

L'ANTICIPATION DES MUTATIONS EN PME : ÉTUDE D'UN DISPOSITIF D'ACTION COLLECTIVE

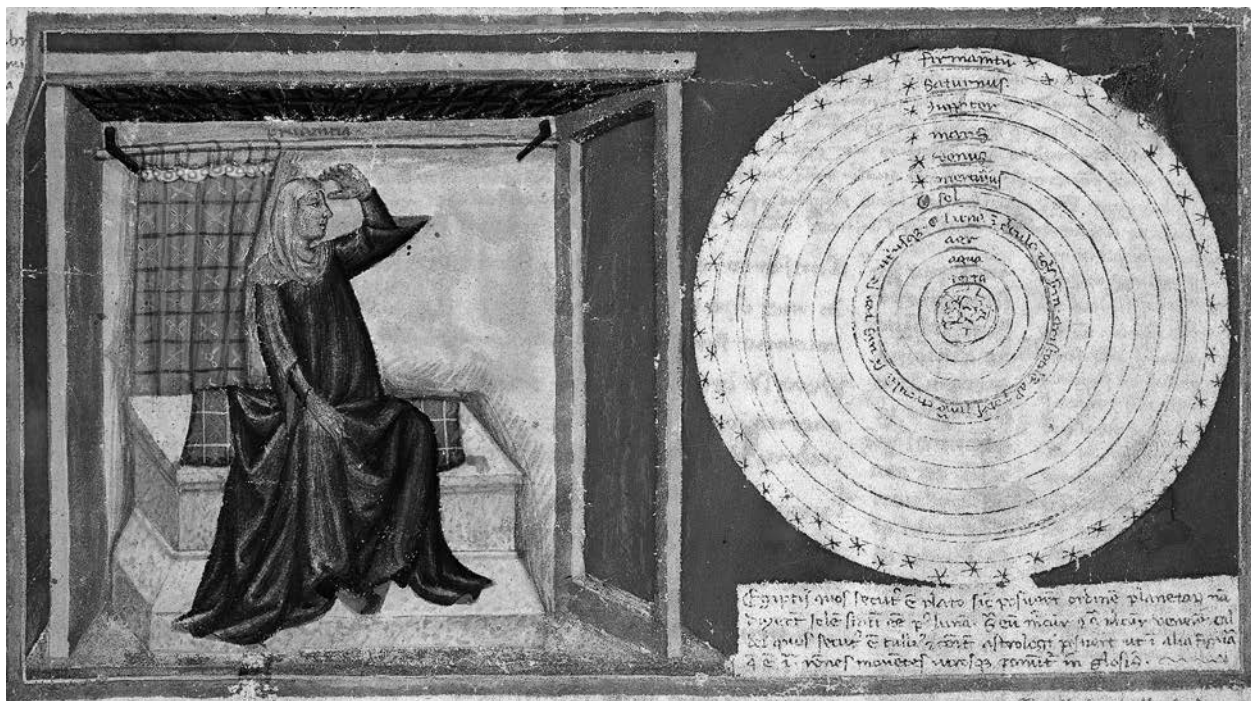
Cet article rend compte de la construction et de la conduite d'un dispositif d'action collective ayant pour objet l'anticipation des mutations en PME. Visant à explorer les caractéristiques et la faisabilité d'une gestion *à tiède*, ce dispositif expérimental, initié et porté par l'ARACT Nord-Pas-de-Calais, enrôle une pluralité d'acteurs dans la détection et l'accompagnement de PME indépendantes confrontées à un enjeu de mutation, ainsi que dans l'analyse réflexive des interventions conduites et des difficultés rencontrées aux fins de la modélisation et du transfert du dispositif aux acteurs du territoire. L'article analyse ensuite la dynamique de connaissances qui fait de cette action le support d'un apprentissage collectif, de la mise en évidence de la théorie de l'action qui soutient le dispositif jusqu'à l'activation d'un espace d'action collective. Il expose enfin les résultats éclairant le devenir de ces PME et recense les conditions d'une transition réussie.

Par **Anne DIETRICH***

O bjet de décisions législatives récurrentes, la question de l'anticipation des mutations économiques figure toujours à l'agenda politique. Malgré trente ans d'incitations des pouvoirs publics à la négociation et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), les conditions de mise en œuvre et d'instrumentation d'une démarche d'anticipation continuent de faire défaut au

profit d'une gestion « à chaud » des restructurations, malgré les travaux d'experts prouvant la faisabilité d'une gestion « à froid » (AUBERT, BEAUJOLIN-BELLET, 2012). Les PME sont particulièrement démunies lorsqu'il s'agit de faire face aux mutations et de sécuriser les transitions professionnelles de leurs salariés (BRUGGEMAN, 2004). Le dispositif d'aide aux PME (loi de modernisation sociale, 2002) n'ayant guère porté ses fruits (ROUILLEAUT, 2007), s'expérimente aujourd'hui une approche territoriale de la GRH jugée profitable pour des PME. C'est dans ce champ

* Maître de Conférences, IAE de LILLE, LEM-UMR 8179.



ANNE DIETRICH

Photo © DE AGOSTINI-LEEMAGE

« *Objet de décisions législatives récurrentes, la question de l'anticipation des mutations économiques figure toujours à l'agenda politique* ». Personnification de la Prudencia (prudence, prévoyance, prévision) regardant l'univers. Illustration tirée du manuscrit *Documenti d'amore* (1309-1313) de Francesco da Barberino (1264-1348), Bibliotheca Apostolica au Vatican.

de l'action publique que s'inscrit l'action collective présentée ici.

Intitulée AME (pour *Anticipation d'une Mutation en Entreprise*) et ayant pour cible des PME confrontées à une rupture, cette action expérimentale a été conçue, initiée, portée et conduite par l'ARACT Nord-Pas-de-Calais (1). Structure paritaire créée en 1990 pour aider les PME à conduire leurs projets de changement, l'ARACT, qui est membre du réseau ANACT (2), est un acteur reconnu « de l'espace social de l'action publique » (LASCOURMES, LE GALÈS, 2007) habilité à faire de ses interventions en PME le support d'une capitalisation et d'un transfert de connaissances vers les acteurs régionaux. C'est l'objet de l'expérimentation conduite, qui vise à :

– prouver, entre la gestion curative dite *à chaud* et la gestion prédictive dite *à froid*, la faisabilité d'une troisième voie, celle *d'un accompagnement à tiède* (3) de la PME, qui est propice à la gestion préventive des *transitions*, celle de la PME confrontée à une mutation et celles des salariés exposés à la menace de la perte de leur emploi ;

(1) Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT), financée par la DIRECCTE, le Conseil régional Nord-Pas-de-Calais, le Fonds Social Européen et l'ANACT.

