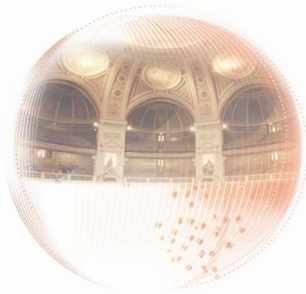


# Chaire Mutations – Anticipations – Innovations

Institut d'Administration des Entreprises de Paris – IAE de Paris 1 Sorbonne

Bulletin n°7 / Février 2011



## L'édito



Jean-Pierre Aubert  
Secrétaire Général de la Chaire MAI



Géraldine Schmidt  
Co-Responsable Scientifique de la Chaire MAI

### Dans ce numéro

- p.1 - L'édito
- p.2 - Réflexions autour des pratiques de gestion des mutations dans les entreprises européennes
- p.6 - Décroissance industrielle et désappartenance symbolique
- p.8 - Quoi de neuf ?

Les mutations désignent un processus de changement profond qui implique nécessairement une ou plusieurs phases de transition. Aussi, la réussite de ces mutations repose, au moins en partie, sur la qualité de réalisation de ces phases de transition. Les deux dernières conférences organisées par la Chaire portent, chacune à leur manière, sur ces processus de transition dans le cadre des mutations économiques et plus précisément, des opérations de restructurations.

Sur un plan plus individuel tout d'abord, à partir d'une approche anthropologique qui met l'accent sur la dimension culturelle, Valérie Communeau et Marc Lebailly s'emparent de cette notion de transition en proposant une démarche visant à mieux accompagner les individus en situation de perte d'emploi, de reclassement ou de mobilité, dans leur processus de transition identitaire. Il s'agit pour eux, en complément de méthodes classiques d'aide au reclassement ou de suivi psychologique spécifique, de travailler sur les difficultés à se réinvestir dans un nouvel endroit (poste, entreprise, etc.) dès lors que la « désappartenance » aux anciens repères n'est pas accomplie : l'évolution de l'identité sociale et professionnelle des individus est ici en jeu.

Sur un plan plus macro- et méso-économique ensuite, Bernard Gazier et Frédéric Bruggeman nous invitent à inscrire la question des restructurations dans le cadre plus général des modèles de gestion de l'emploi et les modalités de régulation des marchés du travail. Les travaux de Gazier conduisent notamment à proposer une perspective innovante de réforme du marché du travail, les MTT, ou Marchés Transitionnels du Travail qui, appliquée aux restructurations, consiste à organiser, systématiquement et de manière négociée, les transitions afférentes, en particulier entre deux emplois ou entre emploi et non emploi. Dans cette perspective, Bruggeman et Gazier ont réalisé un précieux inventaire de dispositifs mis en œuvre dans différents pays européens (the European Restructuring Tool Box, 2010).

Plutôt que de tomber dans le piège (ou la « tristesse », diraient-ils) des bonnes pratiques, ils nous invitent à piocher dans une boîte à outils bien fournie, non pas à la recherche du dispositif miracle implanté çà ou là, mais à la recherche des « équivalents fonctionnels » des pratiques existantes : au-delà des débats souvent stériles sur le poids des cultures nationales et la transférabilité des outils et pratiques, il s'agit alors de « traduire » des outils et pratiques ayant fait leurs preuves dans un contexte particulier dans le « langage » d'un autre contexte institutionnel ou sociétal.

Si la proposition est séduisante, elle se heurte néanmoins à deux types de difficultés : d'une part, si la traduction dans un contexte spécifique semble possible, elle ne signifie pas pour autant qu'il existe des porteurs de projet, individuels ou collectifs, qui puissent initier ou s'emparent du dispositif ainsi traduit ; d'autre part, cela (re-)pose l'éternelle question de l'évaluation des dispositifs de gestion/régulation des restructurations. Et, pour revenir à la question des transitions, l'évaluation de ce qu'est une « bonne transition » paraît bien délicate, que ce soit au plan méso- et macro-économique ou au plan identitaire individuel...

IAE de Paris  
Laboratoire de recherche  
GREGOR  
21, rue Broca  
75240 Paris Cedex 05  
[www.iae-paris.com](http://www.iae-paris.com)  
[www.gregoriae.com/](http://www.gregoriae.com/)  
[chairemai/](http://chairemai/)



## « Réflexions autour des pratiques de gestion des mutations dans les entreprises européennes »

*Le contexte économique et social actuel ravive les débats sur les motivations, les modalités et les effets des restructurations des entreprises. A l'échelle européenne, est-on en mesure aujourd'hui d'identifier des pratiques "innovantes" de gestion des mutations économiques ? Comment les caractériser ? Sont-elles universelles et transférables aisément d'un pays à un autre, d'une entreprise à une autre, d'une situation à une autre ?*

