



ÉCOLE DES MINES
DE PARIS

CORPS TECHNIQUES DE L'ÉTAT

Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ?

Loïc Buffard
Julien Tognola

septembre 2005

Pilote : Michel Berry
Terrain : Patrice Simounet

Table des matières

TABLE DES MATIERES	2
REMERCIEMENTS	4
INTRODUCTION	5
1 LES LIMITES DU TRAITEMENT A CHAUD	6
1.1 UNE BOITE A OUTILS COMPLETE.....	6
1.1.1 Des obligations légales contraignantes.....	6
1.1.2 Une professionnalisation des acteurs.....	7
1.1.3 Des dispositifs éprouvés.....	7
1.1.4 Une affaire qui tourne ?.....	8
1.2 L'ENVERS DU DECOR.....	9
1.2.1 Des résultats en trompe-l'œil ?.....	9
1.2.2 Des exclus très nombreux.....	9
1.2.3 De profondes ruptures sociales et territoriales.....	9
1.3 L'ANTICIPATION AU CHEVET DES RESTRUCTURATIONS	10
1.3.1 L'appel des acteurs à « anticiper ».....	10
1.3.2 Des obstacles nombreux.....	11
2 L'ENTREPRISE ACTEUR DE L'ANTICIPATION : PROMESSES ET REALITES	12
2.1 DE LA VEILLE A L'ANTICIPATION SOCIALE	12
2.2 LE MIRAGE DE L'APPROCHE PREVISIONNELLE	13
2.2.1 Les grandes entreprises, pionnières de l'anticipation sociale	13
2.2.2 Une anticipation obligatoire	14
2.2.3 L'échec de la GPEC.....	15
2.3 L'IMPOSSIBLE ANNONCE	16
2.3.1 Le dialogue social, première pierre d'achoppement.....	16
2.3.2 La réaction des tiers, deuxième pierre d'achoppement.....	18
2.4 VERS UNE APPROCHE PLUS CONTINUE DE L'ANTICIPATION SOCIALE	19
2.4.1 Maintenir l'« employabilité ».....	19
2.4.2 Les outils légaux de l'employabilité.....	19
2.4.3 Les difficultés de mise en pratique	20
2.4.4 Des initiatives prometteuses.....	21
2.5 LE TERRITOIRE : UN AUTRE TERRAIN POUR L'ANTICIPATION ?	22
3 UN NECESSAIRE ENGAGEMENT DU TERRITOIRE	24
3.1 LES MODES D'ACTION	24
3.1.1 Dynamiser le tissu économique.....	24
3.1.2 Enraciner les employeurs.....	25
3.1.3 Développer l'attractivité	26
3.2 L'INFORMATION, DES RESSOURCES INEXPLOITEES	28
3.2.1 La prévisibilité, un faux débat.....	28
3.2.2 Des sources d'information très diverses	30
3.2.3 Une chaîne de l'information à organiser.....	30
3.3 LE PASSAGE A L'ACTION, UN NUMERO D'EQUILIBRISTE.....	31

3.3.1	<i>Des difficultés politiques</i>	31
3.3.2	<i>Les pistes d'une anticipation politiquement correcte</i>	32
3.4	DEPLOYER L'ANTICIPATION TERRITORIALE	33
3.4.1	<i>Une place centrale pour le niveau régional</i>	33
3.4.2	<i>L'indispensable implication du niveau local</i>	35
3.4.3	<i>Un changement de logique</i>	35
4	PME, LES GRANDES OUBLIEES DE L'ANTICIPATION ?	37
4.1	LES PME, ZONE D'OMBRE DE L'ANTICIPATION	38
4.1.1	<i>Un pilotage à vue</i>	38
4.1.2	<i>Une gestion des ressources humaines embryonnaire</i>	38
4.2	QUELLE REPONSE POUR LES POUVOIRS PUBLICS ?	39
4.2.1	<i>Les PME, terrain difficile pour l'anticipation territoriale</i>	39
4.2.2	<i>Favoriser des démarches autonomes</i>	39
4.2.3	<i>Compenser certaines insuffisances</i>	40
4.3	FAIRE EMERGER DES « SYSTEMES ANTICIPATEURS »	41
4.3.1	<i>Des démarches collectives, pour mieux anticiper</i>	41
4.3.2	<i>Favoriser la coopération avec les grandes entreprises</i>	41
4.3.3	<i>Promouvoir les réseaux d'entreprises</i>	42
	CONCLUSION	47
	ABREVIATIONS	48
	BIBLIOGRAPHIE	49
	PERSONNES RENCONTREES	51

Remerciements

Nous remercions tous les interlocuteurs qui ont accepté de nous faire partager leur expérience et de nous faire progresser dans notre étude.

Nous tenons à remercier plus particulièrement Patrice Simounet, directeur général de la SODESI, qui, en sa qualité de « terrain », a accepté de nous faire partager ses réflexions, et nous a ouvert des portes qui se sont avérées indispensables pour notre tour d'horizon initial.

Enfin, nous remercions notre « pilote » de mémoire, Michel Berry, pour ses nombreux apports sur le sujet, et pour son aide, tout au long de ce travail, dans la clarification de nos axes de réflexion.

Introduction

LU, Moulinex, Metaleurop : les restructurations sont partout. Ce qu'on croyait être un accident dans les années 1970, une crise d'adaptation passagère, s'est imposé comme un motif récurrent de la vie économique : les restructurations traduisent l'adaptation permanente de l'entreprise à son environnement – avec son lot de licenciements et de drames individuels.

Depuis 30 ans, des dispositifs d'accompagnement ont été développés :

- à court terme, on essaie de favoriser le retour à l'emploi des salariés licenciés, si possible dans leur domaine de compétences, mais pas toujours sur le territoire ;
- à plus long terme, on s'efforce de « revitaliser » le territoire, c'est-à-dire de recréer localement un nombre d'emplois équivalent à celui qui a disparu.

Ces actions, initiées après l'annonce du plan social, en pleine crise, engagent généralement des moyens très importants ; mais les restructurations restent un traumatisme fort pour les salariés et les territoires. Pour sortir de l'impasse actuelle, certains acteurs proposent d'agir plus en amont, avant la crise : il faudrait « anticiper ». Incantation ou vrai remède ?

Pour répondre à cette question, nous avons souhaité rencontrer les promoteurs de l'anticipation – universitaires, syndicats, pouvoirs publics, entreprises – mais aussi les sceptiques qui, dans chacune de ces catégories, sont nombreux. Ainsi, notre étude nous a conduits à rencontrer des représentants des pouvoirs publics au niveau national et en région, au sein des collectivités locales et des services de l'Etat. Du côté des entreprises, notre « terrain », Patrice Simounet¹, nous a ouvert les portes du « Club des 9 », qui regroupe les structures chargées des restructurations de grands groupes français. A l'autre bout du spectre, nous sommes allés voir plusieurs PME et réseaux d'entreprises, afin de mieux cerner le rôle que peut y jouer l'anticipation.

C'est le résultat de ce tour d'horizon que nous présentons dans ce mémoire, qui se veut une analyse critique des diverses tentatives d'anticipation réalisées à ce jour.

Après avoir rappelé les limites du traitement à chaud des restructurations, nous nous interrogeons successivement sur les moyens dont disposent les entreprises et les territoires pour anticiper les restructurations. L'analyse fait apparaître dans les PME des difficultés spécifiques, que nous examinons dans une dernière partie.

¹ Directeur Général de la SODESI, filiale de conversion d'Air France.

1 Les limites du traitement à chaud

Face à la généralisation des restructurations qui ont affecté nos économies au cours des quarante dernières années, les réponses apportées se sont structurées autour de ce qu'on peut appeler un « traitement à chaud ». Une fois le projet de restructuration annoncé, on accompagne – à grands renforts de moyens – le reclassement des salariés et la revitalisation des territoires. L'expérience accumulée dans ce domaine a permis le développement de nombreux outils.

1.1 Une boîte à outils complète

1.1.1 Des obligations légales contraignantes

A l'origine, le « droit des restructurations » s'est orienté vers un contrôle *a priori* de l'opportunité des licenciements, avec en particulier l'autorisation administrative de licenciement pour motif économique. Progressivement, l'encadrement juridique des restructurations s'est recentré sur un contrôle de légalité et a parallèlement investi de nouveaux domaines, s'efforçant aujourd'hui de garantir un accompagnement de qualité pour le territoire et les salariés.

Volet social

Après la suppression en 1986 de l'autorisation administrative de licenciement pour motif économique, la loi Soisson du 2 août 1989 introduit la notion de « plan social », rebaptisé depuis « Plan de Sauvegarde de l'Emploi » (PSE). Son rôle et ses modalités de mise en œuvre n'ont pas évolué de façon notable : il s'agit de limiter les conséquences sociales des licenciements collectifs, en proposant aux salariés licenciés une série de dispositions favorisant leur reclassement.

Plan social dans la loi de 1989, art. 10. IV. – :

« Art. L. 321-4-1. – Dans les **entreprises employant au moins cinquante salariés**, lorsque le nombre de **licenciements est au moins égal à dix dans une même période de trente jours**, l'employeur doit établir et mettre en œuvre un **plan social pour éviter les licenciements** ou en limiter le nombre et pour **faciliter le reclassement** du personnel dont le licenciement ne pourrait être évité, notamment des salariés âgés ou qui présentent des caractéristiques sociales ou de qualification rendant leur réinsertion professionnelle particulièrement difficile »

Volet territorial

Au début des années 2000, émerge le thème des délocalisations, qui renforce la crainte d'une désindustrialisation de la France. Dans ce contexte, la Loi de Modernisation Sociale (LMS) du 17 janvier 2002 introduit l'obligation pour les grandes entreprises de contribuer à la revitalisation des bassins d'emplois en cas de restructuration affectant leur « équilibre ». Elle inscrit ainsi dans le droit des pratiques initiées dans le passé par certains grands groupes aux préoccupations citoyennes. Cette mesure est reprise par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005.

Obligation de revitalisation dans la Loi de cohésion sociale, art. 76. I. – :

« Art. L. 321-17. - I. - Lorsqu'elles procèdent à un **licenciement collectif affectant**, par son ampleur, **l'équilibre du ou des bassins d'emploi** dans lesquels elles sont implantées, **les entreprises** [de plus de 1000 salariés]² **sont tenues**, sauf lorsqu'elles font l'objet d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaires, **de contribuer à la création d'activités et au développement des emplois et d'atténuer les effets du licenciement envisagé sur les autres entreprises** dans le ou les bassins d'emploi.

² L'obligation vaut aussi pour les entreprises de moins de 1000 salariés. Toutefois, la loi ne fixe pas de montant minimal pour la contribution de l'entreprise, qui est définie en accord avec le préfet.

Le montant de leur contribution ne peut être inférieur à deux fois la valeur mensuelle du salaire minimum de croissance par emploi supprimé. Toutefois, le représentant de l'Etat peut fixer un montant inférieur lorsque l'entreprise est dans l'incapacité d'assurer la charge financière de cette contribution. »

« Une convention³ entre l'entreprise et le représentant de l'Etat (...) détermine (...) la nature ainsi que les modalités de financement et de mise en oeuvre des actions prévues à l'alinéa précédent.(...) »

1.1.2 Une professionnalisation des acteurs

Cette transformation du droit est à l'origine de deux évolutions complémentaires dans le monde des restructurations : une professionnalisation croissante des acteurs existants, et l'émergence de nouveaux venus qui investissent les nouveaux champs de la réglementation.

Les entreprises

La plupart des grandes entreprises ont créé très tôt des structures chargées de superviser leurs restructurations. Il s'agit pour elles de mieux maîtriser ces périodes délicates, qui comportent des risques multiples : dégradation durable de leur image auprès du grand public, conflits sociaux, procédures judiciaires longues et à l'issue incertaine... La mission de ces structures dédiées peut couvrir de multiples aspects : préparation du « livre IV » (justification économique des licenciements), communication interne ou externe, élaboration des mesures sociales ou encore réindustrialisation du site.

Les cabinets de conseil

Si certaines entreprises ont choisi de développer des compétences en interne, d'autres – par choix ou faute de moyens – préfèrent avoir recours à des cabinets spécialisés pour accompagner leurs restructurations. Ils se répartissent en deux catégories principales :

- les cabinets de reclassement (Altédia, BPI...) qui, notamment, animent les cellules de reclassement chargées d'aider les salariés licenciés à retrouver un emploi.
- les sociétés de conversion (Géris, Sodie, Sofirem...) : indépendantes ou filiales de grands groupes industriels⁴, elles sont spécialisées dans la revitalisation des territoires touchés par des restructurations.

1.1.3 Des dispositifs éprouvés

Ces acteurs disposent de multiples outils, méthodologiques, juridiques, financiers, pour traiter les conséquences sociales et territoriales des restructurations. Ainsi, en matière de reclassement des salariés, par exemple, ils s'appuient principalement sur :

- des cellules de reclassement qui peuvent se substituer à l'ANPE pour offrir aux salariés licenciés un suivi personnalisé. Elles sont chargées de réaliser des bilans de compétences, d'élaborer un projet professionnel avec le salarié, de prospecter les entreprises locales afin de détecter les embauches potentielles ;
- des conventions prévues par la loi, qui donnent à la personne à reclasser un statut et des revenus, et lui permettent d'être prise en charge par la cellule de reclassement. Il peut s'agir,

³ Ces conventions sont familièrement appelées « conventions article 118 » en référence à l'article de la loi de modernisation sociale qui les a introduites.

⁴ Les premières sociétés de conversion ont été créées par des groupes comme Usinor ou Charbonnages de France pour faire face aux restructurations sidérurgiques et minières.

par exemple, d'un congé de reclassement ou une convention de reclassement personnalisée (voir encadré).

Le congé de reclassement

Proposé aux salariés en cours de licenciement économique dans une entreprise d'au moins 1000 salariés, le congé de reclassement permet de bénéficier d'un bilan de compétences spécifique, d'actions de formation et des prestations d'une cellule d'accompagnement des démarches de recherche d'emploi. Ces actions sont financées par l'employeur.

Durant toute la durée du congé (de 4 à 9 mois), le bénéficiaire demeure salarié de l'entreprise, et l'employeur lui verse une allocation égale à 65% de son ancien salaire.

La convention de reclassement personnalisée

Pour les salariés en cours de licenciement économique dans une entreprise de moins de 1000 salariés et justifiant de 2 ans d'ancienneté, la convention de reclassement personnalisée permet de bénéficier d'un suivi spécifique de l'ANPE, qui doit favoriser un reclassement accéléré.

Pendant la durée de la convention (8 mois maximum), le bénéficiaire est « stagiaire de la formation professionnelle », et perçoit de l'Assedic 80% de son salaire pendant 3 mois, puis 70%.

La revitalisation du territoire suit également un processus éprouvé. Les sociétés de conversion s'appuient sur des fichiers de prospects et des mailings ciblés pour attirer de nouveaux employeurs (développement exogène). En parallèle, elles proposent des avances remboursables et des prêts bonifiés aux entreprises existantes (développement endogène), afin de susciter des projets et de créer de l'emploi sur le territoire.

Dans les cas les plus douloureux, les « contrats de site » signés par les entreprises en difficulté, l'Etat et / ou les collectivités locales, mobilisent d'importants financements pour aboutir à une revitalisation du territoire. Ainsi, pour le contrat de site de Romorantin-Lanthenay (fermeture de Matra Automobiles), il s'agit de 26 M€, pour celui de Saint-Etienne – Roanne – Saint-Chamond (restructuration du Giat), plus de 50 M€, pour le bassin textile des Vosges, 70 M€.

1.1.4 Une affaire qui tourne ?

Le traitement à chaud des restructurations peut donc apparaître comme un processus bien rodé : solide encadrement juridique, professionnalisme des acteurs, dispositifs éprouvés. Les nombreux outils disponibles permettent, lorsqu'on y a recours, d'obtenir des résultats généralement honorables.

Ainsi, dans des cas aussi variés que la fermeture de Pechiney à Auzat, Danone à Ris-Orangis et Calais ou Chausson à Creil, les taux de reclassement varient de 60% à 90%⁵. Sur les territoires, sous réserve de la mobilisation de moyens adaptés, le potentiel endogène de création d'emplois permet souvent de compenser la perte d'emplois directs liée à la restructuration.

L'attitude des grands groupes à cet égard est assez significative. Pour certains, l'annonce du projet de restructuration est le véritable moment critique : elle peut déclencher une tempête médiatique. A l'inverse, le reclassement et la réindustrialisation sont plutôt vécus comme des processus « sans surprise », des routines, que l'on sous-traite parfois à des acteurs extérieurs.

⁵ En partie, parfois, grâce aux reclassements internes.

Pourtant, cette gestion à chaud des restructurations reste très insatisfaisante. Tout d'abord, il y a des inquiétudes légitimes quant à l'efficacité réelle et à long terme des solutions apportées. Ensuite, et plus fondamentalement, la gestion à chaud semble dans une impasse à deux égards : d'une part, les exclus des dispositifs que nous venons de décrire sont excessivement nombreux ; d'autre part, le traitement à chaud n'évite pas de profondes ruptures sociales et territoriales.

1.2 L'envers du décor

1.2.1 Des résultats en trompe-l'œil ?

L'urgence inhérente au traitement à chaud des restructurations conduit parfois à privilégier le court terme au détriment de solutions plus durables.