(2) Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), établissement public créé en 1973 et rattaché au ministère de l'Emploi et de la Solidarité, et regroupant 25 antennes régionales.

(3) Les termes ou les propos en italiques sont empruntés aux acteurs ou aux documents du projet.

– assurer le déploiement d'un réseau d'acteurs et d'une dynamique collective, à deux niveaux, celui du territoire (associant acteurs institutionnels et acteurs économiques) et celui des entreprises (où se déroulent les interventions visant à associer dirigeants, managers et salariés dans la construction de solutions nouvelles) ;

– favoriser ainsi un apprentissage collectif qui soit propice à la production de connaissances et à leur capitalisation en vue de la modélisation et du transfert du dispositif à d'autres acteurs.

Cet article se propose de relater cette action expérimentale (jugée innovante dans le contexte régional où elle se déploie) en rendant compte de sa fabrication et de la manière dont elle mobilise un « espace d'action collective » (AGGERI et al., 2005).

Nous avons suivi cette action de manière longitudinale sur une période de quatre ans, depuis sa conception jusqu'à son évaluation, en passant par sa réalisation (2 ans). Nous avons assisté en tant qu'observateur à la totalité des réunions et des séminaires qui ont jalonné et restitué les interventions des consultants en PME, au cours desquels s'est exprimée l'activité réflexive des acteurs et où les apprentissages réalisés ont été collectivement formulés. Vingt-cinq entretiens formalisés de deux heures menés avec les parties prenantes du projet (des acteurs régionaux de l'action publique et des chargés de mission à l'anticipation des mutations économiques) nous ont permis d'appréhender la manière dont ceux-ci s'approprient des politiques publiques, problématisent des énoncés dont

l'évidence et la nécessité sont communément admises et explorent, au travers de l'expérimentation, l'énigme de la PME (nous n'avons pas eu accès aux PME concernées, pour des raisons de confidentialité).

PRÉSENTATION DE L'ACTION COLLECTIVE

Avant de présenter le dispositif, il nous faut revenir sur le cheminement du projet et sur son émergence en tant que cadre d'expérimentation. Il se construit dans la réponse de l'ARACT à un appel à projets du ministère de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement sur le thème du capital humain. Non retenu par ce ministère, le projet de l'ARACT intéresse néanmoins la DRIRE (Direction régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement), qui propose de monter une action collective. Son parcours est dès lors celui de tout projet : trouver des financeurs, répondre à un cahier des charges et trouver un porteur. La correspondante de l'ARACT à la DIRECCTE (4) est enthousiasmée par cette action : « *C'était vraiment bienvenu, nous, on est presque un peu irrités que ce ne soit pas nous qui... l'ayons lancée !* », mais ce n'est pas le cas de son correspondant à la direction de l'Action économique du Conseil régional qui, nouvellement missionné sur l'anticipation des mutations économiques, décline l'offre de portage, mais suit assidûment l'action. L'ARACT propose d'être le porteur, mais elle doit pour cela vaincre au préalable la réticence du président de son conseil d'administration. Une fois cette réticence levée, l'action *anticipation des mutations en PME* prend corps.

Cadre et architecture du dispositif

La plaquette de communication présente l'action comme « *un dispositif d'appui aux acteurs de l'entreprise pour l'anticipation des mutations* ». Il s'agit de *prévenir une difficulté, d'accompagner une innovation modifiant les compétences*, de faire face à un changement imposé par l'environnement externe (donneurs d'ordres, clients modifiant leurs commandes, changement réglementaire, remise en cause d'un produit ou d'un procédé de fabrication, etc.), dont l'échéance probable est à 18 mois-deux ans, échéance qui induit l'hypothèse d'une action *à tiède*. Cet appui *gratuit* à la PME se traduit par une *offre de conseil* permettant d'*équiper* le dirigeant au même titre que les salariés, et par une *offre d'accompagnement sur la période de transition* visant à agir conjointement sur la stratégie, l'organisation et les compétences. La dimension expérimentale du projet est clairement affichée et constitue un argu-

(4) Directrice régionale déléguée, responsable du pôle Accompagnement des mutations et des mobilités professionnelles.

ment de son financement : « *c'est un séminaire d'apprentissage collectif et de transfert en même temps, c'est clair* » (porteur du projet).

Pluriannuelle (2006-2009), l'action collective s'inscrit donc dans la durée selon un cahier des charges rigoureusement préétabli et un calendrier prédéfini. Elle cible un échantillon de douze PME prêtes à accepter l'aide d'un consultant pour identifier les conditions de faisabilité de l'anticipation *à tiède*. Elle mobilise deux cabinets de conseil en sus de trois chargés de mission de l'ARACT pour conduire les interventions servant de support à l'analyse de l'action. Pluriacteurs, elle prend forme dans un dispositif très structuré qui :

- cible des acteurs du territoire : partenaires institutionnels financeurs ou non (services déconcentrés de l'État dont la direction départementale du Travail, Région), acteurs économiques du territoire (trois Chambres de Commerce et d'Industrie (5), trois Comités de Bassin d'Emploi (6)), des organisations patronales (CGPME), professionnelles (UIMM, UIT (7), Forthac (OPCA du textile), Association régionale de l'Industrie Automobile), un syndicat de salariés (CFDT), des acteurs du conseil et de la formation et des chercheurs (observateur, évaluateur) ;
- leur assigne des rôles : « *détection des PME par les têtes de réseau, suivi/régulation par le comité d'orientation, capitalisation et publication, évaluation et retour d'expérience, transfert* » (document préparatoire, 2007) ;
- séquence minutieusement les phases du projet et les opérations : détection, formulation de la demande, acceptation par le dirigeant, diagnostic et proposition d'action, intervention ;
- organise le *chaînage* des opérations et des acteurs au travers de *passages de relais* :
 - entre les différents acteurs du dispositif dans un premier temps : le détecteur rencontre le dirigeant pour l'offre d'intervention ; les détecteur/dirigeant/porteur de projet analysent la demande ; puis les détecteur/dirigeant/porteur de projet/consultant formulent la proposition d'intervention ; le consultant travaille avec le dirigeant ;
 - entre les acteurs de l'entreprise, dans un second temps, afin de créer un collectif interne : dirigeant/représentants du personnel, dirigeant/managers/salariés ;
 - entre le dirigeant et des ressources externes (financeurs, experts).

Expérimentale, l'action organise l'apprentissage dans des formes de regroupement-type : des séminaires regroupant tous les partenaires, comités d'orientation, groupes de pilotage et réunions des consultants au

(5) Lille, Douai et Armentières/Hazebrouck, toutes trois réunies dans une même entité, la CCI Grand Lille.

