

## Restructurations, anticipation et développement économique local

27 novembre 2009

- Restructurations, anticipation et développements économique local
- ECOLE des PONTS



## Sommaire

- ■ Restructurations et mutations économiques de quoi parle-t-on?
- ■ Restructurations mutations économiques et innovations
- ■ Quelques questions de méthode
- ■ Restructurations, revitalisation territoriale et développement



Restructurations et mutations  
économiques de quoi parle-t-on?

# Changement, mutations économiques et restructurations (1)

- Des **évolutions** continues aux déterminants connus (gains de productivité, mutations technologiques, émergence de nouveaux produits, émergence de nouvelles zones de productions, ...) se concrétisent dans des **dynamiques économiques**.
- Ces dynamiques entraînent des **changements** et, dans le champ économique, des **mutations** dans l'organisation :
  - de la production des biens et des services
  - de la chaîne d'acteurs qui les produit
- Ces changements peuvent être soudains (éclatements de « bulles », ruptures technologiques) ou progressifs (mutations techniques) et touchent :
  - des branches, des filières et les bassins d'emploi et de production dans lesquels les entreprises sont implantées.
  - Elles obligent les acteurs, et en premier lieu les structures productives (entreprises, administration, ...) à modifier leurs habitudes, pratiques et organisations pour **saisir de nouvelles opportunités** ou **s'adapter aux évolutions en cours** (ex : MOCN, APPLEPAGER/TATOO/MOBILE)
- Pour les entreprises l'adaptation peut impliquer une **modification de structure** → processus plus ou moins bien contrôlé et piloté selon :
  - la capacité d'anticipation (de l'entreprise et des autres acteurs)
  - la vitesse des changements en cours.
- Ce sont ces processus que l'on nomme **restructurations** : ensemble varié d'opérations « visant à acheter ou vendre des actifs, modifier la structure du capital ou transformer l'organisation interne de la firme ». EMCC

## Changement, mutations économiques et restructurations (2)

- Les mutations économiques ont des impacts variables sur le marché du travail. Elles ne se résument pas aux restructurations d'entreprises mais il est rare qu'elles ne s'accompagnent pas de restructurations d'entreprise.
- la **permanence** des mutations économiques entraîne celle des risques et des cas de **restructurations**. → mettre en place des dispositifs permanents
- Les restructurations obligent les acteurs à opérer des changements importants, souvent non prévus et dans un laps de temps court. C'est la conjugaison de l'ampleur des adaptations à effectuer et du peu de temps pour les réaliser qui met les acteurs en difficulté.
- **Le temps est donc un élément essentiel** dans l'anticipation et la gestion des restructurations.
- Si les restructurations d'entreprise prennent leur source dans les mutations économiques elles découlent toujours d'une décision de la direction de l'entreprise concernée.
- Il est donc difficile d'articuler la **veille sur les mutations** et l'**anticipation des restructurations**.
- Pour bien comprendre les restructurations, il faut se retourner vers le niveau de l'entreprise



2

## Restructurations mutations économiques et innovations

La mobilité n'a pas toujours été considérée comme positive



# La gestion des restructurations : un champ ouvert à l'innovation sociale

- Face aux processus de restructurations, les innovations ont émergé en « vagues »
- Une vague est déclenchée par une ou plusieurs innovations majeures autour d'un concept nouveau et est suivie par différentes innovations (de procédé ou de dispositif) qui apparaissent progressivement dans la foulée de l'innovation majeure
- Apparaissent alors des problèmes non résolus qui déclenchent une seconde vague d'innovations
- La gestion des restructurations a déclenché trois vagues entremêlées d'innovations sur les 40 dernières années :
  - La création de dispositifs spécifiques entre le milieu des années 1960 et la milieu des années 1970)
  - L'organisation des transitions au moment de la perte d'emploi (de la fin des années 1970 au milieu des années 1990)
  - La recherche d'une capacité d'anticipation au service d'une organisation efficace des transitions professionnelles (depuis le milieu des années 1990)
- Selon les pays les rythmes d'avancement ont été et sont différents et les découpages temporels sont légèrement arbitraires



# Première vague : la création des dispositifs

- Du milieu des années 60 au milieu des années 70
- Concept: la protection de l'emploi
- Contenu :
  - Le CDI comme norme
  - Le licenciement « ultima ratio »
  - Distinction entre Licenciements collectifs et licenciements individuels (Directive Européenne de 1975)
  - Mise en place de procédures spécifiques de dialogue social en cas de licenciements collectifs (idem)
  - Assurance chômage
  - préretraite
- Trois traits communs en Europe :
  - Protection de l'emploi
  - Le pouvoir de décision revient à l'employeur
  - Négociation sur les mesures sociales
- Si les restructurations avaient été ce que les contemporains pensaient qu'elles étaient (des accidents) cela aurait pu suffire