*Ces dernières années, plusieurs projets européens se sont efforcés de répondre à ces questions. Le projet MIRE ("Monitoring Innovative Restructuring in Europe") en fait partie, qui a réuni des experts en Allemagne, en Belgique, en Grande Bretagne, en Suède et en France. Plus récemment, et dans une volonté de dépasser les constats et les analyses pour aller vers plus de prescriptions, une "boîte à outils" a été proposée sur ces questions ("The European Restructuring Toolbox").*

### Résumé de la Conférence

FB : On abordera rapidement quelques éléments de contexte avant de présenter le travail que l'on a réalisé, la European Restructuring Toolbox. Il existe aujourd'hui tout un ensemble de travaux comparatifs à l'échelle européenne sur cette question des restructurations. Nous avons participé de façon plus modeste à trois d'entre eux : le projet MIRE, un rapport en 2008 sur les restructurations en Europe, et le dernier né, celui dont il est plus précisément question aujourd'hui, la boîte à outils sur les restructurations.

### Les restructurations au cœur des ajustements de prix, quantités et qualités

BG : Les variables économiques jouent un rôle permanent, mais souvent oublié, dans les restructurations : les prix, les quantités et les qualités. Sur le marché du travail, elles interagissent très souvent de manière un peu discrète.

Par exemple, si vous baissez les salaires, c'est évidemment un ajustement par les prix. Si vous améliorez la formation des gens et que vous continuez à les payer pareil, alors c'est un ajustement de qualité. Mais c'est aussi, implicitement, un ajustement par les prix, puisque en quelque sorte, du travail de meilleure qualité coûte le même prix que du travail initialement de moins bonne qualité. Les jeux entre prix, quantités et qualités sont des jeux qui peuvent être parfois indolores, parfois complexes, parfois au contraire très douloureux. Les trois choses jouent en même temps. Sur le marché du travail, le prix, c'est les salaires et le coût du travail. Les quantités, c'est évidemment les volumes de travail ou de travailleurs : si vous renvoyez des gens chez eux, par exemple des travailleurs immigrés, c'est un travail sur les quantités ; si vous faites du chômage partiel, c'est aussi un travail sur les quantités. Et puis la qualité, c'est soit la qualité du travail, soit la qualité des travailleurs. On a donc trois possibilités de choix.

Ces trois possibilités logiques peuvent coexister avec une intervention, soit limitée, soit au contraire importante de l'Etat dans les politiques de l'emploi. Dans une stratégie d'ajustement par les prix, s'il y a du chômage, on va laisser le marché du travail faire baisser les prix. Le travail coûtera moins cher, donc en principe il y aura davantage de gens qui seront recrutés. Un petit peu comme sur une fin de marché quand il reste des choux fleur, les gens baissent les prix jusqu'à ce que ça parte... Il y a bien une dimension prix dans cette affaire et ceci très facilement compatible avec un rôle limité de l'Etat : « laissez faire le marché, laissez les prix baisser et, en principe, cela ira mieux ». Si vous jouez sur les quantités, ou sur les qualités, alors il faudra probablement d'autres interventions publiques qui viendront jouer un rôle important. Nous sommes dans les années 80, à un moment où une série de transformations concernant les restructurations n'ont pas encore eu lieu.

### Evolution des cadres économique-institutionnels en Europe

Dans les années 80, un pays a en quelque sorte viré sa cuti libérale : l'Angleterre de Madame Thatcher. C'est la prédominance des marchés du travail externe, au sens où ils s'ajusteraient avec l'offre et la demande, dans un régime de marché. Et le premier levier de marché, ce sont les indemnités : s'il faut licencier des gens, on va négocier sur le prix du licenciement. Et on va retrouver comme contrôle un contrôle collectif très fort sur l'idée de discrimination. De l'autre côté, on agit sur les volumes, ou sur la qualité. On va trouver ici ce que l'on appelle la prédominance des marchés du travail interne, au sens de carrières aménagées. Vous avez des gens vis-à-vis desquels vous vous êtes engagés dans certaines entreprises centrales de l'économie. Vous les gardez le plus possible :

Conférence

Chaire MAI

12 octobre 2010



Frédéric Bruggeman,  
(FB)

Directeur de Amnyos  
Mutations Economiques,  
anciennement chez  
Syndex.



Bernard Gazier (BG),

Enseignant-Chercheur,  
professeur d'économie à  
l'Université Paris I.



c'est une gestion par les quantités, dans un régime administré. Dans ce cas, la mesure clé, ce sont les préretraites, et le levier de contrôle peut aller jusqu'à la justification. Cela a été le cas notamment en France et en Belgique. Ensuite, vous avez un régime négocié qui correspond à l'Allemagne et à la Suède : priorité reconnue à la formation et à la prise en charge de la carrière des gens sur les politiques de l'emploi. La mesure clé, c'est un coaching avec des aides collectives, et le levier de contrôle c'est que tout cela est négocié.

