

# Anticiper les restructurations : *incantation ou vrai remède ?*

**Metaleurop, Charles Jourdan, HP :** les restructurations, qui pouvaient passer pour des crises d'adaptation passagères dans les années 1970, s'imposent à présent comme un motif récurrent de la vie économique. En parallèle, des dispositifs de gestion de crise ont été développés pour favoriser le retour à l'emploi des salariés licenciés et revitaliser les territoires. Généralement initiées après l'annonce du plan social, ces actions peuvent engager des moyens très importants. Mais elles n'apportent le plus souvent que des réponses partielles au traumatisme que vivent salariés et territoires. Pour sortir de cette contradiction, certains acteurs proposent d'agir plus en amont, avant la crise : il faudrait anticiper. Incantation ou vrai remède ?

*Je vois venir une restructuration...  
... il va falloir anticiper,  
mon brave ...*



La nécessité de dépasser l'actuel traitement à chaud des restructurations ne fait aujourd'hui guère débat parmi les interlocuteurs rencontrés dans le cadre de notre mémoire de troisième année du corps des Mines, qui portait sur la question des restructurations<sup>1</sup>.

Depuis trente ans, le législateur s'est attaché à améliorer la prise en charge des salariés licenciés. Parallèlement, l'accompagnement des restructurations s'est professionnalisé, avec l'apparition de nouveaux acteurs. Les cabinets de conseil en reclassement, les sociétés de conversion, spécialisées dans la revitalisation des territoires, mettent en œuvre des procédures aujourd'hui rodées : cellules de reclassement, mailings ciblés pour attirer de nouveaux employeurs, prêts bonifiés sont quelques éléments d'une panoplie aujourd'hui très complète.

Pourtant, l'urgence conduit souvent à privilégier le court terme au détriment de solutions plus durables. C'est ainsi que 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 ont permis de recréer rapidement des centaines d'emplois sur les sites sinistrés. Mais ces mêmes avantages prédisposent à des délocalisations futures.

En outre, la qualité de l'accompagnement des salariés et des territoires victimes de restructurations est très variable d'une situation à l'autre. Il existe une forte disparité de moyens entre un grand groupe prospère, qui n'hésitera pas à débloquer 50 000 à 70 000 € par salarié licencié, une PME et *a fortiori* une entreprise défaillante.

Les médias témoignent, s'il en était besoin, du traumatisme que vivent les salariés licenciés, en dépit des outils éprouvés qui sont mis en œuvre – à chaud – pour limiter les conséquences des restructurations.

Face à ce qui ressemble à une impasse, certains acteurs – État, universitaires, entreprises – prônent l'anticipation. Ainsi, pour Dominique Thierry, un des spécialistes du sujet, « *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.* »<sup>2</sup>

Anticiper pour quoi faire? D'abord, pour éviter ce qui peut encore l'être, comme l'automobiliste qui freine avant le virage pour éviter la sortie de route. Ensuite, pour limiter les conséquences des restructurations inévitables: le patient qui se fait dépister régulièrement n'évitera pas la maladie, mais grâce à un traitement précoce, il aura de meilleures chances de guérir.

Pourtant, l'anticipation reste compliquée à mettre en œuvre. Elle suppose d'être capable de voir venir les difficultés, mais aussi de partager ces prévisions avec la population, les salariés. Il faut alors parvenir à dépasser le refus et la révolte que suscite habituellement l'annonce d'une restructuration, pour trouver des moyens de s'y préparer. Ces difficultés rendent, aux yeux des sceptiques, l'anticipation peu réaliste. Qu'en est-il réellement?

### **L'entreprise acteur de l'anticipation : promesses et réalités**

L'anticipation des évolutions technologiques et concurrentielles est fortement ancrée dans la culture des entreprises, qui ont, pour les plus performantes, une longue pratique de veille et d'innovation. Mais ce qu'on entend habituellement par anticipation sociale est plus ambitieux. Il ne s'agit pas seulement, pour l'entreprise, de prendre suffisamment tôt les bonnes orientations stratégiques, mais d'accompagner en amont ses salariés pour les aider à faire face aux restructurations prévisibles.

L'idée naît au cours des années 1980, défendue par quelques grands patrons comme Antoine Riboud. Depuis, plusieurs approches ont été développées.