Des reclassements fragiles

Ainsi, les conditions du reclassement ne permettent pas toujours une parfaite adéquation entre le salarié reclassé et son nouveau poste. La contrainte de temps, l'« état d'esprit » du salarié suite à son licenciement ou encore, pour l'employeur, l'appât des subventions à l'embauche, sont autant de facteurs qui peuvent compromettre la pérennité du reclassement.

Des réindustrialisations précaires ?

Les années 2000 ont vu se multiplier les implantations de « centres d'appels ». Forts consommateurs de main d'œuvre peu qualifiée, et peu exigeants en termes d'infrastructures, ils permettent de recréer rapidement des centaines d'emplois sur les sites sinistrés. Mais ces mêmes avantages constituent des facteurs qui prédisposent à des délocalisations futures.

Les aides à l'implantation d'entreprises peuvent également conduire à des déménagements opportunistes, sans incidence sur l'emploi. De tels phénomènes ont pu être observés, notamment, autour des zones franches.

1.2.2 Des exclus très nombreux

En outre, seule une minorité des salariés licenciés pour motif économique peuvent bénéficier des dispositifs décrits plus haut (§ 1.1).

Le plus souvent, ceux-ci ne sont mis en œuvre que dans le cadre des plans de sauvegarde de l'emploi qui, selon les sources, ne représentent que 20 à 40% du total des licenciements économiques.

Par ailleurs, il existe une très grande disparité de moyens entre un grand groupe prospère, une PME et *a fortiori* une entreprise défaillante. Ainsi, le plan social de Danone à Calais en 2003 a coûté 68 000 € par salarié, mais très peu d'entreprises disposent de tels moyens.

1.2.3 De profondes ruptures sociales et territoriales

Enfin, le traitement à chaud des restructurations n'exclut pas des ruptures dramatiques pour les salariés et les territoires, à l'origine de crises médiatiques intenses.

Les ruptures sociales

L'un des cas les plus frappants est celui de Cellatex, dans les Ardennes. Cette entreprise de fabrication de viscosse est placée en liquidation judiciaire en 2000. Pour se faire entendre des pouvoirs publics, les salariés menacent de faire sauter le site et déversent 5000 litres d'acide sulfurique dans une rivière.

Les conséquences sur leur reclassement sont désastreuses : trois ans après la fermeture, seuls 38 salariés sur 153 avaient retrouvé un CDI⁶.

Cet exemple illustre à l'extrême le traumatisme généré par les restructurations. Les mesures d'accompagnement n'enlèvent rien au choc vécu par les salariés, qui se sentent privés d'une partie de leur identité. La brutalité de l'annonce, l'absence de préparation, leur donnent aussi parfois le sentiment d'avoir été trompés par leur employeur, qui les aura poussés à s'investir toujours plus sans forcément les informer des difficultés de l'entreprise. Les plus fragiles surmontent difficilement ce traumatisme, et ne parviennent pas à se concevoir un avenir en dehors de l'entreprise qui les licencie.

Les ruptures territoriales

Le territoire, quant à lui, traverse aussi une crise qui peut être très dommageable s'il n'est pas préparé. Le cas de l'agglomération d'Hénin-Carvin (Pas de Calais) est symptomatique. En 2003, la fermeture de Metaleurop Nord est annoncée, provoquant 850 licenciements. La fermeture est particulièrement conflictuelle. Le territoire n'a pas anticipé et n'a pas de projet de développement. En outre, la crise sociale se double d'une crise environnementale qui ternit gravement l'image du site : il apparaît comme pollué, en déclin, sans avenir. Aujourd'hui, en dépit de moyens importants débloqués par les pouvoirs publics (44 M€), le territoire peine toujours à sortir de la crise.

1.3 L'anticipation au chevet des restructurations

1.3.1 L'appel des acteurs à « anticiper »

Le traitement à chaud des restructurations semble à certains égards avoir atteint ses limites. Il dispose d'outils éprouvés, professionnalisés, très complets, mais ses résultats semblent partiels et fragiles. Le professionnalisme des acteurs contraste avec les graves traumatismes suscités.

Ces difficultés conduisent certains acteurs à remettre en cause la gestion à chaud des restructurations. Aujourd'hui, l'Etat, des universitaires, des cabinets de conseil prônent l'« anticipation » comme la piste d'amélioration.

Ainsi, pour Dominique Thierry, « on ne fait pas du développement économique de compensation en catastrophe et à chaud. Seules l'anticipation et la mutualisation de moyens privés et publics sur un territoire permettent de construire avant de détruire »⁷. Jean-Claude Meynet, secrétaire confédéral du service travail, emploi, formation de la CFDT, considère quant à lui qu'« il est impératif de ré-envisager l'anticipation des évolutions structurelles de l'économie et de l'emploi »⁸. Pour Jean-Pierre Aubert, chef de la Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques (MIME), il faut « se doter de capacités d'anticipation, en matière de développement territorial et d'employabilité des salariés »⁹. Enfin, selon le cabinet Alpha, « [les] mutations et [les] évolutions seront d'autant mieux assumées qu'elles auront été préparées et anticipées. »¹⁰

⁶ Source : Les Echos, 13 février 2003

⁷ Dominique Thierry, *Plans sociaux : passer d'une logique de moyens à une logique de résultats*, Le Monde, 11 septembre 2001. Dominique Thierry est vice-président de Développement et Emploi.

⁸ Jean-Claude Meynet, *Anticipations sociales*, Développements n°33, avril 2003

⁹ Jean-Pierre Aubert, *Mutations Industrielles*, Rapport au Premier ministre, octobre 2002

¹⁰ Groupe Alpha, *Gestion de l'emploi et restructurations*, mars 2004. Le groupe Alpha, proche de la CGT, est spécialisé dans le conseil aux comités d'entreprises.

De quoi parlent-ils au juste ?

Par anticipation, on entend d'abord une « **anticipation-évitement** » qui consiste à prévoir suffisamment tôt les évolutions économiques, concurrentielles ou technologiques pour s'adapter et éviter les crises. L'image est celle de l'automobiliste qui freine avant le virage pour éviter la sortie de route.

L'« **anticipation-dépistage** », quant à elle, consiste à détecter en amont les difficultés pour pouvoir en limiter les conséquences néfastes. Le patient qui se fait dépister régulièrement n'évitera pas forcément la maladie, mais grâce à un traitement précoce, il aura de meilleures chances de guérir.

L'anticipation est donc avant tout une idée de bon sens : mieux vaut ne pas attendre la dernière minute pour agir et se préparer. Mais dans le domaine des restructurations, le bon sens se heurte à de multiples difficultés qui, aux yeux des sceptiques, rendent l'anticipation peu réaliste.

1.3.2 Des obstacles nombreux

Anticiper demande en premier lieu d'être capable de voir venir les difficultés. Cela n'a rien d'évident, dans un contexte économique souvent décrit comme instable et imprévisible.

En supposant que l'on puisse voir venir le danger, l'annonce de la mauvaise nouvelle apparaît comme un moment délicat. Comment s'adresser à des salariés parfois incrédules, parfois désespérés ? En outre, une telle annonce peut provoquer des réactions très préjudiciables pour l'entreprise (grève des salariés, boycott des consommateurs, fournisseurs exigeant d'être payés...), susceptibles de la fragiliser davantage encore.

Enfin, se pose la question des moyens d'action : que faire une fois la menace identifiée ? Il faudrait pouvoir s'y préparer et reconstruire, mais dans ce type de circonstances, c'est le refus et la révolte qui dominent.

Dans la suite, nous nous interrogerons sur la possibilité effective d'une démarche d'anticipation, et sur son apport éventuel. Nous aborderons cette réflexion sous l'angle des acteurs et nous demanderons successivement comment entreprises et territoires peuvent contribuer à l'anticipation des restructurations.

2 L'entreprise acteur de l'anticipation : promesses et réalités

Dans la définition de l'anticipation donnée précédemment, nous distinguons deux aspects :

- anticiper, c'est d'abord éviter d'avoir à restructurer – quand c'est possible – en ayant une vision à long terme des évolutions concurrentielles et technologiques. De ce point de vue, l'entreprise a *potentiellement* une qualité d'information bien supérieure aux autres acteurs.
- mais anticiper, c'est aussi se donner du temps pour mieux préparer salariés et territoires aux restructurations inévitables. En tant qu'employeur, et grâce aux liens noués sur le territoire, l'entreprise dispose *a priori* d'importants leviers d'action.

Elle s'impose donc comme un acteur naturel de l'anticipation des restructurations.

2.1 De la veille à l'anticipation sociale

Sans forcément le revendiquer, les entreprises anticipent quotidiennement : elles innovent et font de la veille. Connaître son environnement est sans doute la première forme d'anticipation des restructurations. A côté des délocalisations, du déclin structurel de certains secteurs et des indispensables gains de productivité, les restructurations s'expliquent en effet assez souvent par une mauvaise appréhension du contexte concurrentiel, juridique ou technologique. L'arrivée d'un nouveau concurrent, l'entrée en vigueur d'une norme environnementale contraignante, l'apparition d'une nouvelle technologie peuvent, si elles n'ont pas été correctement anticipées, déstabiliser une entreprise ou un secteur d'activité. On cite souvent l'exemple de l'horlogerie suisse qui, pour avoir manqué la révolution du quartz, a dû réduire ses effectifs de 50% dans les années 1970. La veille apparaît donc comme un élément clé de l'anticipation des restructurations.

Il en va de même de l'innovation. Si l'innovation technologique est parfois génératrice de restructurations à court terme, elle permet de conserver son avance sur la concurrence, ce qui constitue, à long terme, la meilleure « assurance anti-restructuration ». A l'inverse, une entreprise qui se reposerait sur un portefeuille figé de produits ne manquerait pas de voir ses parts de marché s'effriter avec, au final, l'obligation d'ajuster sa capacité de production.

Nous ne citons ces deux aspects – veille et innovation – que pour mémoire, car elles nous semblent dépasser largement le cadre de notre sujet. Elles relèvent autant des principes de bonne gestion des entreprises (peut-on concevoir une entreprise durablement prospère qui se désintéresse de ses concurrents et ne fasse pas évoluer ses produits ?) que de l'anticipation des restructurations. Elles sont indispensables, et ne font pas débat.

Au cours des années 1980 naît l'idée que les entreprises doivent aller plus loin dans leur anticipation des restructurations. Il ne s'agit plus seulement de prendre suffisamment tôt les bonnes orientations stratégiques, mais d'accompagner en amont les salariés pour les aider à faire face aux restructurations prévisibles : c'est ce qu'on appelle l'*anticipation sociale*.

Plusieurs approches ont été développées :

- une approche prévisionnelle, qui se propose de faire entrer la gestion des hommes dans les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Il s'agit de prévoir, à l'horizon de plusieurs années, l'évolution des besoins en personnel et en compétences, et de prendre de façon anticipée les mesures pour ajuster les ressources disponibles.

- l'annonce précoce des restructurations. Elle consisterait, pour l'employeur, à annoncer le plus tôt possible ses projets de restructuration, afin de permettre aux salariés de s'y préparer.
- le développement de l'employabilité des salariés, approche qui propose de maintenir et de renforcer en continu leurs compétences, pour qu'ils soient moins démunis en cas de restructuration.

2.2 Le mirage de l'approche prévisionnelle

2.2.1 Les grandes entreprises, pionnières de l'anticipation sociale

C'est aux grandes entreprises que l'on doit les premières formes d'anticipation sociale. L'approche retenue est dans un premier temps très prévisionnelle. Ainsi, dans son rapport au Premier ministre (1987), Antoine Riboud développe l'idée de *planification sociale*. Dans un contexte de modernisation de l'industrie, il voit dans l'anticipation une façon de mieux gérer les conséquences sur l'emploi de la mécanisation.¹¹

Il donne l'exemple des entrepôts de La Redoute. En 1985, l'évolution de la manutention des colis permet l'automatisation de la préparation des commandes, qui nécessitait jusque là beaucoup de main d'œuvre. Une solution brutale aurait consisté à licencier massivement un personnel peu qualifié, pour le remplacer par des salariés capables de conduire des automatismes. La prise en compte anticipée des besoins a permis, au contraire, de faire le choix de la formation : élévation des compétences des personnels existants, mais aussi reconversion permettant la mobilité interne des personnes en surnombre vers des fonctions commerciales et de relation avec la clientèle. Les effectifs n'ont été réduits que par les départs spontanés.

L'anticipation sociale selon Antoine Riboud

A l'appui de son plaidoyer pour une planification sociale, Antoine Riboud propose une description formalisée des différentes étapes du processus d'anticipation :

- définition d'une cible à 5 ans

Il s'agit d'une hypothèse de base, également appelée « usine dans le désert ». Elle tient compte des technologies disponibles les plus avancées, des niveaux de productivité connus des concurrents, mais n'intègre pas les contraintes de site et les contraintes sociales existantes. Plusieurs cibles sont définies, en fonction des scénarios économiques.

Chaque cible est non seulement technique, mais postule aussi, parmi plusieurs organisations du travail possibles, celle qui apparaît optimale « dans l'intérêt des salariés et pour le rendement du capital ». On en déduit les qualifications souhaitables, sans se sentir lié par les contraintes du moment.

- diffusion des cibles et consultation des partenaires sociaux

Ces cibles doivent constituer pour eux des documents de référence, permettant de prendre la mesure des enjeux technologiques et concurrentiels. C'est aussi une base de négociation, destinée à être amendée au cours de la consultation.

¹¹ « Tout processus prévisionnel et très anticipé est un moyen de réussir les évolutions positives et de gérer les conséquences négatives d'un projet. », Antoine RIBOUD, *Modernisation, mode d'emploi* (rapport au Premier Ministre), coll. 10/18, p.53, 1987.

- allers-retours entre l'existant (ses contraintes, ses potentiels) et les cibles d'organisations

C'est le moment de corriger l'exercice pur de définition de cibles « en fonction d'un principe de réalité ».

- action et gestion des conséquences

Cette présentation peut-être un peu mécaniste ne doit pas occulter la modernité de l'anticipation défendue ici, qui accorde en particulier une large place au dialogue avec les salariés. Pour Antoine Riboud, « les salariés n'attendent pas forcément de bonnes nouvelles sur l'avenir. Ils attendent d'abord des nouvelles. »¹²

2.2.2 Une anticipation obligatoire

A la fin des années 1980, l'approche prévisionnelle change de statut. La bonne pratique partagée par quelques grandes entreprises entre dans le Code du Travail en 1989, avec la loi Soisson :

Art. L432-1-1. (*En vigueur*) – Chaque année (...) le comité d'entreprise est informé et consulté sur l'évolution de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise au cours de l'année passée. Il est informé et consulté sur les **prévisions annuelles ou pluriannuelles et les actions, notamment de prévention et de formation, que l'employeur envisage de mettre en œuvre compte tenu de ces prévisions**, notamment au bénéfice des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification qui les exposent plus que d'autres aux conséquences de l'évolution économique ou technologique.

La loi prend acte de l'insuffisance du traitement à chaud des restructurations (qui a laissé sur le bord du chemin de nombreux salariés) et s'intéresse explicitement aux plus fragiles. Sur le fond, elle entérine pour l'essentiel l'approche prévisionnelle défendue par Antoine Riboud : à partir d'une estimation des besoins futurs en personnel, il s'agit de concevoir un plan d'action – fondé sur la « prévention » et la « formation » – permettant de résorber en douceur l'écart avec les ressources disponibles. On parle aussi de *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* (GPEC).

En outre, la loi fait de l'anticipation sociale l'objet d'un dialogue entre employeurs et représentants des salariés¹³. Ce n'est donc pas une démarche isolée de l'employeur, mais un processus *partagé*, qui ne peut réussir qu'avec l'engagement des salariés.

En 2005, la loi de cohésion sociale va plus loin : elle introduit, dans les entreprises de plus de 300 salariés, une obligation de négociation (et non plus seulement de consultation) sur la GPEC :

Art. L320-2. (*En vigueur*) – Dans les entreprises (...) qui occupent au moins trois cents salariés, (...) l'employeur est tenu d'engager **tous les trois ans une négociation** portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés. (...)

¹² Ibid.

¹³ Pour Antoine Riboud, « la planification sociale est [...] une matière de dialogue social permanent. » (Ibid., p.49)

2.2.3 L'échec de la GPEC

La logique prévisionnelle voulue par la loi ne s'est pourtant jamais imposée. La GPEC a bien connu un certain engouement au début des années 1990, avec la signature de quelques accords dans les grands groupes (Thomson, BSN, ...); mais face au retour de la crise économique, quelques années plus tard, la plupart des entreprises se sont retrouvées aussi désemparées que par le passé. Seules quelques entreprises vertueuses s'étaient réellement saisies du problème, à l'image d'Usinor (cf. encadré).

La GPEC chez Usinor

Au début des années 1990, le groupe Usinor doit accroître sa productivité de 3% par an pour restaurer sa rentabilité. Or les gouvernements successifs demandent l'arrêt des départs en préretraite totale¹⁴ qui, jusque là, avaient permis de gérer les sureffectifs. Comment éviter les licenciements ?

En 1994, Usinor lance le temps partiel. Les salariés peuvent choisir de travailler 80% ou 50% du temps normal de travail. Dans le premier cas, ils conservent 86% de leur précédent salaire ; quant aux plus de 50 ans qui choisissent de travailler à mi-temps, ils sont proportionnellement mieux payés grâce à l'apport du Fonds National pour l'Emploi (FNE). L'introduction du temps partiel est une révolution dans la sidérurgie, comme le souligne Daniel Atlan, alors responsable des ressources humaines chez Usinor :

« Au départ, [l'accord] a suscité beaucoup d'incompréhension : qu'une femme prenne son mercredi, soit ! mais qu'un aciériste ou un lamineur puisse travailler à temps partiel, c'était impensable dans les représentations sociales du moment ! »¹⁵

En l'an 2000, 30% des salariés d'Usinor avaient pourtant opté pour le temps partiel (les deux tiers à 80% de l'horaire normal). Ainsi, la décision – prise suffisamment tôt – de recourir au temps partiel a permis à Usinor de réduire en douceur ses sureffectifs.