Depuis, les choses ont un peu bougé. Les restructurations sont en fait gouvernées par trois zones différentes. La zone centrale, c'est la zone des grandes entreprises. Même s'il y a des philosophies plutôt prix, plutôt quantités, plutôt qualités, de toutes façons, les grandes entreprises ont des ressources et des engagements qui les conduisent à s'engager vis-à-vis des travailleurs qu'elles licencient de manière collective. Autour de cela, vous avez une zone qui n'est pas symétrique, et qui correspond à l'influence des politiques publiques de l'emploi. Et puis, vous avez une sorte de no man's land, la zone hors d'atteinte des politiques de l'emploi, à minima contrôlée par la collectivité, et dans laquelle on retrouve essentiellement les petites et moyennes entreprises.

Ces deux mouvements coïncident aux années 90 : l'Angleterre de Tony Blair était obsédée par le retard dans la formation et, notamment, des moins qualifiés, d'où l'idée d'essayer d'améliorer les ajustements par les qualités en agissant sur le levier de formation. Face à cet ajustement que les Belges conservent, il y a toute une tentation française de la dérégulation, qui était très visible dans les années 90. Derrière les mutations, la pression s'est faite plus forte en faveur des ajustements en terme de qualités.

En bref, tous les pays font jouer prix, quantités et qualités, mais dans des combinaisons différentes. Et la question de savoir quelle est la variable qui l'emporte est une question qui est centrale pour comprendre les régimes dans lesquels on se place.

### **D'une norme d'immobilité à une norme de mobilité permanente**

FB : Il faut ensuite évoquer les grandes régulations du marché du travail et leurs évolutions. On passe à un changement de modèle. On a construit toutes les politiques de l'emploi autour de « ne bougez pas ». Au début des années 80, on commence à dire « bougez un peu », et on commence à mettre en place les grandes philosophies et les grands dispositifs qui vont aider à gérer les restructurations. Mais, pour transformer le mot d'ordre, on a un énorme chemin à faire, car la norme qui a prévalu pendant 50 ans, c'est l'immobilité.

Pourquoi dire maintenant que la norme c'est la mobilité ? Le savoir devient au cœur du processus productif. Le changement démographique transforme le baby boom en papy boom. Les marchés internes du travail se rétrécissent. Les technologies évoluent rapidement, de même que la demande. Les entreprises sont organisées en réseaux. Les régions, les territoires jouent des rôles nouveaux en terme économique (la mondialisation met les territoires en concurrence). Et enfin, la mobilité dans ce contexte, particulièrement professionnelle, et la polyvalence, sont des valeurs montantes.

Dans le champ de l'économie interviennent alors des mutations économiques dans les modalités et l'organisation de la production de biens et de services, et dans l'organisation de la chaîne d'acteurs qui les produit. Ces mutations peuvent être soudaines ou progressives. Mais surtout, elles touchent des branches ou des filières avant de toucher des entreprises. Elles touchent également les bassins d'emploi et de production dans lesquels les entreprises appartenant à ces branches et à ces filières sont implantées.

Si elles sont lentes et graduelles, des secteurs disparaissent lentement, sans faire beaucoup de casse. Si elles provoquent des ruptures, s'il y a des accélérations brutales, alors cela entraîne des modifications de structure plus ou moins bien contrôlées au niveau des entreprises.

C'est plus ou moins bien contrôlé ou piloté selon la capacité d'anticipation de l'entreprise et des autres acteurs et selon la vitesse et l'importance des changements en cours. C'est ce que l'on appelle les restructurations. Elles ne sont que la face négative de mutations qui comportent une face positive. Les mutations économiques c'est le changement et, d'une certaine façon, c'est désirable parce que personne ne désire vivre dans une société homéostatique. Mais en même temps, s'il y a du changement, cela va s'accompagner de ces restructurations d'entreprises qui dépendent d'une décision entrepreneuriale, laquelle masque le régime sectoriel des opportunités. Et une période de rupture oblige à faire des mouvements extrêmement rapides en très peu de temps. C'est la combinaison d'une obligation d'aller très vite en très peu de temps qui provoque les crises. Du coup, on a des licenciements et des fermetures d'entreprises et des restructurations générales qui se présentent comme des phénomènes douloureux pour ceux qui les subissent et qui se présentent, si ce n'est pas géré correctement, d'où la nécessité de le faire, comme des freins au changement.

### **Les marchés transitionnels du travail, entre flexibilisation et travail décent**

BG : Que pouvons-nous alors faire devant les modifications actuelles du marché du travail, devant la persistance du chômage de masse, devant l'ensemble de ces difficultés ? Fondamentalement, il y a deux possibilités diamétralement opposées : deux agendas du marché du travail.