# Deuxième vague : l'organisation des transitions professionnelles au moment de la restructuration

- De la fin des années 70 au milieu des années 90
- Concept: organiser les transitions lorsque des licenciements sont imminents
- Remarque : les innovations liées à la protection de l'emploi continuent à produire leurs effets :
  - Formation, congés (parentaux, ...), changements dans les temps de travail (réduction, temps partiels, ...) changements d'organisation du travail, chômage partiel ...
- Contenu :
  - "plateformes de reclassement à chaud" dans leurs diverses formes: "cellules de reclassement" en France, Unités de conversion en Belgique, fondations pour la sécurité de l'emploi en Suède, Sociétés de transfert en Allemagne, ...
- Un bouquet d'innovations a suivi :
  - Outils: Bilans de compétences et bilans professionnels, aide à la gestion de carrière, aide à la rédaction de CV, aide à la recherche d'emploi, coaching, programmes de formation personnalisés, détachement dans des nouveaux emplois potentiels, aide à la mobilité professionnelle, aide temporaire au maintien du revenu, soutien à la création d'entreprise.
  - Institutions: un ensemble de fournisseurs (public ou privés) de services
  - Savoir faire : adaptation des outils et institutions aux diverses situations de restructurations pour gérer l'ensemble du processus.
- Si les restructurations avaient été des processus de court terme, ces dispositifs auraient fonctionné efficacement, mais il est difficile de faire entrer le temps long de la transition professionnelle dans le temps court du licenciement.

# Troisième vague : anticipation et organisation des transitions professionnelles sur le long terme

- Depuis le milieu des années 1990
- Concept: anticiper pour organiser et sécuriser les transitions sur le long terme
- Contenu :

## Anticipation, employabilité, inclusion d'un nouvel acteur dans le "dialogue social" : le territoire

- L'anticipation (pas la prédiction bien sûr) requiert
  - Des outils de management orientés vers le futur (plans stratégiques, plans à moyen terme, budgets, marketing, attention aux signaux faibles ...)
  - Un management des Ressources Humaines se préoccupant de transition professionnelle longtemps avant d'éventuelles restructurations
  - Se préoccuper avant une date qui n'est qu'une probabilité, signifie :
    - ✓ Partager les informations (annonce précoce)
    - ✓ Construire une capacité de changement / encourager les habitudes de changement
    - ✓ Sécuriser les transitions
- Implication territoriale :
  - Ce qui est vraiment nouveau dans ce champ , est que les territoires prennent une part active dans les processus de restructuration en tant qu'acteurs
- Mais aucun système complet n'est mis en œuvre aujourd'hui

# Les innovations faiblement développées, opportunistes ou absentes

- Pas de progression linéaire vers une amélioration continue de l'anticipation et de la gestion des processus de restructuration
- Les innovations opportunistes :
  - Contournements des règles (information / consultations, ordre des licenciements, ...)
  - Utilisation du dépôt de bilan dans le cadre des organisation en réseau
  - Utilisation de l'intérim et des contrats courts
  - Mesures d'âge « cachées »
- Les innovations absentes ou peu développées
  - Evaluation
  - Standards européens (mais existence des Comités d'Entreprise Européens)
  - Santé



## Quelques questions de méthode

# The change we are in (1)

- **From an old Arrangement ...**
- An industrialised society focused on mass production,
- A stabilized workforce characterized by a low level of transferable skills depends on « internal labour markets » for its career and its security.
- Importance given to seniority
- life-long employment is an unwritten and tacit part of the labour contract.
- In case of restructuring redundancy payment covers the breach in the tacit contract and early retirement provides security.

## The change we are in (2)

- **... To a new one**
- Knowledge is at the heart of the production process,
- Demographic change has turned “baby boomers” into “pappy boomers”.
- “internal labour markets” shrink, technology evolves rapidly as well as demand,
- companies are organised as networks, often operating in several countries or territories even when they are small
- regions and territories play a new role in the economy.