(6) Béthune, Roubaix et Tourcoing/vallée de la Lys ; ces deux derniers s'arrêtent dès la première réunion.

(7) Union des Industries textiles (UIT).



cours desquels les interventions en entreprise se racontent, se commentent, s'analysent avec la participation assidue et indéfectible des partenaires institutionnels. Documents de travail, typologies, comptes rendus et synthèses formalisés par le porteur de projet ponctuent l'avancement du projet et de l'analyse. Des supports de communication (carnets de bord, Intranets dédiés, plaquettes, publications du réseau régional, publications du réseau national, vidéos, tables rondes et conférences) diffusent l'information et assurent la publicité de l'action. Un rapport d'évaluation à destination des financeurs est prévu pour leur permettre de déterminer l'intérêt de financer la duplication de cette action à la demande de la CGPME et du Forthac.

Les PME de l'échantillon sont indépendantes, relativement anciennes (créées dans les années 1970-1980) ou très anciennes (1895, 1929, 1950), familiales (7 sur 12) ou coopératives (2 d'entre elles). Leurs effectifs oscillent entre 13 et 200 salariés. Elles relèvent de secteurs en crise (confection, imprimerie) et sont confrontées à une menace (congélation des poissons sur bateaux pour la PME de conditionnement de produits frais, changement de norme pour la PME fabriquant des emballages, changement de marché pour celle de maintenance électrique). Certaines dépendent fortement d'un client, d'autres ont un enjeu de transmission ou de reprise (4), d'autres encore ont d'importants problèmes de trésorerie, avec des pertes financières récurrentes. Presque toutes ont déjà supprimé des emplois et certaines sont impliquées dans des litiges devant les prud'hommes. Certaines travaillent à l'international.

Un espace d'action collective

À l'origine du projet, il y a une volonté explicite *de construire un collectif, une chaîne d'acteurs*, et pour son porteur, d'en assurer le rôle de *traducteur*. Ces termes empruntés à la sociologie de la traduction (CALLON, LATOUR, 1991) scandent les propos du concepteur-porteur de projet. Le dispositif peut être qualifié d'acteur-réseau (LATOUR, 2006) du fait qu'il organise un processus permanent de regroupement et d'extension à de nouvelles entités dans lequel chaque participant est traité comme un médiateur qui transforme et étend l'action. Prônant une logique de co-construction de l'action, le porteur de projet va chercher les acteurs du territoire « *là où ils se trouvent et agissent* » pour les enrôler dans une dynamique de détection des PME, puis de duplication de l'action, afin d'en faire les porteurs de nouvelles dynamiques collectives permettant de *maille le territoire*. Ils sont à leur tour chargés *d'enrôler* les PME, celles-ci n'intégrant pas « spontanément » le dispositif. CCI, UIT, Forthac, CGPME, DDTEFP et Agefos mobilisent leur réseau, leurs adhérents et leur connaissance des PME pour alimenter le dispositif d'action. Après une première étape d'analyse de l'offre et de la demande, durant laquelle *la proposition révèle*

la demande (*Détection : premiers enseignements*, doc. réunion, 24 mai 2007), suivie d'étapes de qualification de la situation de mutation et d'étude de la pertinence d'un accompagnement, le dirigeant décide d'intégrer ou non le dispositif.

Pour construire ce collectif, le porteur de projet mobilise sa connaissance de la cartographie des acteurs du territoire et réactive un « espace d'action collective » (AGGERI et al., 2005) préexistant, dans lequel la plupart des acteurs sollicités se connaissent pour avoir travaillé ensemble ou avoir évolué professionnellement au sein des différentes structures représentées. Il y a dans ce collectif une imbrication de relations professionnelles et interpersonnelles qui est propice au dialogue et à la confiance, voire à l'acceptation d'un *leadership* admis. À ce niveau, l'action collective apparaît comme « à la fois le produit de pratiques établies de longue date et le champ d'exercice de ces pratiques » (*ibid.*).

Sa position « *d'appui aux services publics, de formateur, de conseiller auprès des têtes de réseaux et des consultants* » (porteur de projet) confère à l'ARACT un droit à l'expérimentation et une légitimité à produire, diffuser et transférer des connaissances. « *L'action a une valeur démonstrative : elle cherche à montrer, entre autres, que la réponse à la mutation et à ses conséquences peut faire l'objet d'un projet multi-acteurs incluant le dialogue social sur le fond, et pas seulement sur des points de procédure* » (synthèse n°1, janvier 2007) ; « *cela nous situe bien toujours sur "qu'est-ce que c'est découvrir un objet"* » (porteur de projet) ; « *Notre légitimité n'existe que dans ce transfert de compétences aux acteurs publics puisque du temps nous est donné, financé par les pouvoirs publics pour aller en entreprise, produire de la connaissance et transférer des actions que nous n'avons pas vocation à reconduire* » (directeur, en ouverture d'une réunion élargie aux consultants). Ce rôle d'intermédiation « *entre des acteurs de mondes différents* » est souligné lors d'un conseil d'orientation qui reconnaît à l'ARACT une compétence indéniable « *à faire travailler ensemble de multiples partenaires qui ne le font pas d'eux-mêmes naturellement, sans empiéter sur les compétences respectives des institutions mobilisées* » (représentant DIRECCTE, 2008). L'action s'inscrit donc bien dans un système prédéfini de relations entre acteurs, qu'elle conforte.

Un dispositif d'intéressement

Une trentaine d'acteurs de l'action publique sont présents lors du lancement de l'action, témoignant de l'intérêt qu'elle suscite.

Une première raison de sa capacité à intéresser tient à sa problématique. L'anticipation des mutations économiques est au cœur des préoccupations des institutions régionales, de leurs politiques et de leurs programmes d'action visant à repenser les termes du développement économique et à réorganiser des territoires dans lesquels l'emploi a pendant longtemps été assuré par de



grandes entreprises industrielles (une seule entreprise pouvant occuper la majorité des actifs de tout un bassin d'emploi). Durement frappée par la désindustrialisation, la région est stigmatisée par « cent cinquante années de développement non durable » (TOGNOLA, 2007), une concentration élevée de friches industrielles (PECQUEUR, 2000), des restructurations ayant eu un triste retentissement médiatique, des taux de chômage supérieurs à la moyenne nationale et des niveaux de qualification faibles. Dans ce contexte, le développement et l'accompagnement des PME constituent un enjeu politique pour relancer une dynamique territoriale qui soit propice à l'attractivité de la région. En témoignent ces propos du correspondant ARACT au Conseil régional : « *J'ai choisi de venir en NPDC parce que ce qui me plaisait, c'était le discours qui mettait la PME au cœur du développement économique... [faisant d'elle] le rouage essentiel de l'économie locale* ».