Aujourd'hui, la GPEC suscite même la méfiance de certains représentants des salariés, à l'image de Christian Larose, secrétaire général de la fédération CGT textile, qui déclarait dans *La Tribune*¹⁶ :

« Les non cadres sont sceptiques à l'égard de toute gestion prévisionnelle car cela se retourne en général contre les salariés. »

L'approche prévisionnelle de l'anticipation se heurte en réalité à plusieurs difficultés.

Tout d'abord, les prévisions à trois ou cinq ans ne sont pas fiables. On peut certes élaborer des scénarios, mais en l'absence de certitudes, l'entreprise est dans l'impossibilité de les communiquer à ses salariés, surtout s'ils impliquent des restructurations douloureuses. Seuls quelques secteurs disposent aujourd'hui de la visibilité suffisante pour se livrer à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est le cas, notamment, du nucléaire, ou encore de la sidérurgie.

Ensuite, les approches prévisionnelles se heurtent à des difficultés méthodologiques. Dans le cadre de la GPEC, certaines entreprises se sont lancées dans une longue et assez formelle « cartographie des

¹⁴ En raison du coût prohibitif pour les finances publiques.

¹⁵ Daniel Atlan, *Que faire des vieux travailleurs d'Usinor ? Prédications, postdictions*, Annales de l'Ecole de Paris du management, vol VII, octobre 2001

¹⁶ « Des outils à privilégier pour anticiper l'emploi », *La Tribune*, 25 mars 2005

compétences » qu'elles n'ont pas su exploiter, ce qui a valu à la GPEC une réputation d'« usine à gaz ». D'autres se sont dotées de logiciels sophistiqués, développés spécialement pour « améliorer l'adéquation à moyen et long terme, entre emplois et ressources en fonction des évolutions de l'entreprise »¹⁷. Mais les sujets sensibles (reclassement...) semblent avoir été éludés.

A défaut d'approche prévisionnelle, on peut imaginer d'autres formes d'anticipation. Aujourd'hui, l'annonce des restructurations n'intervient que très tardivement, bien après la prise de décision. Pourrait-on envisager que l'entreprise communique ses projets de restructuration plus en amont – dès la décision prise – afin de permettre aux salariés de s'y préparer ?

2.3 L'impossible annonce

2.3.1 Le dialogue social, première pierre d'achoppement

L'annonce précoce aux salariés d'un projet de restructuration est une opération à hauts risques : la crainte de leur réaction, du désordre qu'elle peut faire régner dans l'entreprise (parfois pendant plusieurs années) dissuade de nombreuses entreprises de passer à l'acte.

Un des derniers exemples en date, la restructuration de LU France, laisse en tout cas sceptique sur la capacité du dialogue social à survivre à une telle annonce. Les fermetures de sites (Calais, Ris Orangis), prévues pour 2004, ont été rendues publiques dès 2001. Malheureusement, l'intervalle n'a pas permis de réellement préparer les salariés et les territoires, faute d'un véritable dialogue avec l'entreprise. Les représentants des salariés, les politiques locaux, se sont au contraire enfermés dans une stratégie d'opposition résolue à la fermeture qui s'est notamment traduite par un appel au boycott des produits Danone.

En Italie, dans des circonstances tout à fait comparables, LU n'a pas rencontré le même blocage¹⁸. Il est donc tentant de rapprocher ces difficultés d'une spécificité du droit social français : caractérisé selon certains spécialistes par une « obsession de la forme »¹⁹, il ne favorise guère l'apprentissage du dialogue en temps de crise. Ce manque de pratique du dialogue social se retrouve inévitablement quand une entreprise essaie d'annoncer à l'avance ses projets de restructurations. Il rend ce type d'annonce difficile et limite de fait les possibilités d'anticipation.

La procédure de licenciement économique : un cadre formel et peu propice au dialogue

Formalisme de la procédure

La procédure de licenciement économique repose sur le principe d'information-consultation du comité d'entreprise. Le déroulement de la consultation est fortement encadré par la loi : nombre de réunions, délais à respecter entre les réunions...

En outre, la procédure répond à une logique de démonstration (l'employeur doit justifier le bien-fondé de son projet), mais elle ne se donne pas pour objectif la conclusion d'un accord entre les

¹⁷ Voir par exemple la documentation d'« Isiman GPEC », [http://www.keyword.fr/sitekeyw/html/ru\\$46_.htm](http://www.keyword.fr/sitekeyw/html/ru$46_.htm)

¹⁸ Fermeture de l'usine de Locate, près de Milan, annoncée également en 2001. Cf. les interventions de Bernard Giraud (Directeur du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale chez Danone) et de Arianna Maria Censi (maire de Locate à l'époque des faits) au Forum Mondial de la Ville (1^{er} juillet 2005).

¹⁹ Bernard Brunhes, « Le droit du licenciement économique, les humeurs d'un praticien » in *Droit Social*, janvier 2003

représentants des salariés et l'employeur. Cette caractéristique distingue la France d'autres pays européens²⁰, comme l'Allemagne, l'Espagne ou l'Italie.

De fait, la procédure d'information-consultation apporte généralement assez peu de changements au projet initial de l'employeur, ainsi que le montre une étude réalisée par le cabinet Syndex²¹.

Postures stéréotypées des acteurs

Cet accent mis sur la forme plus que sur le fond conduit les acteurs à se réfugier dans des postures stéréotypées.

- Pour l'employeur, il s'agit de justifier que les suppressions de postes prévues entrent bien dans le cadre restrictif du licenciement pour motif économique. Dans leur rapport pour la DARES, F. Bruggeman, D. Paucard, M. Lapôtre et P. Thobois remarquent que le registre de justifications utilisé par les employeurs est relativement limité : l'argumentaire cherche à démontrer « une difficulté incontestable ne pouvant être résolue que par la restructuration », mais ne reflète pas toujours la complexité des situations réelles.
- Les représentants des salariés, quant à eux, hésitent entre deux postures. Certains s'enferment dans une attitude très conflictuelle, défendant coûte que coûte les emplois menacés, et ignorant l'argumentaire économique de l'employeur²². D'autres se focalisent sur la négociation de mesures d'accompagnement plus généreuses. Mais il est rare qu'ils se prêtent à un véritable dialogue avec l'employeur.

Pistes de progrès

La capacité d'une entreprise à susciter le dialogue autour d'une annonce précoce de restructuration repose sur le climat de confiance qu'elle aura su développer au cours de ses précédentes restructurations. C'est pourquoi, Areva accorde une large place à la concertation dans le cadre de ses restructurations, et refuse explicitement de se contenter des espaces de dialogue prévus par la procédure légale : le groupe souhaite « dissocier le temps de la procédure (forcément contraignant) du temps de la solution »²³.

Une autre piste de progrès pour développer un véritable dialogue entre partenaires sociaux consiste à favoriser une contractualisation de la gestion des restructurations, plus propice à la concertation entre employeur et syndicats. C'est le principe des accords de méthode : conclus entre l'employeur et les représentants du personnel, ils leur permettent de s'entendre sur une approche commune des projets de restructurations. Le fait d'avoir écrit, une fois pour toutes, les possibilités qui seraient offertes aux salariés en cas de restructuration est susceptible de décrier le dialogue social, et de faciliter l'annonce anticipée des restructurations.

²⁰ Selon Yves Chassard (*Les conditions du licenciement collectif pour motif économique, comparaison entre sept pays d'Europe*), il y a notamment une forte incitation à l'accord en Allemagne, Espagne et Italie.

²¹ Dominique PAUCARD, « Les alternatives économiques proposées par les représentants du personnel », *Regards*, n°2, 2003. Etude portant sur 170 restructurations ; les alternatives économiques présentées par le CE ne permettent de réduire le nombre de suppressions d'emplois prévues à l'origine que de 10% en moyenne.

²² La dernière restructuration de LU, annoncée en 2001, a donné une illustration de cette attitude.

²³ Selon l'expression de Philippe Vivien, DRH du groupe Areva.

D'autres acteurs considèrent qu'il faut donner aux comités d'entreprises les moyens de s'imposer comme de véritables partenaires, capable de discuter de sujets économiques avec leur direction. Aujourd'hui, leur manque de compétences économiques les marginaliserait, et expliquerait l'insuffisance du dialogue social ; à l'inverse, leurs collègues allemands, qui bénéficient d'une formation plus poussée, sont souvent cités pour leur participation active à la vie des entreprises. Une meilleure sensibilisation des comités d'entreprises aux sujets économiques, ainsi qu'un plus large accès à l'expertise et au conseil, pourraient donc permettre de renforcer le dialogue social.

Anticipation et dialogue social, l'exemple suédois

En Suède, le dialogue social est bien enraciné, et l'annonce anticipée des restructurations est prévue par la loi. Ainsi, l'entreprise a l'obligation d'informer l'Office Régional de l'Emploi (AMS) au moins 2 mois avant, et jusqu'à 6 mois avant si 100 personnes ou plus sont licenciées. En pratique, l'AMS est presque toujours averti 6 mois à l'avance.

Dans le cas de la restructuration de la division avions civils de Saab, les premiers licenciements ont eu lieu en 1997. Or dès 1995, l'entreprise avait fait une communication informelle aux syndicats et à l'AMS sur la possibilité d'une restructuration. En février 1996, les salariés et l'AMS avaient été officiellement informés du projet de restructuration : 450 licenciements étaient prévus.

Dès lors, un groupe de travail tripartite, réunissant la direction, les syndicats et l'AMS, s'est réuni régulièrement. La négociation a permis de ramener le nombre de licenciements à 250 personnes, les autres salariés étant reclassés en interne. Illustration de la qualité du dialogue : à l'issue des réunions, les participants se mettaient d'accord sur un communiqué de presse commun, afin d'éviter les voix dissonantes.

2.3.2 La réaction des tiers, deuxième pierre d'achoppement

L'annonce anticipée d'une restructuration met en péril le dialogue social dans l'entreprise, et peut être à l'origine d'une grave crise interne. Elle peut aussi déclencher, à l'extérieur de l'entreprise, des réactions peu contrôlées et potentiellement néfastes. Apprenant les difficultés de leur fournisseur, les clients essaieront de diversifier leurs sources d'approvisionnement, les fournisseurs demanderont à être payés plus tôt, les banquiers exigeront des garanties supplémentaires, susceptibles de paralyser le fonctionnement de l'entreprise. Des difficultés *a priori* passagères peuvent ainsi prendre une tout autre ampleur.

Comme l'approche prévisionnelle, l'anticipation sociale au sens d'annonce précoce des restructurations se heurte à de nombreux obstacles. Les exemples étrangers suggèrent toutefois que ceux-ci ne sont pas définitifs, et pourraient être levés grâce à un meilleur dialogue social. Cependant, face aux difficultés actuelles, des formes plus *continues* d'anticipation semblent s'imposer. Elles se proposent de préparer les salariés sans à-coups, contrairement aux deux approches précédentes, qui mettent la rupture au cœur de leur démarche.

2.4 Vers une approche plus continue de l'anticipation sociale

2.4.1 Maintenir l'« employabilité »

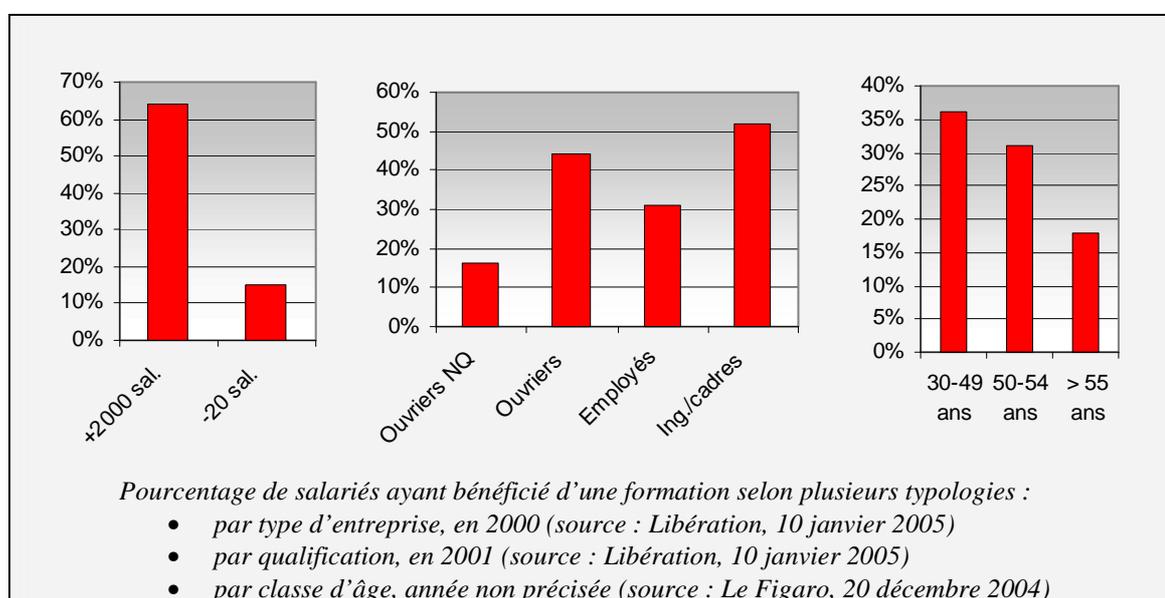
Certains spécialistes recommandent, en particulier, de substituer au schéma « annonce, préparation des salariés, restructuration » une anticipation sans à-coups, permanente, fondée sur le maintien de l'employabilité²⁴ des salariés. Il s'agit pour l'entreprise d'aider ses salariés à préserver leurs compétences et à en acquérir de nouvelles – dans leur domaine de spécialisation initiale ou dans un autre – afin de rester en adéquation avec les attentes des employeurs. Si l'entreprise est amenée à se restructurer, ils auront moins de difficulté à se reclasser.

Cette préoccupation de l'employabilité des salariés prend tout son sens dans un contexte où « l'emploi à vie » est en voie de disparition. Il y a encore vingt ans, on se faisait embaucher sur la base de connaissances toutes fraîches, et on avait toutes les chances de conserver son emploi jusqu'à l'âge de la retraite. Aujourd'hui, la majorité des carrières comporte des ruptures. Dix ans, vingt ans après la fin de sa formation initiale, il faut se remettre à la recherche d'un emploi, d'où l'intérêt de maintenir, notamment par des formations tout au long de la vie, l'employabilité des salariés.

2.4.2 Les outils légaux de l'employabilité

Deux outils légaux ont été introduits à cet effet : le droit individuel à la formation (DIF) et la validation des acquis de l'expérience (VAE).

L'obligation pour les entreprises de consacrer une part de leur masse salariale à des actions de formations n'est pas nouvelle²⁵. En pratique, pourtant, l'accès à la formation restait très inégalitaire : les moins qualifiés et les plus âgés, déjà vulnérables, affichaient des taux de formation très inférieurs à la moyenne, avec des conséquences évidentes sur leur employabilité.



²⁴ Définie par Alain Finot comme la « capacité de chacun à s'adapter à l'évolution du marché, à de nouveaux métiers internes ou externes ». Alain Finot est l'auteur du livre *Développer l'employabilité*, éditions INSEP Consulting.

²⁵ Les obligations, dans ce domaine, sont définies par un texte de 1971.

Institué en 2004, le **droit individuel à la formation** s'efforce de remédier à cette situation. Il donne droit à chaque salarié à 20 heures de formation par an, sur des sujets choisis en concertation avec l'employeur²⁶. Ce texte oblige l'entreprise à former *chaque* salarié, quand l'ancien texte fixait seulement une enveloppe *globale* pour les actions de formation²⁷.

La **validation des acquis de l'expérience**, introduite en 2002, propose quant à elle de valider par un diplôme reconnu (BTS, BEP, certifications professionnelles, par exemple) les compétences acquises sur le lieu de travail dans un précédent emploi, voire en dehors du cadre professionnel²⁸. Un employé qui aurait encadré bénévolement un club de gymnastique pourrait par exemple essayer de décrocher un brevet d'éducateur sportif. Là encore, l'objectif est d'aider les salariés à développer leur employabilité.

2.4.3 Les difficultés de mise en pratique

Une démarche forcément individuelle

Il est difficile de parler d'employabilité *dans l'absolu*. Qu'est-ce que « développer l'employabilité » d'ouvrières de la confection ? Il n'y a pas *une* réponse : pas plus le CAP de couture acquis dans le cadre de la VAE, que les providentielles formations bureautiques. Le maintien de l'employabilité doit se comprendre dans le cadre de projets personnels.

La première difficulté est de les faire émerger. En effet, pour le salarié, le premier projet, c'est souvent de conserver son emploi. S'y ajoute une certaine réticence à se former : les salariés les moins qualifiés, en particulier, sont peu enclins à retourner « sur les bancs de l'école ». Cela complique le développement de l'employabilité, surtout pour ceux qui en auraient le plus besoin.