## The change we are in (3)

- We first saw restructuring as accidents
- We then tried to organised transitions when facing restructuring
- We now look for an arrangement
  - mixing security and adaptation,
  - ensuring a progression of the workforce towards a knowledge-based society
- To do so we need new functionalities



## To anticipate and manage restructuring we need

- 1. An anticipative and common understanding of economic trends and change**
- 2. Know how in redeployment, based on territorial strategies**
- 3. To develop workers' employability**
- 4. To develop social as well as multi actors dialogue and companies' networking on social issues**
- 5. To foster shared diagnosis and negotiation**
- 6. To manage crisis**
- 7. To organise transition in a secure and dynamic way**

# To anticipate and manage restructuring we need

## **1. An anticipative and common understanding of economic trends and change**

- Detecting risks and opportunities
- Deepening knowledge on the consequences
- Building collective actors

## **2. Know how in redeployment, based on territorial strategies**

## **3. To develop workers' employability**

- Framing the targeted public.
- Reaching the targeted public.
- Setting up adapted orientation and training
- Maintaining status and income
- Mitigating the cost for employers

## L'anticipation

- **Prévoir n'est pas prédire**

- L'avenir reste imprévisible
- L'enjeu est d'identifier des dynamiques à l'œuvre et leurs effets probables pour se doter d'une démarche d'anticipation
- Dialoguer c'est anticiper

- **Anticiper n'est pas seulement prévoir mais vouloir agir**

- L'anticipation est tournée vers l'action (→ autant un outil de connaissance qu'une aide à l'action)
- Les crises sont l'occasion de les faire progresser
- La capitalisation et la seule méthode pour en intégrer les leçons

- **Dialoguer c'est anticiper**

- Face à un avenir incertain des dispositifs opérationnels, adaptables et multi-acteurs sont de véritables outils de réponse

## Questions de méthodes (2)

### **Dialogue social**

- **Constitution d'acteurs collectifs**
  - Les PME, parents pauvres des dispositifs
  - L'inégalité entre salariés est une des caractéristique majeure des situation de restructuration
- **Tourné vers l'avenir (GPEC / développement territorial)**
  - 9% des entreprises de 10 à 19 salariés
  - 42% des entreprises de + de 1 000 salariés
  - Comment faire pour que dans les branches, les observatoires alimentent plutôt les discussions paritaires que les stratégies d'entreprises, surtout les plus petites ?
- **territorialisé**
  - Ex L 132-30 peu utilisé mais prometteur
  - Maisons de l'emploi

## Questions de méthodes (3)

### **Construire des plateformes de transition**

- **Le CTP : Objectif de sécurisation des parcours professionnels**
  - **Contrat :**
    - 12 mois
    - Allocation plus attractive que celle du chômage
    - Statut de stagiaire de la formation professionnelle
  - **Mesures d'accompagnement renforcées (1 accompagnateurs pour 30 personnes/ bilan et aide au projet professionnel/possibilités de formation opérationnelles/ coordination en situation du SPE/ partenariat public privé fort et coordonné)**
  - **Formations pouvant être prises en charges par les OCPA et les collectivités territoriale**
  - **Possibilités de détachement en entreprise**
- **L'enjeu actuel est certainement la généralisation des plateformes de transitions professionnelles. Point clefs :**
  - L'attractivité
  - La qualité du point d'entrée
  - La qualité de l'accompagnement
  - La coordination des intervenants
- **Réutiliser l'expérience des cellules de reclassements et du CTP pour**
  - **Constituer des lieux de coordination en situation des ressources existantes**
  - **Achever la création d'un métier nouveau, l'accompagnateur de transition professionnelles (diplôme?)**

### **Le développement territorial**

- **Mutualiser la revitalisation**

- Éviter la concurrence spontanée d'actions diverses et non coordonnées
- Inscrire la revitalisation dans les stratégies de développement économique territoriaux
- Veiller aux conditions de la concurrence régionales