- Le premier est bien connu, c'est l'agenda de la flexibilisation. Il consiste à dire si c'est comme ça, nous ne pouvons pas faire autrement que de laisser jouer les adaptations du marché mondial. Cette solution, dans la crise actuelle, apparaît comme inefficace et dangereuse et fait actuellement face à un front d'opposition.
- Le second apparaît, totalement différent, dont le contenu est souvent protestataire. On peut le résumer par l'agenda du travail décent, popularisé par le BIT. Il consiste à dire « écoutez, le marché du travail avec tous ces



problèmes d'adaptation à la mondialisation, ce marché du travail n'existe que si, finalement, vous avez des gens qui sont nourris, logés, vêtus, des gens qui ont accès à la formation, qui peuvent aussi voter et prendre part à la vie civique ». En quelque sorte on voit les fonctionnements d'abord et le marché après. Cet agenda est également proche de ce qu'on appelle les capacités, lorsque l'on suit la doctrine de Amartya Sen.

Entre ces deux agendas, on a la flexicurité et les marchés transitionnels, le second étant mieux structuré que le premier. L'idée des marchés transitionnels du travail, les MTT, c'est l'idée d'une gestion systématique et négociée des étapes de carrière ; c'est l'idée que l'on va plutôt faire bouger la qualité sur le marché du travail, mais on va le faire en tentant de maîtriser le processus par lequel les mutations conduisent à des suppressions et à des créations d'emploi.

Et la bonne transition, c'est certes la transition qui mène les gens à retrouver un emploi, mais c'est avant cela le fait de donner plus de pouvoir aux personnes (« empowerment »), introduire une solidarité entre les différents groupes de travailleurs, pour ne pas qu'il y ait des bonnes transitions pour certains groupes et des mauvaises pour d'autres, introduire co-financement et gestion partagée pour affronter les problèmes d'incitation.

Partons d'une bonne pratique mise en place par les Autrichiens. Les fondations du travail en Autriche sont des cellules de reclassement particulièrement bien organisées, qui marchent très bien. Pourquoi ? La restructuration est annoncée six mois à l'avance. Les fondations dépendent d'un capital stabilisé que personne n'a le droit de remettre en cause : elles sont là tant que les travailleurs en auront besoin. Elles reçoivent de l'argent, l'appui du service public de l'emploi autrichien et aussi de l'argent des bénéficiaires, dans une logique de co-financement. Les « restants » financent les formations complémentaires des « partants ». Ce dispositif n'est pas cher à l'échelle de la mutualisation effectuée par la grande fondation du travail, seulement 0.2 % de la masse salariale. Ici, ceux qui partent sont aidés par ceux qui restent. Du coup, les partants sont des volontaires, aux compétences et aux motivations variées et, vis-à-vis des employeurs, ils ont excellente réputation. Cela construit en quelque sorte une employabilité collective. Des études scientifiques montrent d'ailleurs que le destin de ceux qui passent par ce dispositif est très supérieur à celui de ceux qui n'y passent pas.

Est-ce transférable à la France ? C'est beaucoup plus compliqué que cela, parce qu'il y a ce que l'on appelle la « tristesse de la bonne pratique ». En Autriche, le système est à l'allemande : compétences très homogènes, validées, transférables. Les gens sont relativement faciles à faire bouger parce que les entreprises savent ce qu'ils savent faire. Il existe également des relations de confiance entre les partenaires sociaux, d'où les restructurations annoncées à l'avance. Le taux de chômage en Autriche est bien plus faible qu'en France. Le taux de conversion de CDD-CDI est de 50 %. (en France il est de 20 % depuis les années 1980...). Tout ceci empêche complètement la transférabilité de la pratique. En France, les entreprises s'investissent massivement, pour certaines d'entre elles, dans des actions de ré-industrialisation, dans des actions de réseautage territorial, dans la construction de dispositifs inter entreprises, ce que l'entreprise autrichienne n'a pas à faire, puisqu'elle met ses travailleurs dans la fondation.

L'équivalent fonctionnel est l'idée qu'un certain nombre de fonctions doivent être remplies et qu'elles peuvent être remplies par des dispositifs différents, dans des pays différents. La méthode repose sur l'identification précise des fonctionnalités. C'est seulement lorsque l'on a vu ces fonctionnalités que l'on peut ensuite voir ce qui peut être transféré et, éventuellement, ce qui peut remplacer certains outils qui, manifestement, sont en dehors de notre portée.

### La boîte à outils européenne sur les restructurations et les 6 fonctions

FB : On a pris dans les différents pays, 61 outils, dispositifs ou mécanismes, presque tous mis en œuvre et qui marchent. Chaque dispositif est décrit dans une fiche indiquant ses modalités usuelles de mise en œuvre, les facteurs de succès, les défauts, les limites, les coûts, un ou deux exemples pour les illustrer et puis des liens Internet et une bibliographie pour en savoir plus. Ceci est accompagné du manuel d'utilisateur qui présente ce que sont les restructurations et comment on peut utiliser ces outils pour construire une réponse d'ensemble aux restructurations et comment on peut apprendre des expériences des autres pays.