S'il est encore trop tôt pour tirer un bilan, les débuts de la VAE illustrent ces difficultés. Sur 10 000 dossiers de candidatures déposés en 2003 au niveau BEP ou CAP, 20% des candidats sont repartis avec le diplôme complet, soit 2000 diplômes par an seulement. Le succès de la VAE est donc encore mitigé auprès des populations les moins qualifiées, à qui elle devrait pourtant bénéficier en priorité. Cet écueil est notamment souligné par le Haut Comité Education Economie Emploi dans son rapport d'étape :

« L'expérience de trente ans de politiques d'entreprise en matière de formation continue a mis en évidence que les bénéficiaires de ces politiques étaient toujours les actifs les mieux formés, ce qu'on a pris l'habitude de résumer par cette formule lapidaire : la formation va à la formation. Les raisons en sont multiples, les unes tenant aux stratégies des employeurs, les autres aux comportements des salariés, dont « l'appétence formative » serait fortement différenciée selon la durée et la qualité de leur parcours de formation initiale. »²⁹

Faire en sorte que la démarche de développement de l'employabilité profite à tous les salariés demande donc à l'employeur une gestion sur-mesure des situations individuelles, potentiellement très lourde.

²⁶ En cas de désaccord répété, le salarié peut saisir un organisme paritaire.

²⁷ Depuis 2004 : 1,6 % de la masse salariale pour les entreprises de plus de 10 salariés ; 0,4% en dessous de ce seuil.

²⁸ La VAE est à l'initiative du salarié. Son financement est pris en charge par l'employeur (il entre alors dans le décompte des dépenses de formation professionnelle) ou par les organismes paritaires chargés de la formation professionnelle.

²⁹ Haut Comité Education Economie Emploi, *VAE : construire une professionnalisation durable* (rapport d'étape), p. 56, La Documentation française, 2004

Une démarche contre nature ?

Par ailleurs, préoccupée davantage de faciliter le reclassement des salariés que de les fidéliser, l'anticipation sociale bouscule les théories classiques de gestion des ressources humaines, fondées sur le triptyque : attirer, motiver, retenir. Comme le remarque Dominique Thierry, vice-président de *Développement et Emploi*, « il existe en permanence un discours contradictoire entre la nécessité de la mobilité et la volonté de fidéliser »³⁰. Dans ce contexte, des dispositifs comme la validation des acquis de l'expérience, les aides à la création d'entreprises, et plus généralement le développement de l'employabilité des salariés, n'emportent pas toujours l'adhésion des DRH. Leur premier effet est de favoriser le départ des salariés ; ce n'est qu'au deuxième degré qu'ils peuvent conforter une image d'employeur responsable, et renforcer l'attractivité de l'entreprise.

Ce changement de culture est d'autant plus difficile à opérer qu'il s'avère tout aussi déroutant pour les salariés. Habités au ronron rassurant de la fidélisation, ils sont peu disposés à entendre parler de reclassement. Les liens – peut-être plus affectifs qu'ailleurs – établis par les Français avec leur entreprise ne facilitent pas cette réflexion sur l'*après*.

2.4.4 Des initiatives prometteuses

Malgré ces obstacles, les entreprises semblent se convertir peu à peu à cette forme d'anticipation, et développent des programmes qui vont au-delà des obligations légales.

Deux types de démarches sont habituellement retenus pour développer l'employabilité des salariés :

- une approche « formation », pour favoriser l'adaptation des salariés aux évolutions de leur métier, ou du secteur dans lequel ils travaillent.
- une approche « mobilité », qui voit dans le développement de la polyvalence des salariés une façon d'accroître leur employabilité, et encourage donc la mobilité entre les postes et entre les unités de production. Naturellement, rien n'est imposé. On trouve ce type d'approche chez Arcelor, ou encore Seb, avec sa *charte de la mobilité*.

Danone, le projet Evolution pour développer l'employabilité des salariés

Le projet *Evolution* a été lancé en 2004. Il vise à aider les non managers (opérateurs, employés administratifs ou commerciaux) à développer leur employabilité.

« *Evolution* poursuit un double objectif économique et social : améliorer en permanence l'efficacité des organisations et la performance collective, en permettant aux salariés de préserver et développer leur employabilité sur le marché du travail. »³¹

Il est intéressant de noter que les documents de présentation du programme situent explicitement cet objectif « dans un contexte économique où les métiers évoluent rapidement et où l'emploi ne peut être garanti à vie ».

Une quinzaine de chantiers pilotes sur des sites sont en cours en 2005.

5 objectifs mesurables ont été fixés pour développer l'employabilité des opérateurs :

- acquisition des compétences de base : lecture, écriture et calcul.
- formation : au moins 23 heures par an en moyenne sur 3 ans.
- passeport de compétences pour le salarié, détaillant l'ensemble des postes occupés et

³⁰ « Anticiper les mutations structurelles des entreprises », *Développements* n°33, avril 2003

³¹ Danone, *Rapport de responsabilité sociale et environnementale 2004*

des formations suivies et les nouvelles compétences acquises.

- entretien individuel de développement : au moins un par an.
- mobilité professionnelle : au moins une offre tous les cinq ans.

Ces approches plus continues de l'anticipation sociale, fondées notamment sur le développement de l'employabilité des salariés, semblent prometteuses. Si elles n'abordent qu'assez indirectement la question des restructurations, elles ont peut-être le mérite d'éviter les blocages, et à ce titre peuvent s'avérer plus efficaces qu'une approche prévisionnelle ou une annonce anticipée.

D'autres entreprises cherchent à améliorer l'efficacité de leur anticipation en élargissant leur domaine d'action au territoire.

2.5 Le territoire : un autre terrain pour l'anticipation ?

L'équilibre économique de trop nombreux territoires repose presque exclusivement sur la présence d'un gros établissement. Lorsque celui-ci rencontre des difficultés et doit se restructurer, ces territoires sont déstabilisés et ont du mal à rebondir. A Romorantin, Matra Automobiles représentait 20% des effectifs salariés. A Saint-Omer, le verrier Arc International (aujourd'hui en restructuration) employait 11 000 personnes sur un total de 33 000 salariés dans le bassin.

Pour prévenir ou corriger ce type de situations, plusieurs grands groupes s'investissent dans le développement économique de territoires où ils sont implantés. Cet engagement repose d'abord sur l'idée assez répandue qu'« on ne se développe pas dans un désert » : un bassin local dynamique contribue à la présence de fournisseurs, de sous-traitants et de prestataires de services performants et réactifs ; il facilite le recrutement de nouveaux cadres. Mais participer au développement local, c'est aussi, pour une grande entreprise, une façon d'anticiper d'éventuelles restructurations, en réduisant leur impact sur le territoire.

La SIDE³², société d'industrialisation de Michelin, en donne un bon exemple. Dotée de quatre chargés de mission pour la France, elle intervient en continu autour des principaux sites du groupe avec des objectifs annuels de créations d'emplois dans chaque bassin. Des aides techniques – détachement d'un ingénieur – et financières – prêts bonifiés – attribuées aux entreprises en développement permettent chaque année la création de 600 emplois en France.

D'autres entreprises choisissent de contribuer au développement local en participant au réseau Alizé³³. Implanté sur une vingtaine de territoires en France, le dispositif fédère localement des grandes entreprises et acteurs territoriaux, qui acceptent de mettre en commun des moyens humains et financiers pour soutenir les projets de développement des PME / PMI. A titre d'exemple, Alizé Valenciennois, lancé en 2005 avec le soutien de Saint-Gobain, se donne pour objectif la création de 375 emplois sur 3 ans.

Ces exemples témoignent d'une prise de conscience de l'importance de la dimension territoriale dans l'anticipation des restructurations. Les territoires sont en effet, après les salariés, la deuxième victime des restructurations. Pourtant, hormis peut-être quelques grands groupes vertueux, on ne peut pas attendre des entreprises qu'elles se saisissent des intérêts des régions, départements ou communes. Quel peut donc être le rôle des territoires dans l'anticipation des restructurations ?

³² Société d'Industrialisation et de Développement Economique

³³ Actions Locales Interentreprises en Zones d'Emploi, dispositif initié en 1997 par l'association « Développement et Emploi », avec le soutien de la DATAR. www.reseau-alize.com

3 Un nécessaire engagement du territoire

3.1 Les modes d'action

Les leviers dont disposent les territoires pour anticiper les restructurations sont complémentaires de ceux des entreprises. En agissant tout autour de l'entreprise, ils peuvent prévenir les conséquences indirectes des restructurations, quand les entreprises s'intéressent d'abord au sort de leurs salariés. En aucun cas, la finalité de l'anticipation territoriale n'est de se substituer au chef d'entreprise.

Les modes d'action sont multiples. Dans la suite, on en citera trois parmi les plus courants. On peut tout d'abord, face à une restructuration prévisible, s'attacher à renforcer le tissu économique local. On peut aussi chercher à enraciner sur le territoire les principaux employeurs, ou encore développer l'attractivité du territoire, pour sécuriser les filières existantes, ou en attirer de nouvelles.

3.1.1 Dynamiser le tissu économique

En amont d'une restructuration prévisible, le territoire peut essayer de renforcer le tissu économique local, pour réduire l'impact de la rupture et la rendre moins brutale. Les avantages d'une action anticipée sont multiples :

- en situation de crise, le champ du possible est souvent plus restreint.
- la dynamique de revitalisation est longue à enclencher. En agissant trop tard, on se prive de synergies entre revitalisation et reclassement : les salariés licenciés, qui doivent être reclassés rapidement, ne bénéficient pas des emplois créés dans le cadre de la revitalisation.
- une action anticipée favorise l'émergence d'éléments de dynamisme, qui permettent au territoire de mieux « digérer » la restructuration, en termes de suppressions d'emplois ou de perte de ressources fiscales. On peut par exemple aider les projets de développement des entreprises à se concrétiser, pour recréer des perspectives et tenter de contrebalancer le coup dur de la restructuration.

Cette dynamisation du tissu économique fait intervenir deux modes d'action privilégiés :

- faire venir sur le territoire de nouvelles entreprises (**développement exogène**). Après avoir été un outil majeur pour l'aménagement du territoire pendant les trente glorieuses³⁴, cette modalité d'action est aujourd'hui d'usage beaucoup plus restreint : les nouveaux projets sont rares et difficiles à « flécher » vers tel ou tel endroit.
- aider les entreprises existantes à se développer (**développement endogène**). Très diffus, le développement endogène offre néanmoins un potentiel important, et constitue aujourd'hui le principal vivier pour la création d'emplois. Les modalités sont diverses : financement d'un projet de développement, ou aide à la diversification des sous-traitants d'une entreprise menacée, par exemple.

³⁴ La croissance économique générerait alors de nombreux projets de nouvelles implantations industrielles.

Pechiney Auzat : un territoire menacé qui anticipe

La fermeture du site Pechiney d'Auzat a été officiellement annoncée et effectuée en 2003. L'usine produisait de l'aluminium primaire et employait 200 personnes. Dès 1994, les dirigeants du groupe avaient laissé entendre que le site était en sursis, ce qui a permis au territoire d'anticiper.

La fermeture de l'usine représentait une menace importante pour le tissu industriel ariégeois, qui ne compte que 9 000 emplois industriels et repose pour l'essentiel sur l'industrie de l'aluminium et le textile.

Pour limiter les conséquences de cette fermeture, l'Etat, le conseil général et Pechiney ont donc signé dès 1998 (soit 5 ans avant l'échéance) une « convention pour l'industrialisation » de l'Ariège, confiant à la SODIE³⁵ la mission de créer 300 emplois sur la période 1998-2000. En 2000, cette convention a été reconduite avec un nouvel objectif d'un total de 1000 emplois sur la période 1998-2002.

Au final, cette action anticipée a permis de recréer 620 emplois sur le département entre 1998 et 2004, à comparer aux 270 emplois directs supprimés par Pechiney.

3.1.2 Enraciner les employeurs

Autre forme d'anticipation : certains territoires mettent en œuvre une véritable stratégie pour retenir les principaux employeurs.

Le principe est simple : il s'agit d'apporter de la valeur ajoutée à l'entreprise, et de créer des liens entre elle et son environnement local. En renforçant sa compétitivité, et en augmentant son intérêt à rester, on peut se prémunir contre les délocalisations et obtenir des décisions favorables en cas d'arbitrage entre plusieurs sites du même groupe.

Avoir des contacts réguliers

La première étape de l'enracinement est l'instauration d'un dialogue constructif entre le territoire (élus, organisations consulaires, agences de développement...) et les entreprises. A ce titre, la diversification de l'actionnariat et la centralisation des lieux de décision ont pu contribuer à distendre le lien qui existait entre l'entreprise et le milieu local. Bien des élus locaux n'ont jamais rencontré les responsables des entreprises de leur territoire, et ne savent que vaguement ce qu'on y fait. Dans ces conditions, il est difficile de mettre en œuvre une stratégie d'enracinement : au sein d'un groupe, un site de production parmi d'autres n'a ni les mêmes besoins ni les mêmes risques de fermeture qu'un site qui abrite la direction d'une branche.

Les élus locaux devraient donc développer des contacts réguliers avec les principaux employeurs de leur territoire : directeurs de sites mais aussi, dans le cas des groupes, niveaux hiérarchiques supérieurs, plus proches des centres de décision. Cette démarche doit se faire à un échelon territorial adapté : le maire d'une commune moyenne, par exemple, aura des difficultés pour obtenir un rendez-vous auprès d'un directeur de branche d'une multinationale. De plus, il sera sans doute partiellement démuni pour apporter des solutions aux préoccupations de l'entreprise.

Les moyens d'action

Il faut ensuite être à l'écoute des attentes de l'entreprise. Celles-ci concernent par exemple l'offre d'infrastructures : immobilier, réseaux de transport, de télécommunications... Un site enclavé, mal

³⁵ SODIE est la société de conversion du groupe Alpha.

desservi ou sans possibilité d'extension peut décider une entreprise à quitter le territoire où elle est implantée.

Le renforcement des liens entre l'entreprise et son environnement local apparaît comme une autre piste d'enracinement. Une sous-traitance de qualité à proximité, des formations adaptées aux besoins de l'entreprise, des relations soutenues avec les centres de recherche, les universités ou les écoles d'ingénieurs locales, sont d'importants facteurs de pérennité.

Faurecia en Basse-Normandie : création d'un campus industriel

En 2004, le Conseil Régional de Basse-Normandie constate que l'implantation de Faurecia dans la région est fragile.

L'équipementier possède notamment trois sites à proximité de Flers, où il conçoit et fabrique des mécanismes pour sièges automobiles, et emploie 1800 personnes. Le site est éloigné des principaux constructeurs automobiles. Par ailleurs, l'éclatement de l'activité sur trois sites semble pénalisant.

Face à ce constat, le Conseil Régional s'est rapproché de l'équipementier pour comprendre les éléments qui permettraient de pérenniser son implantation dans la région. Il a alors été décidé de regrouper les trois sites, avec l'aide du Conseil Régional. Par ailleurs, un pôle de formation comprenant une école d'ingénieurs et une école de techniciens va être créé, pour aider Faurecia à recruter du personnel qualifié.

Le ferroviaire en Nord-Pas de Calais : faire du Valenciennois le pôle européen du secteur

Au début des années 1990, le Nord-Pas de Calais voit son industrie ferroviaire fragilisée. En 1992, Marly-Industrie et Raimeca disparaissent. En 1994, ANF industrie, filiale de Bombardier, supprime 300 emplois.

Valenciennes comprend que si rien n'est fait, la mort de l'industrie ferroviaire nordiste n'est qu'une question de temps. Naît alors l'ambition de constituer le pôle industriel français de référence pour le ferroviaire. La première étape de cette ambition se concrétise en 1997, lorsque Certifer, l'agence française de certification ferroviaire, est créée à Valenciennes. En 2000, la ville se dote d'un centre d'essais ferroviaire, financé à 33% par les pouvoirs publics ; la même année, Valenciennes postule pour l'agence ferroviaire européenne, qui lui sera finalement attribuée en 2004.

Ces infrastructures techniques, scientifiques et institutionnelles ont permis de renforcer la légitimité du Valenciennois comme pôle majeur pour le ferroviaire. Dans un contexte difficile, elles ont également contribué à pérenniser les implantations existantes. Ainsi, le site valenciennois de Bombardier a été relativement épargné par le dernier plan de restructuration du groupe, qui prévoyait la suppression de 7600 postes dans le monde, et a entraîné la fermeture de sept sites en Europe.

3.1.3 Développer l'attractivité

Une troisième forme d'anticipation consiste à développer l'attractivité du territoire pour renforcer le tissu industriel local et, dans la perspective de restructurations, être en mesure d'attirer de nouveaux investisseurs.

L'attractivité d'un territoire repose sur plusieurs facteurs :

- les infrastructures : accessibilité, services, commodités,
- la qualité et la densité du tissu industriel,
- les ressources humaines,
- l'image du territoire,
- la capacité à accompagner les projets d'implantation.

Il existe donc de nombreuses façons de développer l'attractivité d'un territoire. A titre d'exemple, nous décrirons trois modes d'action concrets.

Une première étape peut consister, pour le territoire, à s'assurer qu'il dispose bien des infrastructures de base, indispensables pour attirer de nouveaux investissements. A l'occasion de la restructuration d'Arc International, spécialiste des arts de la table qui emploie 11 000 personnes dans la région de Saint-Omer, on s'est brutalement souvenu que les capacités d'accueil d'entreprises étaient particulièrement limitées sur le territoire, les transports collectifs quasi inexistantes, et l'accessibilité largement perfectible. Dans ces conditions, il est difficile de faire venir de nouveaux employeurs.