Une deuxième raison de l'intérêt de l'action aux yeux des partenaires institutionnels réside dans l'opportunité qu'offre le dispositif de rassembler les acteurs de l'action économique et les acteurs de l'emploi dans une même réflexion sur les spécificités de la PME et de mettre en synergie des actions souvent éparpillées et redondantes : « *On est dans une logique de dispositif, "un dispositif, une circulaire" : c'est ça, en fait... Il faudrait quand même que l'on soit en capacité de réfléchir à des projets... plus globalement : c'est une logique d'action qu'il faut et, ça (AME), c'est nouveau. L'ARACT a eu cette idée géniale de faire émerger ce type de projet, [elle] a osé intervenir à un moment où personne n'intervient parce que personne ne sait [comment s'y prendre], sachant que ce serait très difficile d'avoir des entreprises qui acceptent de mettre sur la table cette question de la difficulté de la rupture* » (directrice régionale déléguée DIRECCTE). La logique comptable des dispositifs de l'action publique conduit en effet celle-ci à spécifier des critères d'éligibilité (8) qui excluent certaines entreprises, amplifiant leur incompréhension à l'égard de l'action publique et démultipliant des dispositifs concurrents. « Les politiques publiques (étant) des choix de clientèles et de victimes » (LASCUMES, LE GALÈS, 2007), elles rendent inévitable l'accroissement des dépenses publiques, les acteurs intéressés se souciant de diversifier et d'accroître ces dispositifs. Cet accroissement des coûts et des dispositifs explique les réticences du correspondant au Conseil régional : AME n'aurait pas dû intégrer les PME où se pose un problème de transmission, le Conseil régional finançant déjà un dispositif sur ce thème. Or, pour la CGPME, AME tire précisément sa justification de ce qu'elle privilégie une cible « oubliée » de l'action publique régionale en « *permettant d'offrir une aide*

(8) Vivement critiqués par la CGPME : pour entrer dans un dispositif de GPEC, « *l'entreprise ne doit pas avoir [procédé à] des licenciements dans les douze derniers mois ; or, c'est peut-être elle qui a justement besoin d'un accompagnement et on ne peut pas y répondre* » (Secrétaire Générale).

aux entreprises n'entrant dans aucun des dispositifs mis en place régionalement » (Secrétaire Générale). L'action réactive ainsi une réflexion non seulement sur la question des cibles et des coûts de l'intervention publique, mais aussi sur celle des catégorisations inhérentes aux programmes de l'action publique.

UN ESPACE D'APPRENTISSAGE ET DE PROBLÉMATISATION

AME est le fruit d'un travail de conception et de conceptualisation qui traduit une « théorie de l'action » (LATOURE, 2006) et une philosophie de l'intervention faisant du porteur de projet un « entrepreneur de cause » (LASCUMES, LE GALÈS, 2007) et de son dispositif une proposition dont la validité doit être éprouvée. « Le dispositif est d'abord un pari. Il correspond à une conjecture à propos du phénomène étudié. Les différentes possibilités de caractériser, d'observer ou de mesurer qu'il agence traduisent les termes de cette conjecture. L'agencement sera démembré si les résultats de l'expérience ne vérifient pas le pari » (STENGERS, BENSUAUDEVINCENT, 2003). Une fois sa pertinence reconnue, « il peut être décrit comme une sorte de "prototype" manipulable par des non-spécialistes » (*ibid.*) et il peut donc être dupliqué. Tel est l'objectif de l'action collective.

Une théorie de l'action

Trois principes permettent de caractériser cette théorie de l'action.

Le premier principe est le fait d'enraciner la connaissance dans l'action (CARLILE, 2002). AME est le fruit de l'analyse réflexive d'une action conduite dans une PME textile confrontée à l'ouverture du marché textile (fin de l'Accord de l'OMC, en 2005). Soucieux de sécuriser l'emploi des 25 salariés de la confection (20 ans d'ancienneté en moyenne) et peinant à les convaincre de la fermeture inéluctable de l'atelier, en dépit du fait que l'entreprise se porte bien, le dirigeant fait appel à *un tiers* pour aider les salariés à retrouver un emploi, deux ans avant la date fatidique. Car « *se mettre autour d'une table avec les partenaires sociaux quand ça va [même si] tout le monde sait que ça ne durera pas, ce n'est pas facile* (9) » (dirigeant). Devenue l'emblème d'une « organisation anticipante » (BAUMARD, 1996), cette PME est la *preuve* de la faisabilité d'une action multi-acteurs articulant annonce anticipée de la restructuration et sécurisation des parcours professionnels. Trois autres interventions (dans la métallurgie, la sidérurgie et la logistique) confortent la faisabilité d'une action préventive et concertée quand les dirigeants ont la volonté stratégique d'anticiper les risques

(9) Voir LENAIN (M.C.), « Réagir quand tout va bien », *Travail et Changement*, Réseau ANACT, n°311, 2006.



de pertes d'emplois liés à l'arrêt programmé d'activités ou à la perte annoncée d'un gros client, et d'aider salariés et sous-traitants à se reconverter.

Le deuxième principe est de proposer, à partir de l'analyse de ces actions, un cadre conceptuel, « *une philosophie sur ce qu'était l'anticipation de la mutation, et c'est là qu'on a commencé à dire "à tiède"* » (porteur de projet). Il s'agit d'une hypothèse heuristique proposant une troisième voie entre le *à froid* assimilé à une conduite proactive du changement et le *à chaud* des procédures de licenciement et de la logique curative du reclassement. Cette notion d'*à tiède* joue un rôle déterminant dans le ralliement des acteurs, pour deux raisons :

– a) elle offre un condensé de significations (voir le tableau 1 ci-dessous) : elle sédimente en effet un ensemble de propositions émanant d'espaces différents (recherche académique, rapports d'experts, leçons retirées de l'expérience) si largement diffusées dans l'espace public, qu'elles forment un système de représentations et/ou de croyances partagées (LASCUMES, LE GALÈS, 2007). L'*à tiède* fait de la mutation une *rupture* excluant de l'échantillon les PME engagées dans un processus d'amélioration continue ;

– b) elle permet de traduire en actes les notions d'anticipation et de mutation en tenant compte de la tem-

poralité de PME confrontées à une visibilité réduite au regard de leur carnet de commandes et des diktats des clients.