On prend les outils qui existent en Europe et on essaie de voir ce qu'ils font. Sur le principe des équivalents fonctionnels, ils remplissent systématiquement six fonctions. Si l'objectif est de combiner une sécurisation des parcours professionnels et une adaptation aux besoins de l'économie de la connaissance, alors on a besoin d'outils qui permettent de doter le marché du travail et ses institutions d'un ensemble cohérent et articulé de fonctions nouvelles. Et ces fonctions nouvelles sont : développer une approche prévisionnelle multi acteurs des tendances économiques, organiser la revitalisation des territoires sur la base de stratégies territoriales du développement, développer l'employabilité des salariés en activité, développer le dialogue social et le dialogue multi acteurs des actions collectives des employeurs pour sécuriser l'emploi, manager les crises et organiser les transitions professionnelles de façon dynamique. Les 61 outils remplissent tous une ou plusieurs de ces fonctions, ou une partie de ces fonctions. Et, dans chaque fonction on a des outils. La boîte à outils ne décrit pas seulement les outils, mais les classe aussi en fonction de ce qu'ils permettent de remplir comme fonction.

Lorsque l'on parle de gestion des restructurations, on est habitué à parler de la sixième fonction. On organise les transitions. Pourtant il y en a cinq autres. Et d'ailleurs, systématiquement, on les retrouve. Développons un peu ces six fonctions :

1. Développer une approche prévisionnelle multi acteurs des tendances économiques, c'est créer des espaces de dialogue - qui ne sont pas seulement des espaces de dialogue social, au sens strict, entre représentants des salariés et représentants des directions d'entreprises - et les orienter vers l'avenir. Cela permet de faire deux



choses : détecter les risques et opportunités et comprendre les conséquences possibles, adopter des mesures visant à minimiser les risques, à développer les opportunités.

2. Organiser la revitalisation des territoires sur la base de stratégies territoriales du développement. Lorsqu'il y a une restructuration qui touche de façon importante un bassin d'emploi, quelque soit la nature du pays, littéralement, tout le monde comprend bien que si on ne recrée pas des emplois là, ce n'est pas la peine d'organiser des transitions.
3. Développer l'employabilité des salariés au travail. Les transitions ne se décrètent pas au moment où il y a le feu. Il y a une habitude de bouger, une habitude de mouvement. Il y a un ensemble de réflexes et d'accords autour de cela. Mais le mécanisme qui consiste à dire pendant vingt ans vous ne bougez pas et maintenant vous bougez ne marche pas. Pas plus en France que dans le reste de l'Europe.
4. Développer le dialogue social, le dialogue multi acteurs, les actions collectives des employeurs pour la sécurité des emplois : ce sont les employer's ring en Suède, les groupements d'employeurs en France, les associations de prêts de personnels qui restent en contrat à durée indéterminée avec leur entreprise en Allemagne.
5. Favoriser du mouvement dans le cas d'un CDI qui est partagé sur plusieurs entreprises. C'est notamment en Suède que ça a une implication intéressante sur la santé. Les employer's ring sont essentiellement des cercles d'employeurs qui réintègrent sur le marché du travail des salariés qui reviennent après un accident de santé ou qui ont un accident de santé.
6. Avoir des outils de management des crises. Cela inclut les ressources nécessaires pour maintenir à court terme les choses en l'état le temps que l'on se retourne. Et puis, cela permet de maintenir à court terme les contrats de travail dans les entreprises. On trouve dans toute l'Europe des dispositifs autour des dépôts de bilan et des dispositifs autour du chômage partiel.
7. Organiser les transitions professionnelles de façon dynamique. C'est la fonction la plus répandue (quinze dispositifs). Il y a quatre sous fonctions : il faut assurer un statut, un revenu et une assurance contre les aléas de santé, il faut organiser l'accompagnement, il faut restaurer l'employabilité et puis il faut aider à ré accéder au marché du travail.

#### La crise : des effets en trois temps

BG : Dans la crise, il se passe trois choses. Il y a d'abord un effet choc, parfois même un effet sidération, dans lequel les revenus se contractent, l'activité elle-même diminue, et il y a davantage de restructurations ou des restructurations plus rapides, plus brutales. S'ensuit un deuxième effet, qui est l'effet révélation. Il y a des entreprises qui sont prêtes à cela et d'autres qui ne le sont pas du tout. Dans la crise, certaines entreprises, qui avaient déjà des dispositifs que nous avons évoqués, ont pu les mobiliser rapidement et d'autres, en revanche, ont été tout à coup confrontées à des processus de précarité, et d'incapacité à gérer. Au-delà de cela, l'effet révélation peut mener à un effet accélération : un certain nombre de préoccupations et de préconisations qui, initialement, n'étaient pas sur le devant de la scène mais dans une sorte d'horizon lointain, deviennent à l'ordre du jour. En matière de restructuration, une partie des initiatives européennes actuelles vont dans le sens de cette accélération.