Les territoires peuvent aussi développer leur attractivité en travaillant leur image. C'est ce que s'est efforcée de faire la métropole lilloise, longtemps associée à la grisaille et aux drames industriels qui ont touché la région. Candidate à l'organisation des Jeux Olympiques, capitale européenne de la culture en 2004, Lille est apparue ces dernières années sous un jour plus positif, ce qui peut lui permettre de dynamiser son développement économique. D'autres territoires tentent de se forger une image autour du secteur économique qui fait leur force, à l'instar de la Cosmetic Valley (cf. encadré).

La Cosmetic Valley : une image de marque

L'histoire du secteur de la parfumerie-cosmétique en région Centre illustre de belle manière l'intérêt pour un territoire de se créer une image de marque.

L'histoire commence dans les années 60 et 70, avec l'implantation des premiers industriels de la parfumerie en région Centre, autour de Fabergé, Guerlain, Lancaster ou encore Paco Rabanne. Depuis, le pôle s'est développé : il regroupe aujourd'hui une centaine d'entreprises, représentant plus de 6000 emplois.

Depuis une dizaine d'années, cette croissance a connu une accélération. Sous l'impulsion du CODEL (Comité de Développement Economique d'Eure-et-Loir), le pôle s'est structuré pour favoriser les collaborations entre industriels, ou encore proposer des formations adaptées.

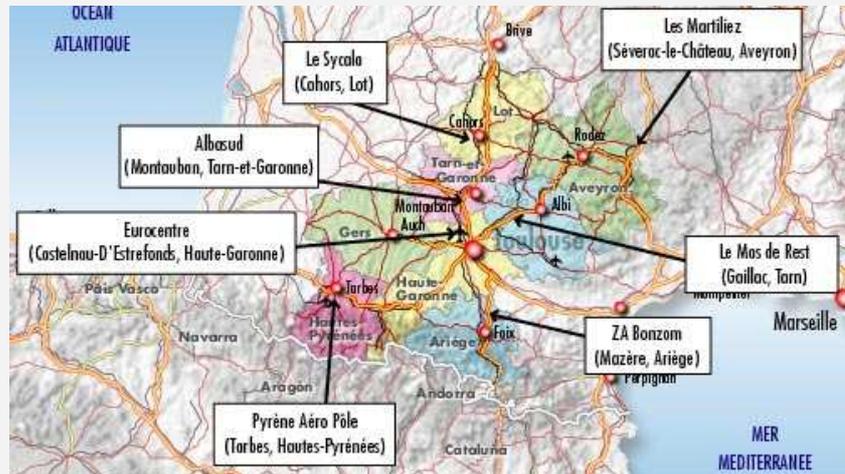
Surtout, il a su développer une marque reconnue à l'étranger – *Cosmetic Valley* – capable d'attirer des investissements internationaux : Shiseido (Japon), et plus récemment Pacific Europe (Corée du Sud) ont ainsi choisi la région Centre.

De même, lorsque le groupe Nina Ricci décide de restructurer ses activités en France, en 2005, c'est à Chartres qu'il regroupe sa production.

Enfin, certains territoires développent une véritable démarche de « marketing territorial » pour attirer de nouveaux secteurs, ou renforcer des filières existantes. Ils sélectionnent des secteurs-clés, et proposent aux investisseurs une offre clefs en main, spécialement adaptée aux besoins de l'activité (cf. encadré).

Un exemple de « marketing territorial » : la logistique en Midi-Pyrénées

Afin de promouvoir le développement économique de la région, l'agence de développement régional *Midi-Pyrénées Expansion* a identifié 9 « filières d'excellence ». L'une d'elles est la logistique. Pour attirer de nouveaux investisseurs, l'agence a adopté une démarche originale qui consiste à aménager des sites dédiés à l'accueil d'activités logistiques. Ainsi, 7 sites répartis sur l'ensemble du territoire régional, positionnés sur des grands axes de communication, proposent une offre clefs en main, avec des disponibilités immédiates.



Les territoires ont donc a priori des leviers pour anticiper. Pour pouvoir les actionner, encore faut-il disposer de l'information adéquate, et parvenir à transformer une bonne idée en approche politiquement acceptable.

3.2 L'information, des ressources inexploitées

La première interrogation concerne la qualité de l'information des territoires. Disposent-ils de données suffisantes pour pouvoir anticiper ?

3.2.1 La prévisibilité, un faux débat

Les restructurations sont rarement des surprises

Quoi qu'en disent certains acteurs, il est possible de voir venir la plupart des restructurations. Il existe certes des retournements brutaux de conjoncture, comme celui qui a frappé les télécoms en 2001, mais ils sont plutôt l'exception. Le plus souvent, les restructurations s'inscrivent dans des processus longs qu'illustre par exemple l'histoire de la sidérurgie, du textile, ou d'entreprises comme Moulinex.

Jean-Pierre Aubert et Rachel Beaujolin-Bellet soulignent que « l'annonce d'une restructuration est rarement une révélation : elle produit toujours dans ses prémices, des signaux qui permettent de la voir venir (...) les acteurs affirmant souvent *a posteriori* : « cela devait arriver ». »³⁶

Les signes avant-coureurs sont variés : baisse continue du chiffre d'affaires ou des bénéfices, augmentation du chômage technique, ajournement d'investissements... Les difficultés d'autres industriels du même secteur doivent également attirer l'attention.

³⁶ Jean-Pierre Aubert et Rachel Beaujolin-Bellet, « Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation », *Travail et Emploi*, n°100, 2004

Ainsi, la fermeture de Metaleurop Nord fait suite à dix années de résultats déficitaires. De même, les difficultés d'Arc International, qui ont conduit le spécialiste français des arts de la table à annoncer la suppression de près de 3000 emplois sur le bassin de Saint-Omer, n'ont rien d'une surprise (cf. encadré).

Arc International : chronique de difficultés annoncées

Les Echos, 13 juin 2001

« le leader mondial des arts de la table connaît depuis novembre dernier un **net tassement de son activité**, qui l'a conduit à (...) **l'arrêt d'un four** pour sa modernisation, **un mois avant l'échéance initiale**, et **l'interruption de 100 CDD** fin mai. Le groupe ne cache pas qu'**une récession durable sur son marché le contraindrait à des mesures de licenciements économiques** »

Les Echos, 31 août 2001

« La **construction d'un nouveau four** (...) est ainsi **repoussée sine die**, tandis que **de nombreux emplois en CDD ne sont plus renouvelés**. Déjà 350 contrats n'ont pas été reconduits ces derniers mois et 450 autres ne le seront pas d'ici à octobre, explique Jacques Parissaux, soulignant qu'il s'agit là des **dernières variables d'ajustement avant des mesures plus drastiques**. »

Les Echos, 16 avril 2002

« **Restructurations drastiques chez l'anglo-irlandais Waterford Wedgwood, dépôt de bilan du suisse Langenthal, mise en redressement judiciaire du français Deshoulières SA, liquidation probable de la cristallerie de Haute-Bretagne**, baisse de 6 % des ventes des porcelainiers allemands : les temps sont durs pour les sociétés européennes d'arts de la table (céramique, orfèvrerie, verrerie-cristallerie). »

Les Echos, 23 août 2002

« Arc International (...) a présenté hier un **plan de sauvegarde de l'emploi**, selon le comité d'entreprise. (...) "La direction nous a fait part d'une **baisse de 30 % de l'activité commerciale** sur les sept premiers mois de l'année ", a indiqué un délégué syndical CGT. »

Les Echos, 13 mars 2003

« Arc International, a présenté hier (...) un **second plan de sauvegarde de l'emploi** en quelques mois. Il porte sur 365 emplois (...). »

Les Echos, 19 mai 2004

« [Arc International] a en effet essuyé l'an dernier sa **première perte depuis quarante ans**, à hauteur de **36 M€** tandis que le **chiffre d'affaires reculait de 12%**, à moins de 1,2 milliard d'euros. »

Les Echos, 13 octobre 2004

« [Arc International] a annoncé hier (...) un **projet de réorganisation** de son site français d'Arques (Pas-de-Calais) incluant la **fermeture de plusieurs fours de verre** et la **suppression de 2 659 postes à horizon 2008**. »

Anticiper n'est pas prévoir

Naturellement, on peut rarement prévoir la date ou l'ampleur exacte des restructurations. Mais ce n'est pas nécessaire. Anticiper, c'est avant tout faire des scénarios plausibles, et s'y préparer.

Dans le cas d'une filière comme le textile, on ne connaît pas a priori le nombre ni les noms des entreprises qui fermeront face à la concurrence asiatique ; on peut néanmoins engager des plans

d'actions afin d'aider le maximum d'entreprises à se repositionner sur leurs marchés, à innover, ou à s'adapter aux évolutions du marché.

En pratique, la prévisibilité des restructurations semble rarement être le facteur limitant, d'autant que les pouvoirs publics disposent de nombreuses sources d'information, susceptibles de leur offrir une vue assez complète du tissu économique.

3.2.2 Des sources d'information très diverses

Ainsi, au-delà des médias nationaux ou locaux, qui constituent une première source d'information – certes partielle mais de premier ordre – les territoires peuvent s'appuyer sur un réseau performant pour leur information.

Certaines structures qui disposent d'un réseau de terrain, comme les DRIRE³⁷, entretiennent des relations soutenues avec les chefs d'entreprises et ont souvent de bonnes informations : c'est le cas aussi des agences de développement, qui ont vu beaucoup d'entreprises s'installer, des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), mais aussi des conseils régionaux.

De plus, par l'intermédiaire de l'administration du travail, les pouvoirs publics sont en mesure de capter une information plus officieuse, en provenance des syndicats ou des salariés.

Enfin, la Banque de France et les trésoreries ont un accès privilégié aux informations comptables et financières des entreprises, qui peuvent ponctuellement s'avérer très utiles pour évaluer un risque de restructuration.

Pour des analyses plus macroscopiques, les chiffres des instituts de statistique (INSEE, DARES, SESSI) donnent un aperçu des grandes tendances à l'échelle du secteur d'activité ou du territoire.

Cette diversité des sources d'information n'est cependant pas un gage de succès. Pour bien anticiper, les territoires doivent optimiser la collecte de l'information et organiser sa diffusion.

3.2.3 Une chaîne de l'information à organiser

Optimiser la production de l'information

L'anticipation demande une véritable stratégie de collecte de l'information, qui doit reposer d'une part sur une veille « tous azimuts », d'autre part sur une démarche plus fouillée, autour de quelques axes prioritaires. Il faut pour cela avoir défini des cibles qui peuvent être les employeurs principaux ou des filières stratégiques pour le territoire.

La collecte de l'information demande donc un véritable suivi qui, compte tenu de la diversité des acteurs impliqués, semble difficile à garantir en l'absence d'une instance de coordination. On pourrait donc imaginer une cellule, au niveau régional, chargée de détecter les menaces, de les qualifier, et de proposer une hiérarchisation au pouvoir politique. L'objectif serait de préparer une prise de décisions efficace : non priorisées, non vérifiées ou incomplètes, les informations sont difficilement exploitables, les pouvoirs publics ne savent pas où ni comment agir.

Partager l'information

Pour permettre l'anticipation, un deuxième enjeu consiste à garantir la diffusion de l'information. Les lieux de collecte sont en effet souvent différents des lieux d'utilisation. Ainsi, l'administration du travail ou la trésorerie peuvent avoir des informations précieuses sur des restructurations probables, mais elles ont peu de leviers pour y préparer salariés et territoires. Par ailleurs, l'information est

³⁷ Directions Régionales de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement

souvent centralisée au niveau régional, tandis que son utilisation se fait au niveau local. Pour mieux partager l'information, l'Alsace a mis en place un extranet commun à la DRIRE, aux services de l'Etat et au conseil régional, mais il n'est pas accessible aux niveaux départemental et communal.

Se posent en effet des problèmes de confidentialité. Ainsi, les données fiscales ou bancaires des entreprises sont sensibles : on ne souhaite pas les retrouver entre les mains des concurrents. Par ailleurs, certains chefs d'entreprise informent l'administration du travail de licenciements à venir afin qu'elle puisse s'y préparer ; ils s'exposent alors à une condamnation pour délit d'entrave, c'est pourquoi il est crucial que ces informations ne soient pas divulguées.

Si l'on entend beaucoup d'acteurs dire qu'ils n'ont pas l'information suffisante pour anticiper, c'est donc davantage la capacité à valoriser et à partager l'information qui fait défaut, que l'information elle-même.

3.3 Le passage à l'action, un numéro d'équilibriste

Dans quelle mesure le territoire est-il capable d'engager des actions concrètes pour anticiper les restructurations ? Dans un certain nombre de cas, les difficultés d'une entreprise ou d'une filière sont connues de tous les acteurs, comme dans le cas de Metaleurop, mais aucune action préventive n'est engagée : pourquoi ?

3.3.1 Des difficultés politiques

On peut difficilement concevoir des actions d'anticipation sans les élus locaux. Relais indispensables de toute politique sur le terrain, ils sont aussi les premiers concernés par les restructurations.

L'anticipation, un pari

Pour l'écu, l'anticipation est un pari politique risqué. Un pari sur le temps, tout d'abord : les effets de l'anticipation (pérennisation d'une filière, préparation de la reconversion d'un territoire) ne se font parfois sentir que plusieurs années plus tard, à un horizon indéterminé, quand l'échéance est, pour l'homme politique, bien déterminée : sa réélection. Un pari sur les résultats, ensuite. Si l'anticipation échoue, le bilan sera neutre pour le territoire, mais l'image de l'écu sera associée à un échec. Si elle réussit, il n'est pas évident que l'écu puisse valoriser ce succès. L'anticipation est discrète par nature : elle évite, elle prépare, mais n'accomplit pas.

Jouer les cassandre ?

Même si l'homme politique est disposé à agir, ce n'est pas forcément aisé. Pour se préparer à un danger ou à une menace, il faut réussir à les évoquer : on ne se prépare pas seul, l'implication de la population est essentielle.

L'écu semble pouvoir aborder assez facilement les menaces qui pèsent sur une filière. La multiplicité des entreprises permet de n'en désigner nommément aucune – ce qui limite les risques de crise sociale ou de réaction violente des partenaires (clients, fournisseurs, banquiers)– et renforce l'acceptabilité de la démarche.

En revanche, parler des menaces de restructuration pesant sur une entreprise en particulier est très délicat pour un élu, à moins que le chef d'entreprise ne l'ait fait avant lui : au mieux on provoque l'incrédulité des salariés, au pire on déclenche une crise qui compromet la mise en place de traitements préventifs. De plus, l'entreprise peut être déstabilisée par la réaction de ses partenaires extérieurs.

Dans le cas où la menace a déjà été évoquée par le chef d'entreprise, la position de l'écu reste inconfortable. S'il lance des actions concrètes pour anticiper les conséquences de la restructuration, il

risque d'être accusé de complicité avec l'entreprise. Cela peut en effet apparaître comme un signe de résignation, et donner aux salariés l'impression d'être « lâchés ».

3.3.2 Les pistes d'une anticipation politiquement correcte

L'enjeu pour les territoires est donc de trouver les conditions permettant d'anticiper.

- **Anticiper sans le dire**

Souvent, il demeure politiquement sensible de parler de préparation du territoire, même si la restructuration a un caractère évident, ou a été annoncée par l'employeur. Dans ces conditions, il est parfois préférable d'anticiper sans le dire. Comme on l'a vu, l'anticipation repose généralement sur des outils classiques de développement économique, utilisés dans un autre contexte. Il est donc possible d'anticiper sans mentionner (publiquement) le risque de restructuration. A cet égard, l'exemple de Pechiney Auzat est éclairant (cf. encadré).

Les non-dits de la convention Pechiney Auzat

Cinq ans avant la fermeture de l'usine d'Auzat, l'Etat, le Conseil Général et Pechiney ont signé une convention avec pour objectif de créer 1 000 emplois dans le département.

Ce document ne parle ni de *revitalisation* ni de *réindustrialisation*, mais d'« industrialisation » de l'Ariège. Dans le préambule, on ne trouve que des références au passé, et aucune mention du projet de fermeture de l'usine d'Auzat :

« En raison de l'ampleur des restructurations industrielles qui ont touché l'Ariège durant les **dix dernières années**, l'Etat et le Département entendent **confirmer sa vocation industrielle** et décident de mettre en place les moyens nécessaires à la création de 1 000 emplois en Ariège par une dynamisation de son tissu économique, plus particulièrement dans les **bassins industriels traditionnels** ».

Pour justifier l'engagement de Pechiney dans la convention, on peut lire que « la société Aluminium Pechiney, plus particulièrement **attachée à la tradition industrielle de la région** (sic) de Tarascon-Vicdessos, est prête à participer à cette action pour ce bassin ». Là encore, aucune allusion à une quelconque restructuration.

- **Capitaliser sur les circonstances**

L'expérience montre qu'il est très difficile d'anticiper quand la population n'est pas psychologiquement préparée à l'idée d'une restructuration : l'évocation d'une menace peut alors susciter des réactions d'incompréhension. A l'inverse, de grands drames médiatisés, comme Metaleurop, peuvent être l'occasion, pour les territoires, de lancer une réflexion sur l'avenir de leur tissu économique.

De même, les nombreuses fermetures de sites réalisées depuis 30 ans ont manifestement habitué la population aux restructurations dans la sidérurgie. Ainsi, en 2004, l'annonce par Arcelor de la suppression de 5000 emplois à l'horizon 2010 n'a pas suscité de réactions violentes, ce qui devrait permettre aux territoires de s'y préparer.