La première est prévisionnelle: elle propose d'estimer, à l'horizon de plusieurs années, l'évolution des besoins en personnel et en compétences, et d'agir le plus tôt possible pour ajuster en douceur les ressources disponibles. Cette logique est généralement connue sous le nom de *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* (GPEC). Elle est entérinée par la loi Soisson de 1989, qui prévoit une information/consultation<sup>3</sup> du comité d'entreprise sur les prévisions en matière d'emploi et de qualifications et les actions envisagées pour y faire face. Cette logique prévisionnelle a cependant buté sur les incertitudes inhérentes aux prévisions à trois ou cinq ans (de ce fait difficiles à partager avec le personnel), et sur des difficultés méthodologiques, certaines entreprises s'étant engagées dans une longue et assez formelle cartographie des compétences qui a valu à la GPEC une réputation d'usine à gaz.

On peut aussi entendre l'anticipation au sens d'annonce précoce. L'entreprise pourrait rendre publics ses projets de restructuration plus en amont (dès la décision prise), afin de permettre aux salariés de mieux s'y préparer. Il s'agit toutefois d'une

opération à haut risque. Une telle annonce peut en effet susciter une crise de confiance des partenaires de l'entreprise, et donner à des difficultés *a priori* passagères une tout autre ampleur. En interne, la crise peut être violente, en l'absence d'une bonne pratique du dialogue social. En témoignent les réactions qui ont suivi l'annonce en 2001 des fermetures des usines LU de Calais et Ris-Orangis à l'horizon 2004. Pendant trois ans, salariés et élus se sont battus contre la fermeture (allant jusqu'à un appel au boycott des produits Danone), sans forcément s'y préparer.

Une troisième approche, plus continue, semble s'imposer. Au schéma annoncé, préparation des salariés, restructuration, certaines entreprises substituent une anticipa-

tion sans à-coups, permanente, fondée sur le maintien de l'employabilité des salariés. En d'autres termes, l'entreprise aide ses salariés à préserver leurs compétences et leur attractivité sur le marché du travail, afin de faciliter leur reclassement si un jour elle devait se restructurer.

Cette démarche n'est pas sans difficultés. Elle repose sur la capacité de l'entreprise à faire émerger des projets individuels chez des salariés qui ont souvent pour premier projet de conserver leur emploi. Beaucoup ont en outre une certaine réticence à se former – les moins qualifiés, en particulier, sont peu enclins à retourner sur les bancs de l'école.

Malgré ces obstacles, cette approche de l'anticipation semble prometteuse. Positionnée très en amont des restructurations, elle a le mérite d'éviter les blocages. Quelques grandes entreprises ont d'ailleurs lancé des programmes de développement de l'employabilité des salariés. Dans le cadre de son projet *Évolution*, Danone s'engage à donner à ses opérateurs les compétences de base, et à proposer à ceux qui le souhaitent des offres de mobilité (de poste ou de site).

Souvent très dépendants d'un site industriel, les territoires sont la deuxième victime des restructurations après les salariés. Certains grands groupes, à l'image de Michelin ou Saint-Gobain,

**Mais le véritable point d'achoppement est politique.**

**Pour l'élu, anticiper les restructurations est un pari risqué.**

ont déjà pris en compte cette dimension, et participent au développement économique local pour réduire la vulnérabilité des territoires sur lesquels ils sont implantés. Mais les territoires ont eux-mêmes un rôle essentiel à jouer dans l'anticipation des restructurations.

### Un nécessaire engagement du territoire

De fait, plusieurs initiatives d'anticipation territoriale se sont développées au cours des dernières années :

- certains territoires ont cherché à renforcer leur tissu économique en amont d'une restructuration prévisible; dès 1998, l'État a signé avec Pechiney et le conseil général d'Ariège une convention pour l'industrialisation du département; cette mesure s'inscrivait dans la perspective de la fermeture de l'usine d'Auzat, qui a finalement eu lieu en 2003; elle a permis de créer six cents emplois entre 1998 et 2004, pour deux cent soixante-dix emplois directs supprimés;
- en parallèle, des collectivités ont déployé une véritable stratégie pour enrainer leurs principaux employeurs; c'est le cas en Basse-Normandie, où le conseil régional s'est rapproché de Faurecia pour comprendre quels arguments permettraient de pérenniser son implantation dans la région, malgré l'éloignement des principaux constructeurs automobiles; le conseil régional a alors décidé d'aider l'équipementier à regrouper ses trois sites, et d'implanter à proximité un pôle de formation, afin de lui assurer un flux de personnel qualifié;
- d'autres territoires se sont attachés à renforcer leur attractivité, en se dotant d'infrastructures adaptées pour l'accueil des entreprises, mais aussi en travaillant leur image, à l'instar de la Cosmetic Valley, en Eure-et-Loir; ce district des parfums et de la cosmétique s'est forgé un nom mondialement reconnu, qui apparaît aujourd'hui comme une bonne assurance anti-délocalisations.