#### Traduction et équivalents fonctionnels des dispositifs de régulation et gestion des restructurations

FB : En France, l'effet choc produit un approfondissement d'un ensemble de pratiques qui va plutôt dans le sens des fonctions qu'on a mises à jour dans ce travail de comparaison européenne. Allons-nous vers une accélération ? Ces pratiques seront-elles confirmées ? La crise sera-t-elle finalement l'occasion de dire qu'il s'est construit un dispositif un peu cohérent d'anticipation de gestion des mutations économiques et des restructurations qui les accompagnent ? Cela reste à voir. Lorsque Jean-Pierre Aubert était à la Direction interministérielle des restructurations de défense, on avait déjà travaillé sur l'idée de comparaison de cet ensemble de pratiques. Et on s'est dit à la suite du travail qui avait été fait sur la boîte à outils, on pourrait peut être faire de la traduction. Faire de la traduction suppose trois points :

- première chose, de se consacrer sur ce qui est fait et non pas sur qui le fait, ou comment. Par exemple, prenons la fonction « il faut assurer un revenu de substitution ». Qui le fait ? Comment se font les compléments en revenus ? En France, avec le CTP, c'est à la fois l'UNEDIC et l'Etat. En Suède, ce sont des fonds qui sont de branche, plus le pôle emploi suédois. Ce n'est pas important qui le fait, c'est important ce qui est fait.
- deuxième chose, de chercher des acteurs et des dispositifs qui pourraient remplir la fonction sur le territoire, dans lequel on voudrait la voir remplie.
- troisième chose, il faut certainement un porteur de projet. C'est-à-dire il faut des volontaires, des gens qui aient envie, des acteurs qui aient une appétence à faire bouger le jeu d'acteurs. Mais dans les restructurations, précisément parce que ce sont des processus durs, difficiles, douloureux, on trouve ce genre d'acteurs.

Les fondations autrichiennes, le contrat de transition professionnelle en France et les jobs security foundations suédoises, sont des équivalents fonctionnels. Ils font la même chose, y compris dans leurs sous-fonctions. Ces dispositifs organisent tous de façon dynamique les transitions professionnelles, et ceci dans un univers institutionnel différent, dans un univers culturel différent, avec des règles différentes. Les jobs security foundations suédoises sont des accords de branche mis en œuvre par les partenaires sociaux de la branche. Le CTP c'est d'Etat, et les fondations autrichiennes c'est d'entreprise. On voit bien que c'est très différent, mais cela remplit la même fonction. On pense vraiment qu'il y a un travail à faire là-dessus...



## « *Décroissance industrielle et désappartenance symbolique* »

*La perte d'un emploi est un bouleversement majeur pour les individus concernés. Outre la dimension psychologique, il est important de travailler sur une dimensions de nature anthropologique qui renvoie à l'identité sociale et professionnelle. Plus précisément, une transition professionnelle réussie implique que l'individu suive un processus de désappartenance symbolique (à son emploi, à son métier, à son entreprise...). Des dispositifs ont été conçus, décrits ci-après, pour aider à la réalisation de ce processus*

Petit déjeuner

Chaire MAI

7 décembre 2010

### La culture d'entreprise :

Lorsque la culture d'entreprise est forte, on a un certain nombre de personnes qui partagent des fondamentaux culturels communs, sans évidemment en parler. Ces personnes partagent les choses de manière complètement inconsciente. Lors d'une transformation culturelle ou une désappartenance, l'objectif premier sera de rendre explicite cette culture pour pouvoir s'en défaire. Que ce soit une transformation où l'on doit changer les fondamentaux culturels ou une désappartenance, on se doit de prendre conscience de ce à quoi l'on est attaché, des règles de vie et de fonctionnement au sein du collectif.

Quel lien établir entre culture d'entreprise et appartenance ? Ce lien se concentre souvent sur la vocation du site et de l'entreprise. La vocation constitue la raison d'être. Pourquoi cette entreprise existe-t-elle ? Que lui avons-nous donné comme notions originelles, comme mission ?

Le système d'obligations et d'interdits, la macro-organisation et la bonne place que les personnes ont dans l'entreprise constituent la tripartition. L'individu peut se sentir producteur ou bien encore guerrier, et il est important qu'il connaisse la « tribu » qu'il a en face de lui, car cela lui permettra de se sentir à la fois fier de jouer un rôle précis, mais aussi de défendre son entreprise contre la concurrence etc.

Pour comprendre ce profil culturel, il y a trois variables à prendre en compte :

1. La cohésion sociale : elle peut être plus ou moins forte, en fonction du degré de gestion et de l'investissement des entreprises dans cette cohésion.
2. Les échanges : on parle de l'ouverture plus ou moins forte du corps social par rapport à l'environnement extérieur (systèmes d'informations, systèmes managériaux etc.)
3. La structuration de l'entreprise : il existe soit des entreprises peu structurées et flexibles soit des entreprises avec un degré de structuration relativement fort, car au fil des années, elles se sont adaptées à l'environnement.