Le troisième principe est de mettre à l'épreuve le montage réalisé pour tester sa validité et son caractère opératoire. Les hypothèses de départ étant issues d'actions isolées, la connaissance reste située (CARLILE, 2002), il convient donc de prendre la pleine mesure de sa contingence. Ces hypothèses sont autant de postulats traduisant la philosophie d'intervention de l'ARACT : *la mutation est une affaire collective*, il est possible de mettre en œuvre des *transitions* réussies ; il est nécessaire d'*équiper* le dirigeant au même titre que les salariés. Ces recommandations empruntées à Gazier (2005) doivent devenir des « *repères pour l'action* » (intervenant ARACT) et être réinvestie dans des méthodologies et des instrumentations formalisées. La méthodologie proposée s'enracine dans le savoir-faire collectif de l'ARACT, mais elle doit être mise à l'épreuve, pour passer d'un *stade artisanal* à un *stade industriel* (porteur de projet), celui où le dispositif devient un instrument manipulable par un non-spécialiste (STENGERS, BENSUADE-VINCENT, 2003). Le tableau ci-dessous rend compte de l'hétérogénéité des contenus de cette théorie de l'action, mais aussi de la cohérence globale du travail de cadrage :

Objets	Exemples cités
<i>Un référentiel commun, composé d'hypothèses de départ issues de la littérature et de convictions partagées</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Des mutations peuvent être anticipées, car elles font l'objet d'annonces, de signes avant-coureurs - à détecter (BUFFARD, TOGNOLA). – Faire face aux mutations est une affaire collective (IRES). – L'accompagnement des PME est une nécessité (institutions locales).
<i>Des références théoriques et des concepts connus mobilisés au sein du réseau dans le cadre du projet</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Traduction, enrôlement (CALLON, LATOUR). – Employabilité, équipement, marchés transitionnels (GAZIER). – Restructurations (BEAUJOLIN-BELLET).
<i>Des cadres conceptuels à visée heuristique élaborés :</i> – à partir des leçons retirées d'expériences passées ; – du binôme gestion à chaud/à froid	<ul style="list-style-type: none"> – Formulation de la mutation à <i>tiède</i>, une catégorie que font émerger 4 interventions antérieures, définie comme une « <i>intervention préventive et proactive, mais déterminée par une menace</i> » et assimilée à une <i>rupture</i>. – Typologie en 3 temps « à chaud, à froid, à tiède » (doc. réunion) référée à des types d'intervention et à des problématiques (doc. de Séminaire).
<i>Hypothèse à éprouver : la notion « à tiède » met en dynamique les deux autres notions et permet d'instrumenter l'anticipation</i>	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'identifier des signaux faibles pour caractériser la mutation à <i>tiède</i> (doc. de Séminaire) : – <i>une ou plusieurs activités : des emplois sont menacés,</i> – <i>la situation financière est tendue, mais pas détériorée,</i> – <i>il reste du temps pour agir : au moins 18 mois.</i>
<i>Des cadres méthodologiques : gestion de projet, ingénierie d'intervention éprouvée et formalisée dans le réseau ANACT</i>	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité d'un « tiers » médiateur/traducteur pour : – mettre en réseau et outiller les acteurs, – reformuler les problèmes : <i>dire ce que personne ne veut dire ou entendre</i> (menace sur l'emploi), – favoriser le dialogue social au sein de la PME.
<i>Des convictions et des valeurs :</i> – passer par l'analyse du travail – impliquer l'ensemble des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> Importance de la verbalisation : <i>mettre des mots sur le non-dit.</i> Passer par l'analyse du travail pour : – faire un diagnostic des modes de fonctionnement de la PME (management, organisation du travail, compétences) ; – permettre la valorisation et la réappropriation des compétences par les salariés, l'émergence de nouvelles identités professionnelles (CR 1^{re} réunion collective).

Tableau 1. Les éléments d'une théorie de l'action.



La mise à l'épreuve du dispositif

Un certain nombre d'imprévus mettent le dispositif à l'épreuve. Réunir douze PME prend plus de temps que prévu et la détection se révèle ardue malgré le nombre d'acteurs sollicités. Pour nombre d'entre eux, le postulat d'une proximité des PME avec leur territoire se révèle erroné. Ceux qui ont cette proximité avec leurs adhérents soulignent que se mêler des difficultés d'une entreprise reste une gageure quand son dirigeant n'est pas demandeur (CGPME, Forthac). Les PME enrôlées n'ont jamais fait appel à un consultant et répugnent à parler de ce qui se passe en interne, et ce d'autant plus que la situation se dégrade et que les urgences à régler s'accumulent : « *Comment aller dire à un dirigeant qu'il va dans le mur ?* » (CCI). « *Faire venir une entreprise dans le cadre d'un dispositif de GPEC est plus facile que dans le cadre d'une mutation* » (CGPME) : la question de la stratégie s'y pose moins.

Le démarrage des interventions est un peu chaotique. Trois entreprises n'intègrent pas l'action : l'une n'a pas de projet, les deux autres refusent toute aide. Quatre abandonnent. L'analyse collective de ces abandons favorise l'identification de critères d'évaluation de la *mutation à tiède*.

Le premier retrait enregistré est celui d'une entreprise de fabrication de batteries industrielles (450 salariés) confrontée à un enjeu de réimplantation dans le cadre d'un déménagement pour cause de pollution urbaine : l'engagement du directeur de site est annulé par la direction du groupe, le pouvoir de décision du dirigeant devient un critère essentiel de l'entrée dans le dispositif. Le deuxième retrait est celui d'une PME de confection (façonnier, 17 salariés) : à deux ans de son départ à la retraite, le dirigeant veut assurer la reprise de l'entreprise après l'annonce de la reconduction d'un contrat d'un an par son client. Il ferme quand ce dernier exige une réduction des coûts de 50 %. La situation est déjà trop *à chaud* : l'incertitude du marché et la dépendance mono-client deviennent des *signaux de situation à risque*.

Deux autres PME abandonnent en cours de route, en raison de la maladie du dirigeant. Témoignant de la vulnérabilité de la PME en l'absence de relai au dirigeant, elles posent la question des *ressources internes*. Celles-ci constituent un indice de la capacité de la PME à faire face à la mutation.

Ces trois critères, *incertitudes, dépendances, ressources* (BEAUJOLIN-BELLET, 2009) constituent le support d'une grille de positionnement des PME permettant d'évaluer leur degré d'exposition aux risques et de mesurer leur capacité à y faire face à l'issue de l'intervention (10).

(10) C'est l'objet du *Rapport d'évaluation* aux financeurs, qui caractérise les PME sur plus de 50 critères : BEAUJOLIN-BELLET (R.), *L'action collective AME dans les PME menée par l'ARACT NPDC*, Reims Management School, 2009.