- **Promouvoir les réseaux, l'information et le lien recherche- entreprise**

- **Renforcé le dialogue social des « nouveaux outils économiques »**

- PRDE
- Pôles de compétitivité
- SPL
- Groupements d'employeurs



**Restructurations, revitalisation territoriale  
et développement**

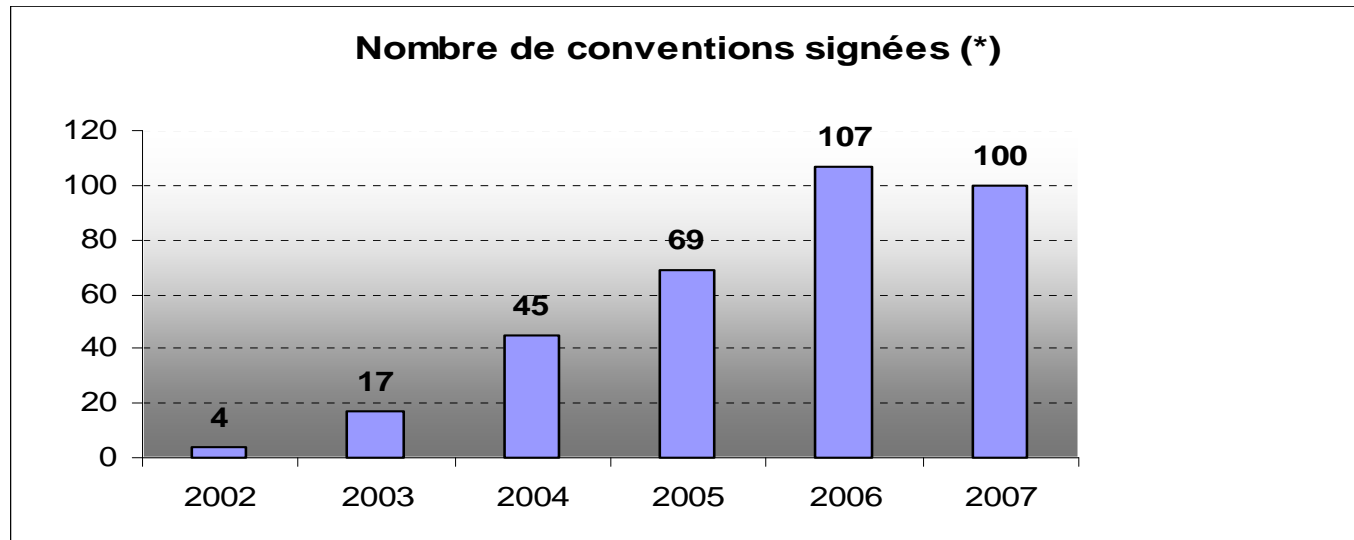
# La revitalisation du territoire en France

- une introduction tardive dans le code du travail mais une pratique ancienne qui l'a inspirée :
  - Article 118 de la loi de modernisation sociale
  - Article L 321-17 de la loi de 2005, devenu L 1233-84
- Cette article codifie des pratiques beaucoup plus anciennes qui prennent leur sources dans deux types d'expériences:
  - Publiques : faciliter la création de nouvelles activités et de nouveaux emplois pour faire face au déclin de l'industrie charbonnière dans les bassins concernés (création de la Sofirem en 1967 puis de Finorpa en 1984 et Sorid en 1987), Création des Sodie dans la sidérurgie ...
  - Privées : Saint Gobain, Danone, Michelin, ...
- La méthode française est née de ces expériences :
  - 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 sont tenues 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
  - Développement endogène et développement exogène



## Quelques chiffres

- **Une montée en puissance rapide du dispositif**



- **Mais une efficacité mitigée :**
  - Effet positif sur la coordination et la mise en mouvement des acteurs
  - un taux de création d'emploi de 57,6 % accompagné d'un effet d'aubaine de 44 % (estimation Katalyse) soit une efficacité globale de 32 %
  - Une efficacité qualitative discutable (service à la personne, logistique, commerce et centre d'appel)

## La revitalisation du territoire existe-t-elle ailleurs ?

- Sous la forme d'un article de loi proche du Code du Travail français : non
- Sous la forme de réflexions et d'actions visant à mettre en place des stratégies volontaristes de revitalisation économique de territoires : oui
- En Europe :
  - Göteborg, Luton, Seraing, Belval, L'Emscher dans la Ruhr, Bilbao, Sesto San Giovanni...
- Dans le Monde :
  - Montréal, Chicago, Toronto, ...
- Des comparaisons sont donc possibles.  
Qu'apportent-elles du point de vue de la méthode?

## Car les restructurations d'entreprises posent partout les mêmes problèmes aux territoires

- Du point de vue de la méthode, la première question à se poser est peut être pourquoi existe-t-il partout des actions de revitalisation ?
- les restructurations posent des problèmes de natures multiples aux territoires. Problèmes
  - d'emploi,
  - sociaux,
  - économiques
  - financiers,
  - fonciers,
  - d'environnement,
  - voire à des problèmes identitaires pour la région, tant les activités productives en restructuration ont pu structurer l'identité collective des territoires et de leurs habitants.

