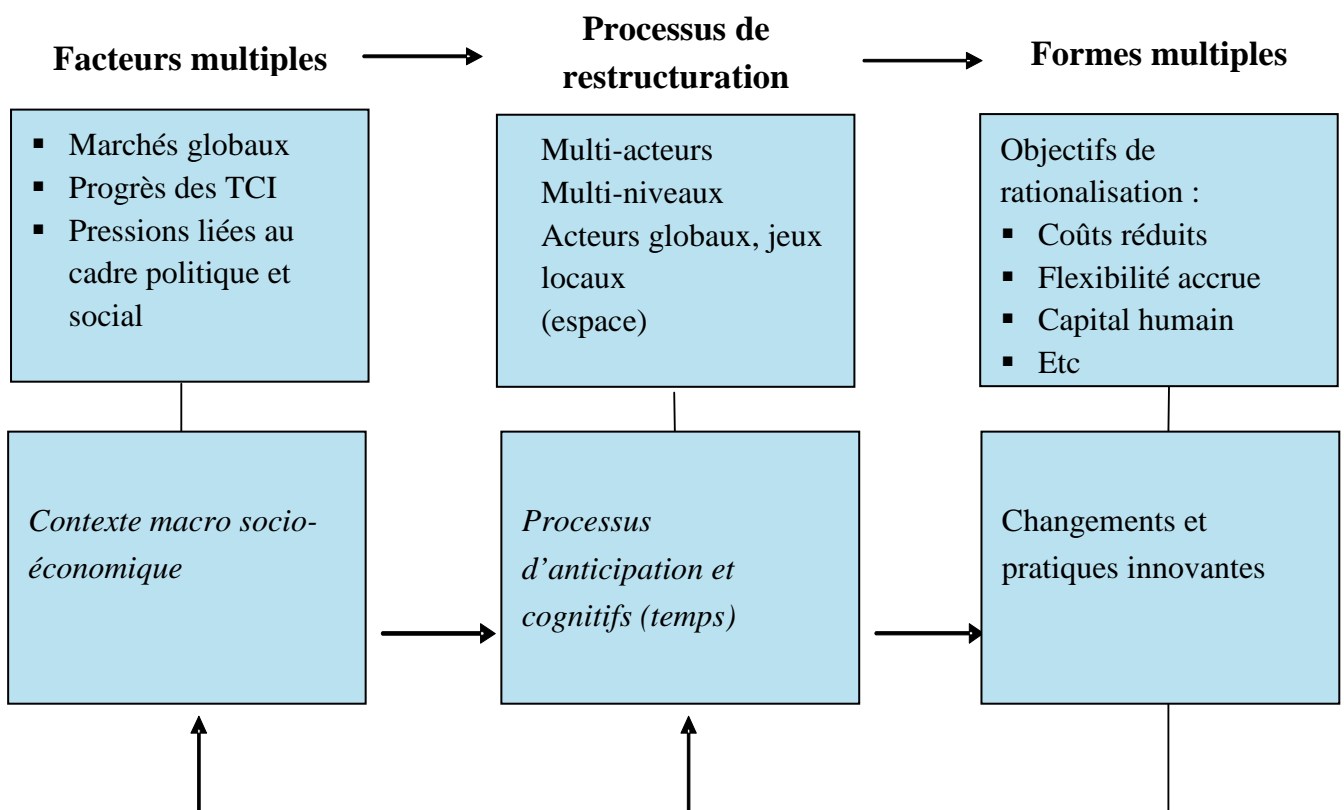
Le projet AgirE a adopté une vision « élargie » de l'anticipation et de l'innovation qui repose sur l'analyse des interactions existant entre les acteurs dans l'entreprise et sur le territoire en relation avec les politiques publiques et en particulier les politiques européennes.

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.

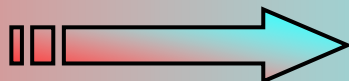


Les processus d'anticipation reposent, au plan opérationnel, sur la nécessité de mettre en œuvre les actions utiles face à la crise et, au plan stratégique, sur la nécessité de construire les représentations cognitives permettant aux acteurs de s'engager dans l'adaptation au changement pour l'avenir.

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 ("à chaud")	Anticipation opérationnelle 2 ("à froid")	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) : <i>information et consultation</i> <i>Siège social / Comité d'entreprise</i> <i>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</i> <i>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 forgent 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

¹⁴ Schéma sur la représentation cognitive , chapitre 3,

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

des territoires¹⁶. Ces transformations doivent en effet être préparées, ce qui suppose non seulement 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 :

¹⁶ Voir chapitre 1

¹⁷ Qui se mélange alors avec les « bonnes pratiques »

- 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,
- 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

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 .

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).

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

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

Politique industrielle	Interne	EMS + Conseils + Commission + Parlement européen
<i>Recherche et développement</i> (*)	<i>Interne</i>	<i>Commission + Conseils + Parlement européen</i>
<i>Politique agricole commune</i> (*)	<i>Interne</i>	<i>Commission + Conseils + Parlement européen</i>

Dimensions	Niveaux	acteurs
Politiques sociales Dialogue social Interprofessionnel Dialogue social Sectoriel « Directives restructurations » MOCs emploi, LLL, protection sociale	Interne	Partenaires sociaux + Commission
Responsabilité sociale des entreprises		Partenaires sociaux + Commission Partenaires sociaux + Commission + EMS + Parlement européen EMS (Conseils, Comités) + Commission + partenaires sociaux et société civile
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

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

mutuellement complémentaire des piliers 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

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

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 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.