- **Anticiper avec un projet**

Ce qui rend parfois l'anticipation des restructurations inacceptable, c'est qu'elles sont associées à l'idée de déclin. Dès lors, la population ne comprend pas qu'on cherche à les anticiper, alors qu'il faudrait les empêcher.

Dans ce contexte, il est important d'anticiper les restructurations avec, en parallèle, un projet de développement économique. Cette approche peut contribuer à renforcer l'acceptabilité de l'anticipation, en mettant l'accent sur un processus de renouvellement (et non de déclin) du tissu industriel. Au-delà de l'incertitude que fait peser sur elles la menace de restructuration, on peut ainsi permettre aux populations d'entrevoir un avenir.

- **Anticiper au bon niveau**

L'anticipation des restructurations requiert un équilibre entre le territoire anticipateur et le danger : si la menace est faible, la mobilisation risque de ne pas être au rendez-vous ; si elle est trop forte (départ d'un gros employeur, suppression de milliers d'emplois), les acteurs seront tétanisés par l'ampleur du problème, et la démarche risque d'être contre-productive.

Il faut donc savoir se battre au bon niveau. Dans le cas de Pechiney Auzat, c'est l'échelon départemental qui s'est saisi du problème. Ni la commune d'Auzat (700 habitants), ni d'ailleurs la région Midi-Pyrénées, occupée par des sujets d'enjeu moins local, n'étaient les mieux placées pour se charger du problème.

- **Anticiper différemment**

L'introduction d'une démarche d'anticipation sur un territoire doit être progressive. Il est sans doute souhaitable de ne pas attaquer de front les sujets sensibles (menaces précises de restructurations d'entreprises, ...) et de se concentrer dans un premier temps sur des mesures plus consensuelles. Une politique d'enracinement des employeurs existants et de développement de l'attractivité du territoire ne pose pas les mêmes problèmes d'acceptabilité sociale : personne ne contestera qu'il faille chercher à retenir les employeurs, ni que l'attractivité soit un enjeu important. Ceci explique du reste pourquoi ces moyens d'action sont aujourd'hui bien intégrés dans la réflexion des collectivités territoriales.

Les territoires ont donc commencé à développer des bonnes pratiques leur permettant de mettre en place, malgré les obstacles, une démarche d'anticipation. La prochaine étape est de généraliser ce qui, aujourd'hui, reste encore une approche expérimentale.

3.4 Déployer l'anticipation territoriale

Les exemples d'anticipation territoriale qui précèdent montrent une grande diversité d'acteurs : conseils régionaux, agences de développement, conseils généraux, préfectures, agglomérations, communes... Dans ce concert où chaque acteur a sa place, la région (au sens large : conseil régional et Etat) semble cependant avoir un rôle particulier à jouer.

3.4.1 Une place centrale pour le niveau régional

Le niveau régional est un échelon pertinent pour les problématiques de filières, notamment, et pour gérer les relations avec les principaux employeurs. Il dispose de moyens assez conséquents (humains, financiers, informationnels), répartis entre les services de l'Etat et le conseil régional. Son étendue géographique lui donne de plus, pour aborder les restructurations, un recul que n'ont pas les communes et les départements. Ces éléments semblent prédisposer l'échelon régional à occuper une place centrale dans l'anticipation des restructurations. Ainsi, pour Jean-Pierre Aubert, il faut

« promouvoir le niveau régional (Etat – régions) comme niveau « charnière » de l'intervention des pouvoirs publics (Etat – collectivités locales) dans le cadre des mutations économiques »³⁸.

Quel rôle pour l'échelon régional ?

Une première attribution pourrait être de centraliser la collecte de l'information, et d'assurer sa diffusion aux acteurs concernés (communes, départements, ...). En effet, si chaque collectivité territoriale a tendance à se doter de ses propres moyens d'information, ils sont de qualité très inégale, et les principaux services organisés en la matière sont, comme on l'a vu, au niveau de la région.

L'échelon régional pourrait également assurer un « service minimum » de l'anticipation, en suscitant et en coordonnant les actions face aux grandes menaces qui pèsent sur le territoire. En effet, pour des raisons de politique locale ou de moyens, il y a toujours un risque que personne n'anticipe.

On pourrait aussi imaginer que l'échelon régional promeuve l'anticipation auprès des collectivités locales. Un mécanisme d'appel à projets à destination des agglomérations ou des pays³⁹ pourrait par exemple les inciter à s'interroger sur la pérennité de leur tissu économique et permettre d'engager une démarche d'anticipation. L'élaboration locale des projets favoriserait une mise en œuvre efficace, tandis que la procédure de sélection garantirait la qualité et la cohérence globale des actions.

Une responsabilité partagée Etat / région

La place que doit jouer l'échelon régional dans le dispositif d'anticipation ne fait pas débat. En revanche, la répartition des responsabilités entre Etat et conseils régionaux a tout d'un casse-tête : personne n'a aujourd'hui tous les éléments nécessaires à l'anticipation.

L'**Etat**, représenté localement par la préfecture de région et les services déconcentrés, dispose d'un réseau de terrain précieux pour recueillir l'information et agir auprès des entreprises. Ses services jouissent d'une réputation d'impartialité. Le préfet, apolitique, a une capacité unique à fédérer les acteurs.

En revanche, si l'Etat régional a un savoir-faire incontesté en matière de gestion de l'urgence, il n'est pas certain qu'il parvienne à se construire une légitimité dans le domaine de l'anticipation des restructurations, caractérisé par une démarche à la fois de long terme et partenariale.

Les **conseils régionaux** apparaissent comme un autre candidat de poids pour piloter l'anticipation des restructurations. La loi du 13 août 2004 sur la décentralisation leur a reconnu un rôle de « coordination » de l'action économique en région⁴⁰. Souvent, des services « mutations économiques » ont été créés au sein des directions de l'action économique des conseils régionaux. Par ailleurs, ces derniers peuvent s'appuyer sur leur Conseil Economique et Social Régional (CESR), et disposent d'un bras armé pour agir, avec les agences régionales de développement.

Pourtant, les conseils régionaux possèdent rarement un réseau de terrain aussi développé que celui de l'Etat, et leur capacité à fédérer les autres collectivités territoriales reste à démontrer. Enfin, ont-ils vraiment intérêt à anticiper ? L'incitation à prévenir les crises et à préparer les territoires n'est pas nécessairement évidente pour eux : dans les cas les plus graves, l'Etat supporte l'essentiel de la pression médiatique, et intervient à grands renforts de moyens⁴¹.

³⁸ Jean-Pierre Aubert, « Pour une intervention de l'Etat anticipatrice, réaliste, pertinente et partenariale », *Développements*, n°33, avril 2003

³⁹ Au sens de la loi « Voynet » du 25 juin 1999.

⁴⁰ « Art. L. 1511-1. – La région coordonne sur son territoire les actions de développement économique des collectivités territoriales et de leurs groupements, sous réserve des missions incombant à l'Etat. »

⁴¹ Cf. par exemple les cas de Metaleurop Nord, Moulinex ou encore Chausson Creil.

En l'état actuel des choses, c'est donc probablement sur une structure partenariale Etat / région que devrait s'appuyer l'anticipation au niveau régional. L'équilibre d'une telle structure est toutefois difficile à trouver, car elle doit ménager les susceptibilités et composer avec la légitime volonté d'autonomie de chacun.

3.4.2 L'indispensable implication du niveau local

La place de premier plan occupée par l'échelon régional ne doit pas faire oublier la nécessité d'une forte implication du niveau local (départements, communes). Les maires ont par exemple un rôle essentiel à jouer en matière d'enracinement des employeurs. De même, les politiques d'attractivité sont souvent développées au niveau de l'agglomération ou du département.

Plus généralement, le niveau local a deux rôles à jouer en matière d'anticipation :

- il est un relais de terrain indispensable pour les actions pilotées par l'échelon régional : dans ce cadre, il doit expliquer la démarche à la population, et décliner localement⁴² les orientations définies en concertation avec la région.
- d'autre part, la mobilisation du niveau local doit permettre d'élargir le cadre de l'anticipation aux menaces non stratégiques pour la région, mais qui peuvent l'être pour un bassin d'emploi ou un département.

3.4.3 Un changement de logique

Le déploiement de l'anticipation territoriale demande aux acteurs un changement de logique. Les acteurs du développement économique, souvent organisés pour instruire des dossiers, doivent se convertir à une démarche plus volontariste. C'est le cas de certains conseils régionaux qui disposent d'équipes habituées à traiter les demandes d'aides individuelles des entreprises, mais manquent d'animateurs de territoires, de chefs de projets pour mettre en œuvre une démarche d'anticipation.

De plus, l'anticipation des restructurations ne s'appuie pas sur des outils ou des méthodes que l'on pourrait appliquer « mécaniquement », mais repose sur des logiques entrepreneuriales. La démarche doit être adaptée à chaque situation, ce qui complique son déploiement : il n'y a pas de recette miracle.

Aujourd'hui, la démarche d'anticipation commence à irriguer assez largement le niveau régional, grâce notamment à l'apport de la Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques.

L'apport de la MIME

Afin d'améliorer l'accompagnement et l'anticipation des restructurations, le gouvernement a décidé de créer, en 2002, une Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques (MIME). Celle-ci s'efforce de recenser et de diffuser les bonnes pratiques, et a ainsi largement contribué au développement de l'anticipation au niveau régional.

Elle s'appuie sur un réseau de correspondants, et sur des observatoires régionaux, réunissant régulièrement services de l'Etat, collectivités territoriales, syndicats professionnels et de salariés. Ces observatoires doivent permettre d'aboutir à un diagnostic partagé sur les mutations de l'industrie régionale. Par ailleurs, des tableaux de bord des risques recensent, au niveau départemental, les restructurations prévisibles.

⁴² Par exemple : amélioration de l'offre immobilière et foncière, infrastructures, soutien aux industriels locaux.

Il est frappant de constater que presque tous les documents régionaux traitant de politique économique mentionnent *l'anticipation des restructurations*. Cela témoigne, au moins, d'une amorce de réflexion sur le sujet. Les exemples cités au paragraphe 3.1 montrent en outre que certains territoires ont engagé de véritables démarches d'anticipation, fondées sur la pérennisation des industries existantes, et l'élaboration de stratégies régionales.

Un important travail de diffusion reste cependant à accomplir au niveau infra-régional, où les démarches restent beaucoup plus isolées.

4 PME, les grandes oubliées de l'anticipation ?

Pechiney, Danone, Faurecia : la plupart des exemples cités précédemment concernent de grandes entreprises. Reste donc une interrogation : les modèles d'anticipation décrits sont-ils transposables aux PME ?

La question est importante, car les PME⁴³ occupent une large place dans notre économie, avec 60% de l'emploi salarié ; les petites entreprises⁴⁴ représentent à elles seules 40% de l'emploi salarié. De plus, selon une étude de la DARES⁴⁵, 80% des licenciements économiques concernent des salariés de petites et moyennes entreprises – un chiffre qui illustre l'enjeu d'une meilleure anticipation des restructurations dans les PME.



Répartition de l'emploi salarié en France⁴⁶

En outre, les dispositifs mis en œuvre par les PME pour accompagner à chaud leurs restructurations sont souvent moins généreux que ceux des grands groupes.

Cela tient, d'une part, à des obligations légales différentes. Les entreprises de moins de 50 salariés, par exemple, ne sont pas tenues de mettre en œuvre un plan de sauvegarde de l'emploi : elles n'ont donc pas *a priori* à se soucier du reclassement des personnels licenciés. Elles n'ont pas non plus d'obligation concernant la revitalisation du territoire.

A cela s'ajoute une énorme différence de moyens. Soumis à la pression médiatique, la plupart des grands groupes vont en effet bien au-delà des minima légaux pour limiter les conséquences de leurs restructurations, et éviter les remous. Ainsi, le coût du dernier plan de restructuration de LU a atteint 68 000 € par salarié, celui de Sanifrance (groupe American Standard) 55 200 €⁴⁷, des montants qui incluent notamment les indemnités de licenciement (jusqu'à 30 000 € par salarié) et les frais de consultants pour la cellule de reclassement. A titre de comparaison, l'indemnité légale de licenciement est d'environ 3 mois de salaire pour 15 ans de présence dans une entreprise. Les salariés des PME doivent parfois s'en contenter. Souvent, ils ne peuvent compter que sur eux-mêmes pour se reclasser.

Il est donc important de pouvoir agir en amont, mais les PME restent un terrain difficile pour l'anticipation.

⁴³ Au sens de la définition européenne : moins de 250 salariés.

⁴⁴ Moins de 50 salariés.

⁴⁵ « Diminution des licenciements économiques en 2000 », *Premières informations et premières synthèses*, 2002.03 N°13.1, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale, 2002

⁴⁶ Source : données 2001, <http://www.pme.gouv.fr/economie/chiffreclefspme/chap1/13.pdf>

⁴⁷ D'autres exemples confirment cet ordre de grandeur : pour la Sabena, 76 000 € par salarié, ...

4.1 Les PME, zone d'ombre de l'anticipation

4.1.1 Un pilotage à vue

Le pilotage à vue demeure fréquent dans les PME. C'est le mythe de la petite entreprise qui « colle » à ses marchés, suffisamment souple pour négocier des virages à 180°. Déjà en 1987, Antoine Riboud dénonçait cette conception comme dangereuse :

« Une petite entreprise monoproduit peut avoir le sentiment de « coller » au jour le jour à son marché et d'être suffisamment petite et souple pour « changer à vue ». [...] Mais [...] gérer, c'est aujourd'hui être capable d'anticiper en s'informant sur l'environnement pour définir une stratégie et mettre à la disposition de l'entreprise les moyens d'atteindre ses objectifs. »⁴⁸

Naturellement, l'insuffisance de l'anticipation s'explique aussi par le manque de moyens humains et financiers – effectifs resserrés, gestion tendue – caractéristique de la situation des PME.

Aussi sont-elles encore peu nombreuses à s'être dotées d'un dispositif de veille (ou d'intelligence économique). Une étude réalisée par la CCI de Lorraine en 2003 révélait que 29% seulement des entreprises industrielles de la région avaient adopté une telle démarche⁴⁹. Pour les entreprises de moins de 20 salariés, ce chiffre tombe sous les 20%. Dans ces conditions, difficile de voir venir les évolutions technologiques, réglementaires, économiques ou concurrentielles !

Une fois le danger détecté, reste à s'y préparer. Cette deuxième étape implique parfois des évolutions radicales et des paris sur l'avenir qui peuvent, si les choses tournent mal, remettre en cause la survie de l'entreprise. Peu de PME ont la structure suffisante pour s'y engager seules. Selon un rapport publié en 2003 sur l'industrie de la maille⁵⁰ en Midi-Pyrénées, 20% des entreprises du secteur étaient toujours positionnées sur des créneaux dits « vulnérables » (produits basiques ou « classiques »). Ces entreprises n'ignoraient pas les risques liés à la disparition des quotas ; mais le passage d'un marché de masse à une production plus différenciée, et la conquête d'une nouvelle clientèle, nécessitent des moyens humains et financiers que toutes les PME n'ont pas.

4.1.2 Une gestion des ressources humaines embryonnaire

Dans le domaine de l'anticipation sociale, la loi ne dispense pas les PME de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Comme les grandes entreprises, elles sont censées estimer leurs besoins futurs en personnel, et lancer *de façon anticipée* des actions pour les mettre en cohérence avec les ressources actuelles.

Elles doivent en outre s'attacher à préserver l'employabilité de leurs salariés. Ces derniers peuvent ainsi bénéficier du droit individuel à la formation et de la validation des acquis de l'expérience ; comme dans les grandes entreprises, le montant légal des dépenses de formation est fixé à 1,6%⁵¹ de la masse salariale.

⁴⁸ Antoine Riboud, *Modernisation, Mode d'emploi*, coll. 10/18, p. 45

⁴⁹ Observatoire des Entreprises de Lorraine, CRCIL, 1^{er} semestre 2003. Cette étude, basée sur le déclaratif, est probablement optimiste. La définition soumise aux chefs d'entreprise est la suivante : « La veille/Intelligence Economique (IE) s'entend comme la maîtrise de l'information stratégique. Elle inclut collecte, traitement, diffusion et protection de l'information. Son objectif est de disposer de la bonne information, au bon moment pour prendre la bonne décision afin d'améliorer sa position concurrentielle en préservant son avance. »

⁵⁰ *Les industries de la maille en Midi-Pyrénées*, DRIRE Midi-Pyrénées, 2003

⁵¹ Pour les entreprises employant plus de 10 salariés.

Reste que la démarche de développement de l'employabilité n'est pas naturelle pour les salariés ; comme on l'a vu, sa mise en œuvre effective repose sur une impulsion de l'employeur. Or, la notoriété des dispositifs DIF et VAE reste faible auprès des patrons de PME. En 2004, 60% d'entre eux ignoraient jusqu'à l'existence de la VAE⁵². Aujourd'hui, ils sont encore 59% à ne pas avoir entendu parler du DIF, ou à ne pas savoir « vraiment ce qui est prévu en la matière »⁵³.

4.2 Quelle réponse pour les pouvoirs publics ?

Face à ce manque d'anticipation, on peut s'interroger sur les moyens, pour les pouvoirs publics, de venir en aide aux PME.