# Les traits distinctifs des mutations en cours et la question territoriale (1)

- Pour les territoires, la mondialisation n'a pas signifié l'homogénéisation de l'espace économique mais au contraire différenciation et spécialisation : le territoire est devenu un acteur économique, plus fortement qu'à l'apogée des états -nations
- Il est des mutations économiques dont le rythme et le sens ne posent pas de problèmes particulier au territoire. La régulation par le marché fonctionne et les opérations de revitalisation ne sont alors pas nécessaires
- Lorsqu'elles posent des problèmes c'est parce que les bouleversements mettent en cause des activités économiques qui constituent le cœur de la dynamique locale. Il y a alors des régions (ou des territoires infra régionaux) qui gagnent et des régions (ou des territoires infra régionaux) qui perdent.
- La seule régulation par le marché ne fonctionne pas et des actions volontaristes sont nécessaires qui visent à mener à bien un processus de transformation du territoire dont le développement a relevé d'une logique d'organisation économique qui appartient dorénavant au passé.
- Il s'agit alors de mobiliser des ressources et de les agencer autour d'un projet de reconversion économique porteur d'intégration pour le main d'œuvre locale et plus généralement les habitants

## Les traits distinctifs des mutations en cours et la question territoriale (2)

- Le développement territorial ne se confond pas avec le développement industriel et la revitalisation n'est donc pas la ré-industrialisation.
  - à une échelle infra nationale le développement vient de l'économie résidentielle, de la redistribution, du commerce aussi bien que du secteur concurrentiel
  - il n'y a pas de modèle unique de revitalisation et un territoire peut réussir dans la production manufacturière, dans le tourisme, dans les services financiers ....
  - Enfin, il faut souligner que la culture compte, particulièrement pour le développement urbain

## Les traits distinctifs des mutations en cours et la question territoriale (3)

Il y a alors trois caractéristiques à la revitalisation territoriale :

- Elle mobilise les ressources du territoire et celles-ci sont à la fois humaines, physiques, organisationnelles, culturelles et identitaires
  
- Elle mobilise des acteurs variés et si possible l'ensemble des acteurs du territoire
  
- Elle met en œuvre des formes différentes de collaboration entre les entreprises, les universités, les organisations de la société
- L'industrie n'est pas en train de disparaître bien sûr, mais elle de plus en plus englobée dans la tertiaire :
  - Du coup la technologie est l'un des ingrédients clés de toutes les stratégies menant à la prospérité car c'est un élément clé de réduction des coûts de virtuellement tout produit ou service
  
  - Parallèlement, la concentration industrielle cède le pas à l'éclatement au sein de réseaux d'entreprises géographiquement dispersés mais interconnectés constituant des systèmes réticulaires

## Quelques enseignements en guise de conclusion

1. Si la revitalisation territoriale vise à faire passer un territoire d'une logique de développement à une autre, alors c'est la stratégie territoriale qui doit être au commande
2. Si la capacité des territoire à se repositionner dépend de la capacité des acteurs locaux à construire ensemble, alors les questions de gouvernance multi-acteurs sont centrales dans la conduite de ces processus
3. La reconversion des territoires s'inscrit dans une dynamique longue, et il n'est pas possible d'intégrer le temps long de cette reconversion dans le temps courts de la restructuration. La question qui se pose ici est celle de l'articulation entre les actions de revitalisation à la française, la **stratégie** de développement des territoires et la **gouvernance** du projet
4. La mobilité des capitaux refaçonne l'offre et la demande d'espace : les capitaux deviennent demandeurs de lieux de valorisation de leur investissement et les acteurs locaux détenteurs de l'offre d'espace. En d'autres termes, il y a une concurrence des territoires qui demande à être régulée.
5. Enfin : on manque de capitalisation. C'est d'autant plus gênant que ces processus ne sont exceptionnels → transposition /traduction

■ Votre correspondant sur cette mission :

**Frédéric Bruggeman**

Tél. + 33 1 73 78 12 30 / + 33 6 84 58 65 10

e.mail : [frederic.bruggeman@amnyos.com](mailto:frederic.bruggeman@amnyos.com)



Siège social

11, avenue Philippe Auguste

750011 **PARIS**

Tél.: 0811 06 06 66 – fax : (33) 1 43 13 26 65



Le Gemellyon Nord – 53, boulevard Vivier Merle

69003 **LYON**

Tél. : 0811 06 06 66 – fax : (33) 4 72 72 09 55



Antelios bât. F – 75, rue Marcelin Berthelot

13858 **AIX-EN-PROVENCE** cedex 3

Tél. : 0811 06 06 66 – fax : (33) 4 42 60 86 11



## L'anticipation et la gestion des restructurations en Europe, en savoir plus



**Un livre :** Restructuring Work And Employment In Europe Managing Change in an Era of Globalisation

Disponible auprès de :

[http://www.e-elgar.co.uk/bookentry\\_main.lasso?id=12904](http://www.e-elgar.co.uk/bookentry_main.lasso?id=12904)