### L'accompagnement de la désappartenance :

Il y a trois axes d'accompagnement suite à l'annonce d'une fermeture de site :

1. Conserver l'estime de soi : accepter la raison économique ne suffit pas, car il y a bien souvent un sentiment de culpabilité de la part des salariés qu'on ne peut empêcher.
2. La perte d'appartenance : il faut comprendre que les repères vont disparaître, identifier ce que l'on perd, se préparer à la rupture et accepter un autre système. L'individu passera par plusieurs phases telles que le déni, la résistance au changement, l'expérimentation et la compréhension de la perte, puis enfin la généralisation dans la recherche d'emploi et de mobilité.
3. Travailler son projet de transition professionnelle et de retour vers l'emploi.

### Le dispositif d'accompagnement :

Il est nécessaire de disposer du diagnostic culturel de l'entreprise ; il est évident que plus l'expert est mis en amont dans le processus mieux c'est, car il doit localiser l'ancrage de l'appartenance. À l'issue de ce diagnostic culturel, il passera par l'analyse de l'impact, puis par le montage du processus d'accompagnement. Comment cela se passe-t-il ?

Des stages collectifs sont organisés en petits groupes, allant de 10 à 12 salariés ; l'accompagnement collectif sera privilégié, car on joue sur une appartenance de transition.

Des entretiens individuels sont menés à la demande des salariés. Le fait d'établir des groupes fixes permet de reconstruire un collectif plus petit ; ce groupe de 10 à 12 personnes, rencontrées entre 3 à 5 fois, va construire sa propre dynamique, ses règles de vie, ses attentes. Ces stages permettent d'analyser les conséquences du changement sur la vie personnelle et professionnelle, l'état d'esprit à l'égard de la mobilité (degré de colère, volonté et capacité à effectuer des démarches auprès des cellules de mobilité...) ainsi que le positionnement dans le cycle du changement. L'individu devra donc travailler sur ce qu'il perd au niveau réel, ce qu'il perd (ou ce qu'il a l'impression de perdre) au niveau imaginaire telle que l'estime de lui-même, puis ce qu'il perd d'une manière symbolique en termes de collectifs,

Valérie COMMUNEAU,  
Directrice Associée

et

Marc LEBAILLY,  
Associé

ALTERNATIVE  
CONSULTING GROUP



de légitimité et d'identité sociale et professionnelle. Le deuxième niveau de ce stage visera à préparer l'individu à son projet. Il devra effectuer des choix de vie, des projets professionnels, des hypothèses de mobilité etc. Enfin, l'objectif du troisième stage consiste à inviter les salariés à présenter un objet qui symbolise le lien le plus fort qu'il y a entre le site et eux-mêmes. Certains viennent avec une photo, d'autres avec un tabouret, des carnets de notes tenus depuis plusieurs années etc. Cette séance leur donne l'occasion de présenter leur objet aux autres, de justifier leur choix, d'en parler aux autres, et finalement de les faire toucher au renoncement. Enfin, ils composeront une lettre d'engagement qu'ils s'enverront à eux-mêmes à la fin du stage. Cette lettre récapitule le temps d'action, leur(s) choix, ainsi que le chemin à entreprendre. Quelques temps suivant l'envoi du courrier, un bilan est établi sur ce qui a été fait ou non fait. L'individu pourra travailler sur ce qui lui reste à faire et donc sur les derniers points de blocage.

#### L'intérêt d'un tel outil

Les cellules de mobilité reconnaissent l'utilité d'un tel outil, car ce passage augmente la fréquentation de ces cellules. Il y a moins de conflit avec le management : le fait de pouvoir parler de sa colère, de prendre de la distance etc. fait que le lieu de colère, de blocage et de résistance devient le lieu des séminaires. Cette colère et ce blocage sont donc de moins en moins reprochés au site lui-même et donc au management. Il y a enfin un portage de la démarche de la part des IRP à qui cette méthode est présentée ; ils sont les premiers intéressés et se placent en véritables commanditaires. Au niveau quantitatif, l'augmentation des actions de recherches par les salariés pourrait être éventuellement mesurée, au même titre que l'augmentation de fréquentation de la cellule mobilité et de l'évolution du taux de transfert.

#### Echanges :

Peut-on réellement changer, après avoir connu une histoire aussi lourde en conséquences que celle-ci ?

Nous avons une conviction, c'est que l'on peut effectivement changer. C'est à la fois un présupposé théorique et pratique. Il n'y a aucune raison qui empêche l'être social de muter. Cet être consiste à intégrer des fondamentaux qui lui viennent de l'extérieur. On peut donc imaginer que l'on peut déconstruire ce qui a été construit. En revanche ce n'est pas le cas de l'être psychique, indivisible du début à la fin de la vie. Le fait de confondre ces deux être peut entraîner alors effectivement une perte de soi. Mais, en temps normal, on ne perd pas de soi quand on perd l'être social.

Vous n'avez, à aucun moment, utilisé le mot « identité » et systématiquement parlé de « l'appartenance ». Est-ce un hasard ?