Quelles sont les conditions de cette anticipation? Comment expliquer que certains territoires anticipent, et d'autres non?

La question de la prévisibilité des restructurations apparaît comme un faux débat. Il existe certes des retournements brutaux de conjoncture, comme celui qui a frappé les télécoms en 2001,

mais ils sont plutôt l'exception. 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. »<sup>4</sup> Le manque d'informations dont se plaignent certains élus et administrations tient souvent à une valorisation et une diffusion insuffisantes de l'information disponible. La création d'une cellule dédiée à la veille au niveau régional, chargée de proposer une hiérarchisation des menaces au pouvoir politique, pourrait être une piste de progrès.

Mais le véritable point d'achoppement est politique. Pour l'élu, anticiper les restructurations est un pari risqué. Un pari sur le temps, tout d'abord: les effets de l'anticipation ne se font parfois sentir que plusieurs années plus tard, à un horizon indéterminé. Un pari sur les résultats, ensuite. Si l'anticipation échoue, le bilan sera neutre pour le territoire, mais l'image de l'élu sera associée à un échec. Si elle réussit, il n'est pas évident que l'élu puisse valoriser ce succès: l'anticipation est discrète par nature, elle *évite, prépare*, mais n'*accomplit* pas. Plus fondamentalement, il faut parvenir à évoquer la menace de restructuration. C'est très difficile quand le chef d'entreprise garde le silence, cela reste inconfortable dans le cas contraire: l'élu qui lance des actions concrètes pour anticiper les conséquences d'une restructuration risque d'être accusé de complicité avec l'entreprise.

Comment rendre l'anticipation politiquement correcte? En Ariège, on a anticipé sans le dire: la convention pour l'industrialisation de l'Ariège signée entre l'État, Pechiney et le conseil général, ne fait aucune mention de la fermeture prévisible de l'usine Pechiney d'Auzat. Certains territoires profitent d'un drame industriel fortement médiatisé pour susciter une réflexion sur la pérennité de leur tissu économique. D'autres choisissent de n'aborder le sujet qu'avec un projet de développement économique en poche, pour permettre aux populations d'entrevoir un avenir. Rien n'oblige, en tout cas, à attaquer de front les sujets sensibles (menaces précises de restructurations): une démarche d'anticipation commence souvent par l'enracinement des employeurs existants et le développement de l'attractivité des territoires – des politiques qui ne suscitent en général aucune controverse.



## PME, les oubliées de l'anticipation ?

A plusieurs égards, les PME peuvent apparaître comme une zone d'ombre de l'anticipation. Le pilotage à vue y reste fréquent, et elles sont encore peu nombreuses à s'être dotées d'un dispositif de veille. Une étude de la CCI Lorraine révélait en 2003 que 29 % seulement des entreprises industrielles de la région avaient adopté une telle démarche. Difficile alors de voir venir les évolutions technologiques, réglementaires ou concurrentielles. Même lorsqu'elles détectent le danger, les adaptations nécessaires sont parfois trop lourdes et trop risquées pour des PME isolées. En 2003, malgré la perspective de la fin des quotas textiles, une étude de la DRIRE Midi-Pyrénées montrait que 20 % des entreprises du secteur de la maille étaient toujours positionnées sur des créneaux classiques ou bas de gamme.

Par ailleurs, la gestion des ressources humaines, souvent embryonnaire dans les PME, rend difficilement envisageable une réelle anticipation sociale, en particulier en matière de développement de l'employabilité des salariés.

Cette situation est préoccupante car les PME sont particulièrement concernées par les restructurations (elles représentent 80 % des licenciements économiques) et n'ont pas les mêmes moyens que les grands groupes pour réussir l'accompagnement à chaud de leurs restructurations.

Quelle réponse face à ce manque d'anticipation ? Le tissu des PME se prête mal à l'intervention des territoires, car elles sont très nombreuses, et leur échelle de temps est courte : souvent sous-traitantes et mono-produit, elles peuvent se retrouver en difficulté en quelques mois seulement.

Il semble dès lors judicieux de promouvoir le développement de systèmes partenariaux entre PME, grands groupes et centres de recherche, susceptibles de tirer les PME vers plus d'anticipation.