4.2.1 Les PME, terrain difficile pour l'anticipation territoriale

Le tissu des PME se prête mal à l'anticipation territoriale, car elles sont très nombreuses – et de ce fait peu visibles. Il existe en France plus de 37 000⁵⁴ PME industrielles dont l'effectif est supérieur à 10 salariés. Les DRIRE – qui disposent aujourd'hui du réseau de chargés de mission le plus développé – réalisent environ 8000⁵⁵ visites d'entreprises par an dans le cadre de leur mission de développement industriel. Une part significative des entreprises n'est jamais visitée. Pour les autres, la fréquence de visite – une fois tous les 2 ou 3 ans – ne permet pas l'anticipation. Les autres acteurs du développement économique (conseils régionaux, agences de développement) se heurtent aux mêmes difficultés.

Le travail d'anticipation est en outre compliqué par l'échelle de temps très courte qui caractérise la vie des PME : en quelques mois seulement, une PME prospère peut se retrouver en difficulté. Souvent en situation de sous-traitance, s'appuyant parfois sur un seul produit, les PME sont en effet plus sujettes que les grands groupes aux aléas de la vie économique.

Néanmoins, les territoires peuvent apporter un soutien aux PME :

- en favorisant des démarches autonomes d'anticipation : les territoires peuvent par exemple développer l'accès des PME à l'information ;
- en cherchant à compenser les insuffisances inhérentes à la gestion des PME, en particulier dans des domaines sensibles comme la gestion des ressources humaines.

4.2.2 Favoriser des démarches autonomes

Une première approche consiste, pour le territoire, à renforcer les capacités d'anticipation autonome des PME. Nous illustrerons ce point par l'exemple de l'accès à l'information.

La plupart des territoires essaient aujourd'hui de pousser les entreprises qui en ont les moyens à investir davantage dans la veille stratégique et technologique. La promotion de l'intelligence économique en région va dans ce sens. En outre, les DRIRE mènent auprès des PME des actions de sensibilisation aux aspects technologiques et de mise en relation avec les centres de recherche, qui peuvent contribuer à faire naître une démarche de veille.

⁵² *Les Echos*, 26 mars 2004

⁵³ *La Tribune*, 2 juin 2005

⁵⁴ Source : BDPME, hors industries agro-alimentaire, construction, services aux entreprises. Etude « Démographie et poids des PME », 2001

⁵⁵ Source : DARPMI, cité par O. Benayoun, D. Pigot, I. Zeller, *Les Etats-Unis face aux mutations économiques*, 2004

Cette veille doit être réalisée à l'initiative de l'entreprise. Une partie de l'information peut certes venir des pouvoirs publics : dans le domaine réglementaire, macro-économique ou sectoriel, leur apport peut être important. Ainsi, dans le cadre du programme *Vigie Europe*, monté avec l'association Vigilances, la DRIRE Nord-Pas de Calais met chaque mois à disposition des entreprises les principales évolutions de la réglementation européenne, et en explicite les conséquences pour les industriels.

Mais les pouvoirs publics ne peuvent pas se substituer à l'entreprise. Pour être utile, la collecte d'informations doit être ciblée, répondre à des problématiques précises : elle requiert donc une approche quasi individuelle. C'est pourquoi les pouvoirs publics doivent veiller à l'émergence d'une offre adaptée aux besoins des PME en matière d'intelligence économique. C'est la préoccupation qui a conduit, dans les années 1980, à la création des ARIST⁵⁶ au sein des Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie, puis de l'ADIT⁵⁷ en 1992.

4.2.3 Compenser certaines insuffisances

Les territoires peuvent également chercher à compenser les insuffisances de la gestion des PME, en particulier dans certains domaines sensibles comme les ressources humaines : en l'absence d'anticipation, des restructurations touchant des PME peuvent être à l'origine de graves problèmes sociaux à l'échelle du territoire.

Certains territoires ont donc initié des formes de gestion des ressources humaines à l'échelle des bassins d'emploi ou des filières professionnelles. Elles transposent à un domaine plus vaste les principes de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et de développement de l'employabilité.

En 2004, les professionnels de la fonderie ont alerté les pouvoirs publics : de nombreux établissements, majoritairement de petites unités de moins de cinquante salariés, connaissent d'importantes difficultés. On prévoit la disparition de plus de 2000 emplois par an au cours des prochaines années. La Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques a constitué un groupe de travail sur le sujet, réunissant les ministères concernés. Une convention de sensibilisation à la GPEC doit être signée avec le Ministère du Travail⁵⁸.

Dans le même esprit, l'agglomération rennaise s'est intéressée à l'employabilité des salariés du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC). Secteur en croissance, les TIC emploient plus de 10 000 personnes en Ile-et-Vilaine, mais restent soumises à d'importants aléas conjoncturels. En cas de crise, de nombreux salariés peuvent se retrouver brutalement sur le marché du travail. Le but de l'étude, intitulée « Pari 35 »⁵⁹, était de mieux cerner leurs possibilités de reclassement. Elle a permis de mettre en évidence des compétences transversales, réutilisables dans d'autres branches professionnelles.

Ces approches restent embryonnaires. La réponse des pouvoirs publics aux difficultés d'anticipation des PME est nécessairement partielle. Une autre approche possible consiste à promouvoir le développement de ce que l'on pourrait appeler des « systèmes anticipateurs », capables de « tirer » les

⁵⁶ Agence Régionale pour l'Information Stratégique et Technologique

⁵⁷ Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique. A l'origine, l'ADIT était chargée d'assurer la diffusion des rapports des conseillers scientifiques des ambassades.

⁵⁸ Source : *L'Usine Nouvelle*, n°2971, 7 juillet 2005

⁵⁹ Présentée au Forum Mondial de la Ville (1^{er} juillet 2005) par G. Hamon, Vice-présidente de Rennes Métropole.

PME vers l'anticipation. On pense notamment à la construction de relations plus partenariales entre donneurs d'ordres et PME sous-traitantes, ou encore au regroupement – sous forme de réseaux, de districts – d'entreprises et d'institutions travaillant sur les mêmes sujets.

4.3 Faire émerger des « systèmes anticipateurs »

4.3.1 Des démarches collectives, pour mieux anticiper

L'émergence de ce qu'on a appelé des « systèmes anticipateurs » répond à une double problématique. Tout d'abord, on l'a dit, le tissu des PME est généralement peu lisible pour les pouvoirs publics. Nombreuses, dispersées, les PME sont un casse-tête pour le territoire qui cherche à anticiper les mutations économiques. En se regroupant autour d'une grande entreprise, ou sous forme de district, elles gagnent en visibilité : il devient possible d'en faire un suivi statistique, d'en suivre les grandes évolutions. Le territoire peut alors aider ces entreprises à anticiper. Les « actions collectives » menées par les DRIRE sur différentes filières montrent qu'il est plus facile d'agir quand les entreprises s'organisent que quand elles restent isolées dans un tissu disparate.

Surtout, en s'organisant, ou en se rapprochant d'autres acteurs, les PME peuvent mettre en commun leurs moyens avec d'autres entreprises ou institutions, et faire émerger une véritable démarche d'anticipation, hors de portée d'une PME isolée.

4.3.2 Favoriser la coopération avec les grandes entreprises

L'approfondissement des relations entre grandes entreprises et PME apparaît comme une première piste pour développer l'anticipation dans les PME.

Sous-traitance et partenariat

Les relations de sous-traitance, en particulier, peuvent devenir un fort vecteur d'anticipation, à condition qu'elles parviennent à dépasser le simple échange marchand et acquièrent une dimension partenariale. En effet, si les PME sous-traitantes n'en ont pas toujours les moyens, les donneurs d'ordres, eux, se doivent d'anticiper les attentes des clients et les évolutions technologiques pour concevoir leurs nouveaux produits. En choisissant de partager cette information, ils peuvent stimuler l'innovation chez leurs sous-traitants, et faire en sorte que ces derniers aillent plus rapidement dans la bonne direction. De leur côté, les PME sous-traitantes gagnent en réactivité, et peuvent conquérir de nouveaux marchés. C'est un partenariat gagnant-gagnant.

Perfoest, le club des sous-traitants de PSA en Franche-Comté et en Alsace, en est un bon exemple. Regroupant 150 PME (principalement des fournisseurs de deuxième rang), il leur donne accès à des formations ciblées et à des diagnostics industriels proposés par PSA. L'association a notamment travaillé sur le développement des capacités de création et de marketing, domaine dans lequel les entreprises françaises doivent conserver leur avantage compétitif sur les pays émergents. Autre exemple d'anticipation : Perfoest a encouragé le regroupement de PME spécialisées dans la fabrication d'éléments en plastique. Elles sont maintenant capables de proposer de véritables sous-ensembles, ce qui leur permet de mieux répondre aux attentes des constructeurs et de capter une plus grande part de la valeur ajoutée.

Un modèle non généralisable

Il faut toutefois se garder d'un certain angélisme. Les préconisations du donneur d'ordres relèvent souvent d'un intérêt bien compris, qui ne coïncide pas toujours avec celui des sous-traitants.

De plus, le type de partenariat établi au sein de Perfoest reste l'exception. On reproche souvent aux donneurs d'ordres d'étouffer leurs sous-traitants par la pression qu'ils exercent sur eux, tout en les maintenant dans un état de dépendance.

PSA s'intéresse à ses sous-traitants, car ils sont performants et non indéfiniment substituables (notamment pour des raisons de localisation). Ce n'est pas le cas, par exemple, des sous-traitants de capacité du textile, qui possèdent un savoir-faire assez largement partagé, et pour lesquels la contrainte de localisation est moins forte. Le développement d'une relation partenariale entre donneurs d'ordres et sous-traitants semble donc reposer sur un cercle vertueux : plus un sous-traitant apporte de valeur à ses donneurs d'ordres, et plus il retiendra leur attention ; il pourra alors bénéficier de leur soutien pour continuer à progresser. L'entrée dans ce cercle n'a rien d'automatique ; elle peut être facilitée par une impulsion du donneur d'ordres ou des pouvoirs publics.

En parallèle du renforcement des liens entre grandes entreprises et PME, le développement d'organisations en réseaux est également susceptible de stimuler l'anticipation dans les PME.

4.3.3 Promouvoir les réseaux d'entreprises

4.3.3.1 Un modèle de développement territorial

Districts textiles italiens, pôle aéronautique à Toulouse, Silicon Valley : ces réussites industrielles ont en commun d'être des réseaux d'entreprises⁶⁰. Michael Porter, spécialiste mondial du sujet, les définit comme des « groupe[s] d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires »⁶¹.

En pratique, cette définition recouvre des réalités très diverses :

- **par leur taille** : le pôle automobile du Michigan emploie 260 000 personnes, le district de la faïence, à Desvres (Pas-de-Calais), 100 personnes.
- **par la nature de l'élément fédérateur** : des produits communs (intégration horizontale), une même chaîne de valeur (intégration verticale), des processus similaires, une technologie partagée, un même besoin en compétences, ...
- **par le type de coopération** : des réunions régulières, une mutualisation de moyens, le développement d'une offre commune, ...

De nombreux pays essaient aujourd'hui de développer ces réseaux d'entreprises, qui sont perçus comme une des formes d'organisation territoriale les plus efficaces. Pour Christian Blanc, « l'organisation en réseaux du territoire est un facteur décisif de compétitivité »⁶². Plus encore que la transmission des savoir-faire, les économies d'échelle ou les coûts de transport réduits, la proximité des hommes apparaît comme un facteur de compétitivité essentiel : « les personnes qui travaillent dans ces institutions se retrouvent, discutent, se comprennent, et sont capables d'entreprendre ensemble »⁶³.

⁶⁰ Dans la suite, on utilisera indifféremment les expressions *réseau d'entreprises*, *cluster* ou *district*.

⁶¹ Michael Porter, *On Competition*, 1999. La traduction de « cluster » par « réseau d'entreprises » ne doit donc pas faire oublier que ces regroupements peuvent aussi inclure des centres de recherche, universités, administrations...

⁶² Christian Blanc, *Pour un écosystème de la croissance*, Rapport au Premier ministre, 2004

⁶³ Ibid.

4.3.3.2 Les vertus anticipatrices des réseaux

Au-delà de son impact positif sur la compétitivité des territoires, l'organisation en réseaux constitue un cadre favorable pour l'anticipation des restructurations. Selon Nicolas Jacquet, ancien Délégué à l'aménagement du territoire :

« La politique des réseaux d'entreprises est également une réponse à l'anticipation des mutations économiques des territoires, dès l'instant où une réflexion stratégique est engagée sur les débouchés des technologies produites localement et leur renouvellement. »⁶⁴

Mutualisation de la veille

L'organisation en réseau permet tout d'abord de mutualiser les actions de veille. L'information est partout (publications professionnelles, sites internet des concurrents, brevets, rapports d'ambassades, publications des services de l'Etat, ...) donc coûteuse à collecter. Souvent hors de portée d'une PME isolée, elle devient en revanche abordable pour les districts, qui peuvent choisir de sous-traiter le travail de veille à des acteurs privés et parapublics⁶⁵, ou le faire en interne.

Textile technique et veille

Clubtex, le district des textiles techniques, regroupe 50 PME dans le Nord de la France. Il s'est construit depuis 1994 autour de deux besoins : une communication commune, et des actions de veille technologique. Aujourd'hui, l'un des trois permanents de l'association se consacre quasiment à temps plein à la rédaction d'un journal de veille trimestriel, réalisé en coopération avec l'ARIST Nord-Pas de Calais. Il rassemble des informations sur les brevets déposés dans le secteur, ainsi que des éléments de veille concurrentielle (y compris internationale), et vise à devenir la référence « tout en un » des chefs d'entreprises.

Echanger pour mieux anticiper

Les réseaux d'entreprises constituent des *clubs*, lieux d'échanges où les patrons d'un même secteur peuvent se retrouver pour des réunions régulières. Dans la vallée de la Bresle, les entreprises du pôle verrier se rassemblent une fois par trimestre. A Roubaix, les entreprises de confection du SPL⁶⁶ « Cité de l'initiative » se réunissent une fois par semaine autour d'un petit-déjeuner. Ces réseaux sont en outre pilotés par des animateurs qui, entre les réunions, contribuent à tisser des liens et à créer un dialogue entre les entreprises.

Les réseaux d'entreprises permettent donc de rompre l'isolement des patrons de PME. Ils peuvent ainsi se poser suffisamment tôt les « bonnes » questions et élaborer ensemble des réponses adaptées.

Réseaux d'entreprises et innovation

L'organisation en réseau peut fluidifier l'interface entre le tissu de PME, les centres de formation et les centres de recherche. Ce dialogue permanent est une des clés de l'anticipation.

Aujourd'hui, disposer d'une main d'œuvre qualifiée figure au premier rang des attentes des entreprises. Une PME isolée n'a pas toujours le temps, ni le poids nécessaires pour faire valoir ses besoins auprès des organismes de formation. Il peut en résulter des difficultés de recrutement, qui

⁶⁴ *Le Figaro*, 28 février 2004

⁶⁵ Via, notamment, les ARIST, liées au réseau des Chambres Régionales de Commerce et d'Industrie.

⁶⁶ Système Productif Local, nom donné par la DATAR aux districts français, créés sur le modèle italien à la fin des années 1990.

affaibliront l'entreprise ou l'inciteront à délocaliser. Les réseaux d'entreprises apportent une réponse à ce manque de dialogue, grâce aux relations privilégiées qu'ils entretiennent avec les services de l'Etat et les collectivités locales.

Ils peuvent également jouer le rôle d'interface entre les PME et le monde de la recherche, et ainsi favoriser l'innovation : l'expérience montre en effet que les chercheurs sont peu enclins à se tourner vers les entreprises et que, de leur côté, les PME n'ont ni le temps, ni la volonté de se rapprocher du monde de la recherche. Cette capacité des réseaux d'entreprises à mettre en relation industriels et chercheurs devrait encore être renforcée dans le cadre des pôles de compétitivité.

Innovation et réseaux : l'exemple du pôle verrier de la vallée de la Bresle

Premier pôle mondial pour la fabrication de flacons haut de gamme, le district verrier de la vallée de la Bresle emploie plus de 7000 personnes, et regroupe, autour des grands verriers, un tissu d'une cinquantaine de PME : maquettistes, moulistes et paracheveurs (décor des flacons). C'est l'agence de développement Seine-Maritime Expansion qui anime le district ; son appartenance au Réseau de Développement Technologique (RDT) de Haute-Normandie lui permet d'être en contact avec les acteurs de l'innovation, et de jouer un rôle d'interface avec les industriels.

C'est ainsi qu'une innovation dans le domaine du poudrage a pu trouver une application industrielle pour la coloration des flacons. Traditionnellement, c'est la technique du laquage qui était utilisée – une technologie éprouvée, mais polluante. A la place, un chercheur a eu l'idée d'utiliser une nouvelle technique de poudrage. Il a contacté Seine-Maritime Expansion, qui l'a mis en relation avec une entreprise de parachèvement. L'industriel a choisi de parier sur ce nouveau procédé, qui lui donne un avantage concurrentiel important sur un marché très préoccupé de protection de l'environnement.

D'autres collaborations industrie-recherche ont été initiées dans le pôle. Elles renforcent sa compétitivité et contribuent à sa pérennité.