Un bilan (Comité pilotage, 10/2007) caractérise alors toutes les PME d'après les critères suivants : marché/carnet de commandes, finances, emploi, direction/gouvernance, organisation/compétences, relations sociales. Il fait apparaître, selon les cas, une situation économique dégradée, des ressources financières et cognitives insuffisantes, un collectif défaillant, l'absence de vision face à la mutation du secteur d'activité considéré, parfois un projet, mais des difficultés pour le mettre en œuvre, parfois une stratégie affirmée, mais « peu viable », ou encore un manque d'outils de gestion et de management.

Un constat émerge et se confirme : les PME enrôlées ne correspondent pas aux entreprises ayant servi de modèle à l'expérimentation. Loin d'être anticipatrices, ces PME sont en difficulté « *du fait même de leur retard d'anticipation. Les problèmes de non qualité, de retard dans les délais révèlent un fonctionnement à l'abandon*, signe que le dirigeant *n'a pas pu ou su remettre en cause son modèle économique*, tandis que *la situation de transmission/reprise est un accélérateur de la révélation du problème* » qui permet de prendre la mesure du retard accumulé par l'entreprise (CR réunion du 23 avril 2008). À ce stade, AME réactive une controverse régionale sur la détermination des PME auxquelles il faut consacrer l'argent public ou, dit autrement, sur la pertinence d'aider des entreprises dites *condamnées*.

Un outil de diagnostic et de critérisation des PME construit de manière inductive et exploratoire par le directeur régional des Études économiques et territoriales de la CRCI à partir d'un échantillon de PME implantées sur un territoire donné permet d'identifier le *business model* des PME, d'apprécier leur potentiel de croissance et d'emploi pour un territoire donné et d'anticiper leurs besoins en compétences. Alors très en vogue, cet outil propose une typologie des PME en sept configurations.

Parmi ces sept configurations, deux nous intéressent plus particulièrement : les PME dites « chefs d'atelier » dotées d'un réel savoir-faire sur lequel elles se sont construites, mais qui aujourd'hui pâttissent d'une absence de stratégie, et les « PME en danger », appelées à disparaître faute de ressources internes, de perspectives de développement ou de marché. Mieux vaut, par conséquent, accompagner leurs salariés que d'aider ces entreprises à survivre. À la demande de la DRIRE, un entretien entre la CRCI, le porteur de projet et l'évaluateur de l'action confirme que sept des PME relèvent de cette catégorie. Le dispositif est-il pertinent ? Les débats sont vifs, mais les financeurs justifient la légitimité de l'expérimentation par le fait qu'ils méconnaissent ces PME tant qu'elles ne relèvent pas du curatif (DDTE). Or, certaines de ces PME peuvent *rebondir* : l'objectif est alors, pour le porteur de projet, de prouver qu'utilement aidées les PME peuvent surmonter leurs difficultés. C'est ainsi qu'une nouvelle hypothèse est formulée, celle de la *plasticité* de la PME.



	Imprévus	Leçons
1 ^{re} épreuve : <i>la détection ne va pas de soi</i>	<ul style="list-style-type: none"> – L'hypothèse de la proximité entre acteurs de l'accompagnement et PME est loin d'être fondée. – Culte du secret et méfiance du dirigeant de la PME, surtout en situation dégradée. – Sentiment d'ingérence chez les <i>détecteurs</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> – La proximité ne va pas de soi et doit être construite ; – L'offre de conseil est pléthorique et doit être rationalisée : les PME se disent trop sollicitées.
2 ^e épreuve : <i>les PME ne sont pas celles que l'on attendait</i>	<ul style="list-style-type: none"> Les PME sont toutes en retard d'anticipation. – Un signal fort : <i>la dépendance mono-client</i> les condamne à court terme sur un marché concurrentiel. – Un problème : défaillance ou non de l'engagement du dirigeant. – Formuler les caractéristiques de la PME en difficulté. 	<ul style="list-style-type: none"> – Quand la PME réunit incertitude forte, dépendance forte et peu de ressources internes, elle est déjà à <i>chaud</i> ; – L'engagement du dirigeant dans la démarche est une condition indispensable.
3 ^e épreuve : <i>ces PME sont-elles condamnées ?</i>	Formulation d'une nouvelle hypothèse à éprouver : la <i>plasticité</i> des PME fait qu'aidées, elles peuvent surmonter leurs difficultés.	<ul style="list-style-type: none"> – Tout dépend des ressources internes et de la capacité à recombinaison celles-ci pour co-construire des solutions.

Tableau 2. Imprévus et épreuves.

LA CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES

Où doit-on placer le curseur du *à tiède* ? Faut-il recourir à un consultant généraliste, ou à un expert ? Comment s'assurer de la capacité d'un retournement de sa situation par la PME en difficulté ? Qu'en advient-il, après le départ du consultant ? Les séminaires de capitalisation des expériences répondent à ces questions récurrentes. Le rapport d'évaluation fait état de résultats concluant à la réussite de l'expérimentation conduite : satisfaction des dirigeants enquêtés, *remise en projet des PME* et conditions de duplication de l'action au titre de la prolongation de l'expérimentation.

La plasticité de la PME en question

La *plasticité* de la PME désigne *sa capacité à se réorganiser rapidement et profondément à partir d'un cadre partagé* (porteur de projet, 2013). Ce terme met l'accent sur une approche dynamique de la PME qu'occulte une catégorisation statique « *qui nous prend pour des morts-vivants* » (dirigeants). Des résultats confirment cette capacité de retournement. À l'issue de l'intervention, des indicateurs montrent en effet que des PME ayant des pertes financières récurrentes sont « *sorties du rouge* » : en l'espace de dix-huit mois, une SCOP de plasturgie a relancé son activité commerciale, réorganisé sa gestion, diminué ses pertes et a prévu un retour à l'équilibre financier pour fin 2009. D'autres ont fait des choix stratégiques et/ou d'organisation, conduit ou redéfini un projet d'entreprise, développé le management et l'autonomie des salariés, réussi des embauches pour pallier les départs en retraite de personnes-ressources, renoncé à licencier là où elles s'y croyaient contraintes et tiré profit des mutations de leur secteur : l'emploi, menacé, de bobinières est sauvé par le développement d'une activité de maintenance sur sites nucléaires qui valorise leurs

compétences. Dans la PME de fabrication d'emballages, « *au départ, économiquement, on pouvait dire qu'il fallait supprimer la moitié des emplois... Aujourd'hui, il existe une solution économiquement viable pour continuer avec tout l'effectif... : on a transformé la contrainte en opportunité et ce que l'on considérait comme une charge, on l'a mis en ressources* (dirigeante) (11). Par contre, il peut être difficile, pour la PME, de mesurer l'impact de la mutation : après avoir brutalement chuté à la suite de la surgélation du poisson sur bateaux, l'activité d'une PME de conditionnement de produits frais repart aussitôt et son équilibre financier est restauré. La PME est sensible aux retournements de conjoncture et il peut y avoir un écart entre la vision du détecteur et la réalité de l'entreprise. Par ailleurs, son potentiel de retournement peut être difficile à prédire et peut exiger un diagnostic affiné. Sur ce point, les dirigeants ont apprécié d'avoir une aide extérieure (rapport d'évaluation).