Des réseaux d'entreprises comme le district de la céramique en Italie, le pôle aéronautique de Toulouse, la Silicon Valley, en sont une illustration. Comme le souligne 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.* »<sup>5</sup>

Ces réseaux peuvent permettre aux PME de mutualiser leurs moyens pour effectuer une veille économique et technologique, premier pas vers l'anticipation. Ils forment parfois des clubs qui offrent aux dirigeants d'entreprises la possibilité d'échanger sur leurs expériences, et les amènent à se poser les bonnes questions. Enfin, l'organisation en réseau fluidifie l'interface entre le tissu de PME, les centres de formation et les centres de recherche. Ce dialogue permanent, qui stimule l'innovation, apparaît comme une des clés de l'anticipation.

Pour autant, les réseaux ne sont que des *cadres* favorables à l'anticipation. Pour que s'initie une vraie démarche anticipatrice, le rôle des animateurs, véritables chefs d'orchestre des réseaux, est fondamental. Il leur faut parvenir à établir la confiance entre les chefs d'entreprise – l'anticipation implique souvent le partage d'informations sensibles – et les amener à avoir ensemble une véritable réflexion stratégique. Le cas de la Cité de l'initiative, à Roubaix, nous semble exemplaire. Destiné, à l'origine, à permettre la mise en commun d'équipements coûteux, ce regroupement de PME textiles s'est rapidement saisi des questions stratégiques, sous l'impulsion de son animatrice. Dans la perspective de l'ouverture des marchés, les entreprises sont parvenues à se désengager des productions de masse, pour investir dans le haut de

gamme. Malgré le contexte difficile que traverse l'industrie textile, les quarante-trois entreprises du réseau (quatre cent cinquante emplois) ont été relativement épargnées depuis la création de celui-ci en 1994.

## Incantation ou vrai remède ?

Au-delà du vocabulaire parfois incantatoire de l'anticipation, ce sont des actions très pragmatiques qui sont mises en œuvre, pouvant 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.

L'anticipation est généralement assimilée à l'annonce précoce des restructurations, suivie d'une phase de préparation des salariés et du territoire à cette échéance. Même anticipée, l'annonce est traumatisante et il nous semble qu'il faut préférer, chaque fois que c'est possible, des démarches plus continues, comme le maintien de l'employabilité des salariés ou l'enracinement des employeurs.

Pourtant, toutes les restructurations ne s'intègrent pas sans difficulté dans une telle approche, lisse et sans heurts. Il faut donc aussi chercher à développer la capacité à tirer parti d'une annonce anticipée, en renforçant l'aptitude au dialogue dans les entreprises et sur les territoires.

Loïc BUFFARD et Julien TOGNOLA,  
*ingénieurs des Mines*

## NOTES

1. Julien Tognola et Loïc Buffard, *Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ?* mémoire de troisième année du Corps des Mines, Ecole des mines de Paris, septembre 2005, <http://www.annales.org/gazette/gazette-34-11-05.html>.
2. 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.
3. Une obligation de négociation a même été introduite en 2005 pour les entreprises de plus de trois cents salariés.
4. Jean-Pierre Aubert et Rachel Beaujolin-Bellet, "Les acteurs de l'entreprise face aux restructurations : une délicate mutation", *Travail et Emploi*, n°100, 2004.
5. *Le Figaro*, 28 février 2004.

## ERRATUM

Dans la Gazette n° 33 "Mesurer la richesse, de la production à la consommation", le nom d'un des deux auteurs, Laurent Jacques a disparu. Il fallait lire comme auteurs Vincent Gorgues, ingénieur de l'Armement et Laurent Jacques, ingénieur des Mines.

La Gazette de la Société et des Techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un quelconque point de vue officiel. Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse : <http://www.annales.org>

## RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal Novembre 2005

La Gazette de la société et des techniques est éditée par les *Annales des mines*, 120 rue de Bercy, télédac 797, 75012 Paris  
<http://www.annales.org>, Tél : 01 42 79 40 84  
Fax : 01 43 21 56 84.

E-mail : [mberry@paris.ensmp.fr](mailto:mberry@paris.ensmp.fr) - N° ISSN : 1621-2231  
N° de commission paritaire : 0305 B 05495.

Directeur de la publication : Claude Gaillard

Rédacteur en chef : Michel Berry

Conception graphique : Catherine Le Troquier

Illustrations : Véronique Deiss