La « coopétition »⁶⁷ stimulante qui anime la plupart des réseaux est également source d'innovation : bien qu'elles partagent des activités, qu'elles coopèrent sur certains sujets, les entreprises n'en restent pas moins concurrentes. La proximité exacerbe la compétition. Une entreprise du district innove, elle est immédiatement copiée. Les entreprises doivent donc innover à nouveau pour se démarquer, et sans cesse devancer les attentes des marchés. Ce cycle innovation – imitation – innovation semble au cœur de la compétitivité des districts, comme le souligne, aux Etats-Unis, l'Association des Gouverneurs dans son rapport sur les réseaux d'entreprises (*clusters*) :

« L'innovation fait la force des entreprises. L'imitation, et la concurrence qui en découle, font la force des clusters. L'imitation est aussi importante que l'innovation dans un cluster, car elle permet la diffusion entre les entreprises de nouveaux concepts et procédés, et stimule l'innovation. C'est la raison pour laquelle les entreprises recherchent des « benchmarks » parmi leurs concurrents. Beaucoup d'imitateurs innoveront à leur tour en améliorant les procédés qu'ils copient. Ce cycle d'innovation et d'imitation est, pour les clusters, source d'excellence. »⁶⁸

⁶⁷ Mélange de *coopération* et de *compétition* (concurrence).

⁶⁸ *A governor's guide to cluster-based economic development*, National Governors Association (USA), 2002. Disponible notamment sur www.competitivite.gouv.fr

4.3.3.3 *L'importance de l'animation*

Les réseaux d'entreprises constituent donc des cadres favorables à l'anticipation. Mais ce ne sont que des *cadres* : le regroupement des entreprises, à lui seul, ne garantit rien. Pour que s'initie une vraie démarche anticipatrice, le rôle des animateurs – véritables « chefs d'orchestre » des réseaux – est fondamental. Il s'agit de chefs de projets, recrutés généralement au sein des agences de développement et des CCI, qui mettent en relation les entreprises, et pilotent au quotidien les actions communes des réseaux.

L'anticipation ne va pas de soi

L'anticipation repose sur des informations stratégiques que les entreprises ont naturellement des réticences à partager. Il faut du temps pour qu'une démarche collective se mette en place. Les entreprises doivent en particulier développer une confiance mutuelle, et se convaincre que les avantages d'une mise en commun de l'information compensent largement ses inconvénients⁶⁹.

Fondé sur le rapprochement d'entreprises et d'institutions implantées sur un même territoire, le modèle des districts comporte également en lui-même un risque de repli sur soi. Cet écueil peut prendre deux formes, qui compromettent l'anticipation :

- une concurrence acharnée à l'intérieur du district, oubliant que la vraie menace est ailleurs ;
- à l'inverse, un certain immobilisme – les entreprises, satisfaites du partage du gâteau à un moment donné, ne cherchant pas à innover.

Ce travers est fréquent dans les districts en déclin. Sous la pression des entreprises existantes, ils tentent de dissuader les nouveaux entrants⁷⁰ (perçus comme des concurrents supplémentaires) de rejoindre le district. Sans s'en apercevoir, ils se privent d'une source d'innovation supplémentaire, et se fragilisent un peu plus encore.

Faire émerger une démarche d'anticipation

Ces obstacles ne peuvent être levés que grâce à l'animateur. Son premier rôle est de fédérer les entreprises et de faire émerger une confiance mutuelle minimale sans laquelle rien n'est possible. Cela passe par des actions très concrètes, pour prouver que le regroupement a du sens. Les industriels attendent d'abord des gains de compétitivité, un accès à de nouveaux marchés et un espace de dialogue⁷¹.

Constatant que les crises de confiance viennent souvent d'une entreprise qui « ne joue pas le jeu », d'autres districts font reposer la confiance sur un mécanisme de cooptation des nouveaux membres. C'est notamment le principe retenu par la Cité de l'Initiative, à Roubaix. Il a sans doute largement contribué au bilan enviable de ce groupe d'entreprises (aucune défaillance en 10 ans, sur le marché pourtant sinistré de la confection).

Une fois la confiance établie, l'animateur doit sensibiliser les entreprises à l'anticipation des évolutions technologiques et concurrentielles. Si la veille fait partie de la culture des secteurs à

⁶⁹ Les entreprises du district de la bonneterie, en Caroline du Nord, ont apparemment su s'en convaincre puisqu'elles déclarent qu'il n'y a plus de secrets entre elles (rapporté dans *A governor's guide to cluster-based economic development*).

⁷⁰ Difficulté citée notamment dans *A governor's guide to cluster-based economic development*, p. 25.

⁷¹ Les 3 attentes principales des chefs d'entreprises, identifiées par Katalyse, *Le soutien des collectivités locales aux réseaux d'entreprises. Quelles politiques ? Quels résultats ?*, 2004.

dominante technologique (comme le textile technique) elle a en revanche plus de difficultés à s'imposer dans les secteurs traditionnels.

Au-delà de la veille, il faut parvenir à susciter une réflexion stratégique. L'électrochoc peut venir d'une mission à l'étranger, ou d'un diagnostic de compétences réalisé par un cabinet extérieur. Ce type d'études est un bon prétexte pour aborder le positionnement du district par rapport à ses concurrents, et anticiper les évolutions du marché. Le charisme de l'animateur est souvent un élément déterminant pour enclencher cette démarche d'anticipation, comme dans le cas de la Cité de l'Initiative (cf. encadré).

La Cité de l'Initiative : de la mutualisation de moyens à l'anticipation

Au début des années 1990, les PME textiles du SPL Cité de l'Initiative, à Roubaix, réalisent l'essentiel de leur chiffre d'affaires avec des produits bas de gamme destinés aux grands distributeurs de la région (Auchan, Décathlon, La Redoute). Le SPL est alors avant tout une plate-forme pour mettre en commun des équipements coûteux.

Très tôt, pourtant, l'animatrice se saisit des questions stratégiques, et pousse les PME à s'interroger sur la pérennité de leurs marchés. Elle les convainc qu'il est possible de se désengager des productions de masse, et d'investir dans le haut de gamme. Les entreprises conçoivent alors un nouveau réseau de distribution pour leurs produits, reposant sur la vente directe, et l'ouverture d'un magasin à Roubaix.

Malgré le contexte difficile que traverse l'industrie textile, aucune des 43 entreprises (450 emplois) du SPL n'a connu de défaillance depuis la création de celui-ci en 1994.

Pourquoi s'attacher à développer l'anticipation dans les PME ? Les objectifs sont les mêmes que pour les grandes entreprises : éviter les restructurations chaque fois que c'est possible, mais aussi préparer les salariés et les territoires aux restructurations inévitables. La difficulté vient du fait que les PME ne peuvent pas toujours bénéficier des outils (coûteux) dont disposent les grandes entreprises ; de plus, peu visibles, elles ne peuvent s'insérer dans les démarches d'anticipation territoriale.

Dans ce contexte, la promotion de partenariats entre PME, associant éventuellement des grandes entreprises ou autres institutions présentes sur le territoire, peut favoriser l'émergence de structures de taille critique suffisante, capables d'initier une démarche d'anticipation.

Conclusion

Incantation ou vrai remède ? Incantatoire, l'anticipation l'est par son nom – un peu sibyllin – et dans son discours, qui n'hésite pas à manier les « diagnostic partagé » et les « acteur collectif ». Au-delà du vocabulaire, pourtant, ce sont des actions très pragmatiques, reconstruites dans chaque situation, qui sont mises en œuvre : former les salariés, aider des sous-traitants à se diversifier, inciter des PME à se regrouper... Ces actions peuvent permettre d'éviter certaines restructurations ou d'y préparer salariés et territoires.

Pourtant, l'anticipation n'est pas à proprement parler un « remède ». Il n'y a pas une solution que l'on pourrait administrer dans tous les cas, et les résultats ne sont pas garantis. Plus qu'une méthode gravée dans le marbre, l'anticipation est un mode de questionnement sur l'avenir des entreprises et des territoires, qui prend acte du fait que les mutations sont inévitables.

Cette idée est porteuse de traumatisme. L'objectif de ce mémoire est de montrer que la politique de l'autruche n'est pas la seule possible.

L'anticipation est généralement assimilée à l'annonce précoce des restructurations par les pouvoirs publics ou l'entreprise, suivie d'une phase de préparation des salariés et du territoire à cette échéance. En pratique, cette approche est délicate à mettre en œuvre. L'annonce, même anticipée, dramatise la rupture ; elle conserve un caractère traumatisant qui, souvent, tétanise plus qu'il ne stimule.

Chaque fois que c'est possible, il nous semble donc qu'il faut préférer une démarche plus continue, dans la durée, qu'illustrent par exemple les programmes de maintien de l'employabilité des salariés, d'enracinement des employeurs, ou de revitalisation permanente des bassins d'emploi.

Pourtant, du fait de leur caractère intrinsèquement discontinu, toutes les restructurations ne s'intègrent pas sans difficulté dans une telle approche, lisse et sans heurts. L'annonce d'un événement désagréable restera sans doute un motif récurrent. Il faut donc chercher à développer notre capacité à tirer parti d'une annonce anticipée, notamment en renforçant notre aptitude au dialogue dans les entreprises et sur les territoires.

Abréviations

ADIT	Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique
ALIZE	Actions Locales Interentreprises en Zones d'Emploi
ARIST	Agence Régionale pour l'Information Stratégique et Technologique
BDPME	Banque de Développement des PME
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CESR	Conseil Economique et Social Régional
CRCI	Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie
DARES	Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et de la Statistique
DATAR	Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale
DGEFP	Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DIF	Droit Individuel à la Formation
DRIRE	Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement
FNE	Fonds National pour l'Emploi
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
LMS	Loi de Modernisation Sociale
MIME	Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques
PSE	Plan de Sauvegarde de l'Emploi
RDT	Réseau de Développement Technologique
SESSI	Service des Etudes et des Statistiques Industrielles
SPL	Système Productif Local
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

Bibliographie

- AGGERI, Franck, PALLEZ, Frédérique, *Les nouvelles figures de l'Etat dans les mutations industrielles*, Cahiers du CGS, n°20, juin 2002
- ALPHA (Groupe), *Gestion de l'emploi et restructurations*, mars 2004
- AUBERT, Jean-Pierre, *Mutations industrielles*, rapport au Premier ministre, 2002
- AUBERT, Jean-Pierre, BEAUJOLIN-BELLET, Rachel, *Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation*, Travail et Emploi, n°100, 2004
- BEFFA, Jean-Louis, *Pour une nouvelle politique industrielle*, janvier 2005
- BENAYOUN, Omri, PIGOT, David, ZELLER, Isabelle, *Les Etats-Unis face aux mutations économiques, rapport de mission*, septembre 2004
- BLANC, Christian, *Pour un écosystème de la croissance*, Rapport au Premier ministre, 2004
- BRUGGEMAN, Frédéric, PAUCARD, Dominique, LAPOTRE, Marc, THOBOIS, Pascal, *Plans sociaux et reclassement : quand l'innovation est promue par les représentants des salariés*, juin 2002
- BRUGGEMAN, Frédéric, PAUCARD, Dominique, *Restructurations : pratiques françaises, dispositif d'accompagnement et rôle de l'expert*, Les cahiers de Syndex, n°2, 2003
- BRUNHES, Bernard, DORRER, Jolanta, *Les conséquences sociales des restructurations d'entreprises, Etude de cas pour la DG V de la Commission européenne*, SAAB AB à Linköping, Östergötland (Suède), septembre 2000
- CARAYON, Bernard, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, rapport au Premier ministre, 2003
- CESR Champagne-Ardenne, *Anticiper et accompagner les mutations industrielles de la filière automobile en Champagne-Ardenne*, mai 2003
- CESR Lorraine, *Anticiper les mutations économiques et sociales*, avril 2005
- CHASSARD, Yves (sous la direction de), *Les conditions du licenciement collectif pour motif économique : comparaison entre sept pays d'Europe*, mai 2002
- CIADT, Dossier de presse du 14 septembre 2004
- CNER, *Elaboration et mise en œuvre des Schémas Régionaux de Développement Economique*, janvier 2005
- Commission européenne, *Restructurations et emploi : anticiper et accompagner les restructurations pour développer l'emploi : le rôle de l'Union européenne*, communication de la Commission, 2005
- Danone, *Rapport de responsabilité sociale et environnementale 2004*
- DARES, Première, *La validation des acquis de l'expérience au sein du ministère chargé de l'emploi en 2003 : une rapide montée en charge*, octobre 2004
- DATAR, *La France, puissance industrielle, Une nouvelle politique industrielle par les territoires*, 2004
- DATAR, *Systèmes productifs locaux : annuaire des projets sélectionnés suite aux appels à projets de 1998 à 2003*, septembre 2004

Department of Trade and Industry (UK), *A practical guide to cluster development*, 2004

DGEFP, *Accords de méthode : bilan d'étape*, septembre 2004

ENA, Promotion 2003-05, *Séminaire relatif au « dialogue social », Dialogue social et restructurations*, juillet 2004

HCEEE, *VAE : construire une professionnalisation durable*, rapport d'étape, 2004

KAISERGRUBER, Danielle, KNOLL, Marc (enquête coordonnée par), *La gestion des crises industrielles locales en Europe*, Etude pour la DG V de la Commission européenne

LECOLE, Jean-François (Katalyse), *Le soutien des collectivités locales aux réseaux d'entreprises : quelles politiques ? quels résultats ?* ; octobre 2004

MOLINIER, Stéphane, *Plan d'action pour le développement des entreprises régionales de sous-traitance (ADER)*, bilan au 1^{er} janvier 2003

National Governors Association (USA), *A governor's guide to cluster-based economic development*, 2002

RIBOUD, Antoine, *Modernisation, mode d'emploi*, rapport au Premier Ministre, 1987

VIET, Claude, *Rapport de synthèse de la mission exploratoire sur les mutations économiques*, janvier 2003

Contrat de revitalisation économique du pays de Foix – Haute Ariège, janvier 2004

Convention pour l'industrialisation de l'Ariège, 1998

Convention pour l'industrialisation et le développement de l'emploi en Ariège, 2000

Développements, *Anticiper les mutations structurelles des entreprises*, n°33, avril 2003

Personnes rencontrées

Entreprises

Daniel Atlan	Vice-Président Ressources Humaines, Arcelor
Dominique Azam	Directeur Général, Saint-Gobain Développement
Jean-Charles Boé	Président-Directeur Général, Inserdéco
Armand Carlier	Ancien Président du Directoire de Matra Automobile (2002-03)
Richard Deschamps	Directeur des Relations institutionnelles nationales et régionales France, Alcan
Bruno Mainbourg	Directeur de la Réindustrialisation et du développement économique local, Areva
André Malet	Directeur Général, SIDE (Société d'Industrialisation et de Développement Economique), Michelin
François Moreau	Chef de Projet, Direction du Développement durable et de la responsabilité sociale, Danone
Patrice Simounet	Directeur Général, SODESI, Air France
Jacques-Henri Thonier	SIDE (Société d'Industrialisation et de Développement Economique), Michelin
Patrick Viterbo	Gérant, Trius Conseil
Thaddée Wilk	Gérant, SAMPrécision

Sociétés de conversion, conseil

Jean-Pierre Briand	Directeur Général, Géris
Frédéric Bruggeman	Responsable du pôle restructurations/licenciements, Syndex
François Saget	Directeur Général, Tecsa consultants
Claude Trink	Président-Directeur Général, SOFIREM

Collectivités territoriales

Jérôme Ducuing	Directeur du Développement économique, Conseil Régional de Champagne-Ardenne
Jean-Louis Garcia	Directeur Général Innovation, économie, emploi, Conseil Régional du Centre
Françoise Grousson	Directrice de l'Action économique, Conseil Régional du Nord-Pas de Calais
Patrice Hubert	Responsable Mutations économiques, Conseil Régional de Basse-Normandie
Gilles Le Maréchal	Directeur Action économique et emploi, Conseil Régional de Haute-Normandie
Bernard Piquemal	Maire d'Auzat (Ariège), Vice-Président, Conseil Général d'Ariège

Services déconcentrés et préfectoraux

Omri Benayoun	Chef de la Division développement industriel et technologique, DRIRE Nord-Pas de Calais
Mélanie Delots	Chef de la Division développement industriel et technologique, DRIRE Alsace
Jean-Marie Lécluse	Adjoint au chef de la Division développement industriel et technologique, DRIRE Nord-Pas de Calais
Sébastien Limousin	Chef de la Division développement industriel et technologique, DRIRE Centre
Henri Rojas	Responsable Mutations économiques, DRIRE Midi-Pyrénées
Guy Sarels	Chef du Groupement de subdivisions de Valenciennes, DRIRE Nord-Pas de Calais
Isabelle Zeller	Chargée de mission, Correspondante régionale sur les mutations économiques, Préfecture du Nord-Pas de Calais

Administration centrale

Jean-Pierre Aubert	Chef de la MIME, Délégué Interministériel aux Restructurations de Défense
Alain Cluzeau	Département Conversion et études, Direction Générale des Entreprises, Ministère Délégué à l'Industrie
Bruno Dupuis	Chef de la Mission des interventions sectorielles, DGEFP, Ministère de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement
Pascal Geiger	Chargé de mission, Mission des interventions sectorielles, DGEFP, Ministère de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement
Hervé Gosselin	Adjoint au chef de la MIME
Paulette Pommier	Chargée de mission, Equipe Développement économique et attractivité, DATAR

Universitaires

Rachel Beaujolin	Professeur, Reims Management School
Gilles Leblanc	Directeur, CERNA, Ecole des Mines de Paris
Frédérique Pallez	Professeur, CGS, Ecole des Mines de Paris

Autres

Jean-Marie Bergère	Délégué Général, Développement et emploi
Catherine Cornillot	Chargée de mission, Seine-Maritime Expansion
Philippe Domino	Directeur, ARIST Nord-Pas de Calais
Annie Favrie	Directeur Général, Initiative, Cité et Développement
Gérard Pardini	Directeur Délégué auprès du Président, ADIT
Yves Péliissier	Secrétaire Général, Clubtex