Mais la situation reste fragile : la SCOP de plasturgie, « *Notre Lip à nous* » (La Voix du Nord, 08/2011) ferme en 2011 malgré un rétablissement de son plan de charges ; elle incarnait la catégorie « chef d'atelier », comme la PME familiale de traitement de panneaux de bois qui, elle, abandonne faute de projet, de ressources et de direction. Quand la PME cumule un déficit de compétences sur les trois fonctions stratégie/finance, commercial et production, elle peine à articuler les *espaces-temps* propres à chacune de ces fonctions et elle a tendance à adopter « *une politique de l'autruche* » (consultant) face au cumul des problèmes (redressement fiscal, perte d'un client important, trésorerie dégradée, litiges aux prudhommes) qu'elles rencontrent. Les difficultés de recrutement que connaissent les PME pour pourvoir ces fonctions aggravent la situation. Néanmoins, la PME d'enno-

(11) Citée dans *Impact*, « Gérer les difficultés provoquée par une mutation dans une entreprise », ARACT NPDC n° 32, juillet 2008.



blissement textile prête à fermer (sans projet stratégique, sans commercial et sans management, mais où le patron inventeur invétéré pallie le manque d'autonomie de ses salariés) rebondit grâce au retour du fils, qui commercialise au Qatar les produits innovants du père.

Un débat, animé, sur les indicateurs financiers conclut que les seules données comptables ne suffisent pas pour détecter la situation de mutation, et les dirigeants, à l'issue de l'intervention, relativisent l'importance des ressources financières dans leur rebond, qu'ils croyaient pourtant primordiales. La diversité des cas traités a permis d'explorer les caractéristiques de la *mutation à tiède*, l'objectif de l'action. C'est le cumul des facteurs (concurrence accrue, forte dépendance client, manque de ressources internes) qui crée la situation de mutation. Plus l'écart entre les risques d'exposition (incertitude, dépendances) et les ressources est fort, « plus l'entreprise est menacée [faute de] disposer des ressources pour faire face aux menaces » ; « plus cet écart est important, plus forte est la probabilité que la temporalité de la mutation soit courte ou que la situation soit à *chaud* » (BEAUJOLIN-BELLET, 2009). La PME subit d'autant plus fortement de nouveaux aléas qu'elle est en déficit de ressources (financières, organisationnelles, managériales, de compétences) (document *l'anticipation à tiède*, 04/2008). C'est donc la capacité de l'entreprise à recombinaison ses ressources qui fait bouger le curseur entre l'*à-chaud* et l'*à-tiède*.

Une recombinaison des ressources

C'est à ce niveau que l'accompagnement se révèle le plus profitable. Les consultants s'accordent à définir l'intervention comme une « *recombinaison globale des ressources* » articulant *stratégie/organisation/compétences*, même si les modalités concrètes de cette recombinaison ont varié d'une entreprise à une autre et d'un consultant à l'autre. Cela signifie qu'il faut fiabiliser l'organisation, pallier des déficits techniques, remédier à la vétusté des installations et des équipements (déménagement/investissement/réimplantation, à la coopérative du lin), améliorer les conditions de travail (pénibilité et absentéisme), repenser les métiers, développer la polyvalence et l'autonomie des salariés (dans toutes les PME), restaurer un collectif de travail et instaurer un collectif de soutien au dirigeant dont la solitude, même quand il appartient à des réseaux professionnels, est apparue comme une fragilité endogène. La reconstruction des équipes s'est faite autour de la création d'outils de gestion destinés à suivre et à mesurer l'activité, de procédures d'organisation permettant à chacun de retrouver une place au sein du collectif et de contribuer à la définition d'un intérêt commun. Cet *équipement* gestionnaire et cognitif permet de pallier un déficit de ressources unanimement constaté.

Si les dirigeants ont tous le souci de l'emploi et du devenir de leurs salariés (argument déterminant de leur entrée dans la démarche), ils témoignent quasiment tous d'une véritable méconnaissance et d'une sous-utilisation des ressources de leur personnel : pas de gestion des compétences, peu de communication, méconnaissance par les salariés de la situation économique de l'entreprise, même s'ils perçoivent des signes de difficultés et côtoient quotidiennement le dirigeant, climat social dégradé. En cause, l'absence criante de management au profit d'une culture paternaliste souvent déresponsabilisante. Il arrive que le projet humaniste l'emporte sur l'économique : « *Je ne peux pas licencier des salariés qui m'ont fait gagner de l'argent* » (dirigeant d'une PME dont l'activité de confection a été délocalisée en Chine). Celui-ci s'obstine à maintenir dans le Nord une activité à perte (200 salariés). *Sortie du rouge*, elle ferme en 2010, incarnant la « PME en danger » qui aurait déjà dû fermer (directeur UIT). De même, le savoir-faire ne suffit pas à relancer une PME (panneaux de bois) qui a vécu *dans l'ignorance du marché et de la concurrence* au nom d'une fidélité désuète à son client en faillite. Il y a bien, aux yeux des consultants, un modèle d'entreprise issu des années 1970 qui apparaît dépassé : la PME « *ne peut plus faire l'économie du management* » (consultant).

Une posture d'intervention

Les intervenants ont défini une *posture d'intervention*. Accompagner une PME en mutation suppose l'adoption d'une démarche « *sur mesure* » et non pas la mobilisation de solutions toutes faites mal perçues par les dirigeants. Elle requiert un intervenant généraliste, certes expérimenté, et non une succession d'experts, comme le proposait le correspondant au Conseil régional. Les consultants qualifient cette posture de *maïeutique* visant à *remettre l'entreprise en projet* et à la guider vers la réalisation : « *l'œil extérieur a mis un squelette, il nous a aidés à trouver par où commencer. Plutôt que de nous apporter le poisson, le consultant nous a appris à pêcher... Aucune solution n'a été plaquée...* » (dirigeante d'une PME de fabrication d'emballages). La situation de reprise facilite cette maïeutique, car elle permet de dire des problèmes dont le dirigeant n'a pas la responsabilité. Une telle posture impose une condition : l'engagement du dirigeant dans la démarche.

Mais cela n'a pas toujours été le cas. Si l'étalement de l'action dans le temps a favorisé la maturation d'un projet et la mise en œuvre de changements organisationnels, il a aussi facilité l'esquive : refus de dirigeants de voir ou d'entendre, entraves à l'action du consultant. Aussi la duplication du projet comporte-t-elle deux conditions : une participation financière et un arrêt de l'intervention en cas de déroboade du dirigeant. Pour autant, cette posture reste difficile,



PHOTO © DE AGOSTINI-LEEMAGE

THE LILLIPUTIAN TAILORS MEASURE

« Accompagner une PME en mutation suppose l'adoption d'une démarche "sur mesure" et non pas la mobilisation de solutions toutes faites mal perçues par les dirigeants ». « Les tailleurs de Lilliput prennent les mesures de Lemeul Gulliver, chirurgien de marine », illustration d'Arthur Rackham (1867-1939) pour « Voyage à Lilliput » in *Les voyages de Gulliver (Gulliver's travels)* de Jonathan Swift (1721).



lorsque le dirigeant ne démord pas d'une stratégie qui semble peu viable aux yeux du consultant. C'est le cas de l'imprimeur qui refuse de voir la mutation affectant son métier du fait du développement de progiciels de gestion intégrés : la faillite de ses concurrents lui ramène des clients et accroît son chiffre d'affaires ; l'annonce anticipée du retrait de son principal client le convainc que « *l'imprimerie va à sa perte à long terme* ». Mais il décide « *d'être le dernier : ça m'a questionné sur ma stratégie, O.K., mais je n'en bouge pas...* » (cité par le consultant). « *On n'a pas le droit de dire : c'est une mauvaise stratégie* ». Mais s'agissant d'anticiper une mutation, c'est problématique (consultants, réunion 2 juin 2008). Il arrive aussi que l'entreprise n'ait pas les ressources de son projet : c'est le cas de l'atelier de fabrication de tables de ping-pong (7 salariés) créé par le dirigeant d'une PME (pièces métalliques pour l'automobile) afin de diversifier son activité et de favoriser l'insertion professionnelle de jeunes peu qualifiés. Ce projet confère au dirigeant une certaine « *vogue institutionnelle* ». Le consultant y voit une « *stratégie de coup* » opportuniste et peu pérenne, car l'atelier manque de méthode et de savoir-faire pour répondre au changement dans l'assemblage des pieds exigé par le client. Celui-ci lui impose un produit dont il « *ne maîtrise ni le concept ni la façon de faire* » ni les coûts, malgré la réduction de ses effectifs. Le dirigeant décide de vendre, à perte, à son client, en se rattrapant sur une vente en direct dans son hangar.

CONCLUSION

Rendre compte d'une action collective de longue durée au rythme propre de chacun de ses acteurs en suivant pas à pas le récit enchevêtré de leurs interventions dans des PME auxquelles on n'accède qu'en paroles, saisir au fil des débats ce qui marque le pas dans le travail collectif d'analyse des situations, voilà qui ne va pas de soi ! Afin de restituer la manière dont des experts de la connaissance en action s'accordent pour problématiser la mutation à *tiède* en PME et activer un espace d'action collective, nous avons retracé la « *théorie* » qui sous-tend le dispositif en en faisant un « *acteur-réseau* ». Cette approche montre autant l'importance des réseaux d'acteurs dans l'action publique que leur fragilité. L'action aurait-elle tenu sans le porteur de projet ? Sa longue durée a vu ses participants s'étioler et nombre d'acteurs ont changé de fonction au cours, ou à l'issue du projet : qu'advient-il des apprentissages réalisés ? Cette expérimentation très suivie sur le plan institutionnel a-t-elle changé les représentations et les conditions de l'accompagnement des PME ? Rien n'est moins sûr. La crise a mis à l'épreuve les actions dupliquées et le dis-

positif n'est pas pérennisé. Un autre lui succède : la GPEC territoriale « *pour PME en croissance* », qui met en évidence les limites territoriales de l'action et impose une gestion territoriale des emplois et des compétences. Il n'en demeure pas moins que les PME d'AME ayant réussi leur transition servent aujourd'hui de modèle à ce nouveau projet. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AGGERI (F.), PEZET (E.), ABRASSART (C.) & ACQUIER (A.), *Organiser le développement durable*, Vuibert, 2005.
- AUBERT (J.P.) & BEAUJOLIN-BELLET (R.), « Les plans sociaux », *Encyclopédie des ressources humaines*, ALLOUCHE (J.) (coord), 3^e édition, Vuibert, 2012.
- BAUMARD (P.), *Prospective à l'usage des managers*, Litec, 1996.
- BEAUJOLIN-BELLET (R.), « L'action collective AME dans les PME menée par l'ARACT Nord-Pas-de-Calais », *Rapport d'évaluation*, Reims Management School, juin, 2009.
- BRUGGEMAN (F.), « Restructurations et licenciements », *Droit Social*, n°9/10, pp. 852-858, 2004.
- BUFFARD (L.) & TOGNOLA (J.), *Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ?*, Mémoire (dir. BERRY M.), École des mines de Paris, 2005. <http://www.annales.org/gazette/memoire-restructuration.pdf>
- CALLON (M.) & LATOUR (B.), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte, 1991.
- CALLON (M.), LASCOUMES (P.) & BARTHE (Y.), *Agir dans un monde incertain*, Paris, Seuil, 2001.
- CARLILE (P. R.), « A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development », *Organization Science*, vol. 13, n°4, pp. 442-455, 2002.
- GAZIER (B.), « Marchés transitionnels du travail et restructurations : vers une gestion collective des transitions », *Revue de l'IRES*, n°47, pp. 301-317, 2005.
- LASCOUMES (P.) & LE GALÈS (P.), *Sociologie de l'action publique*, Paris, A. Colin, 2007.
- LATOUR (B.), *Changer de société - Refaire de la sociologie*, Éditions La Découverte, 2006.
- PECQUEUR (B.), *Le développement local*, Syros, 2^e édition augmentée, 2000.
- ROUILLEAUT (H.), *Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier*, La Documentation Française, 2007.
- STENGERS (I.) & BENSUADE-VINCENT (B.), *100 mots pour commencer à penser les sciences*, Paris, Seuil, 2003.
- TOGNOLA (J.), « L'Industrie régionale en 2007 », *Enjeux pour l'industrie du Nord-Pas-de-Calais*, Préfecture de Région-DRIRE, pp. 15-51, 2007.