Ces deux champs sont en effet différents. Nous pouvons parler d'identité sociale à la place de l'être social ; ce serait l'identité sociale et professionnelle. On s'aperçoit dans le métier de psychanalyste qu'il y a souvent une confusion entre les deux êtres. Nous pouvons dire qu'effectivement, du point de vue anthropologique, l'intégration de fondamentaux culturels à l'intérieur de soi constitue une identité sociale et professionnelle. Cette identité n'est pas structurellement intégrée à l'être psychique.

Est-il possible d'identifier dans les groupes ou auprès des individus ayant participé à ces différents stages des degrés d'adhésion à la démarche qui pourraient permettre, deux ans après, de se dire que ceux qui y ont le plus adhéré sont maintenant mieux dans leur être social que ceux qui y ont le moins adhéré. Cela vous semble-t-il pertinent, possible ou bien totalement abstrait ?

Cette démarche serait effectivement intéressante à réaliser. Le seul problème réside dans le fait qu'il sera compliqué de retrouver les personnes concernées, à moins que le dispositif d'évaluation soit intégré dès le départ et non en désespoir de cause...

L'idée ne serait-elle pas de conseiller aux entreprises de faire attention aux signaux qu'elle émet et dans sa manière de transmettre sa culture et ses valeurs, car le jour où il y aurait d'éventuelles difficultés, les salariés ne seraient plus capables de s'en détacher ?

Certaines entreprises notamment radicalisent leur point de vue en ne parlant que l'un lien contractuel, dépourvu de toute culture. Pour Jack Welsh, la culture et la cohésion sociale sont les ennemis à produire de la valeur pour l'actionnaire. Partant de là, on n'achète que du temps de travail et de la performance des mercenaires et qu'il n'y a pas d'attachement à l'entreprise. Un mercenaire peut donc passer d'une entreprise à une autre très facilement. C'est un modèle qui fonctionne assez bien, mais qui n'est pas réellement pérenne car il s'inscrit dans l'idéologie des lumières et dans la montée de l'individualisme. Ce genre de système ne peut fonctionner selon le modèle économique actuel. En Corée par exemple, la cohésion sociale est un facteur clé de succès et de performances économiques. On se rend compte aussi que lorsque les conditions d'appartenance baissent, les individus se montrant appétents à l'appartenance souffrent, car ces conditions d'appartenance baissent. On ne peut donc pas conseiller aux entreprises de ne pas trop dévoiler de culture... D'autre part cette appartenance peut changer et l'individu appétent à l'appartenance peut se satisfaire dans une autre entreprise en cas de rupture.



« *Quoi de neuf ?* »

**LE CHIFFRE**

**72%**

C'est la part des salariés français qui souhaitent changer de job en 2011  
*(source : baromètre Monster)*

**L'emploi au sortir de la récession...  
 Renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles**

Par Henri Rouilleault  
 Ministère du travail 24 janvier 2011

Henri Rouilleault, administrateur de l'INSEE, a été chargé le 10 mars 2010 d'une mission par les secrétaires d'Etat à l'emploi et à la prospective (Laurent Wauquiez et Nathalie Kosciusko-Morizet) visant à : faire un état des lieux de l'évolution du niveau du chômage et les caractéristiques de la population concernée ; examiner l'impact de la crise sur les parcours d'emploi des

salariés ; opérer un benchmark européen sur les mesures en faveur de l'emploi ; proposer les évolutions des dispositifs économiques destinés à amortir les conséquences des mutations économiques. A l'issue d'une très large concertation, avec des représentants des organisations représentatives des salariés et des employeurs, des administrations et opérateurs publics concernés aux échelons central et décentralisé, des directeurs des ressources humaines, des élus, des experts, l'auteur formule 41 propositions visant à renforcer l'accompagnement des transitions professionnelles.

**Projet Européen « Arts et Restructurations »**

Les restructurations d'entreprises font partie aujourd'hui du paysage économique et social. La récente période de crise ne fait que les raviver, les multiplier et les accélérer. Les artistes se sont depuis plusieurs années emparés de ce sujet dans le cadre de leurs pratiques : cinéastes, romanciers, essayistes, poètes... Certaines initiatives naissent également directement chez les personnes qui vivent ou subissent un contexte de restructurations et se transforment en une production littéraire, une pièce de théâtre par exemple. Ces œuvres d'art apportent une vision originale des restructurations, complémentaire à celles issues des travaux des chercheurs en économie, en sociologie ou en gestion, et particulièrement utile à la compréhension du phénomène dont elles arrivent à capter des traits fondamentaux en quelques pages, images ou scènes.

**les objectifs du Projet**

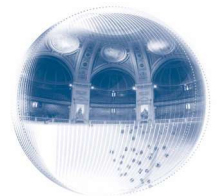
- ⇒ Analyser dans les trois pays ce que ces œuvres apportent à la compréhension du sujet des restructurations, aux problèmes qu'elles soulèvent et aux réponses qui peuvent être apportées.
- ⇒ Susciter, autour d'un certain nombre de ces œuvres (littéraires, cinématographiques, théâtrales,...), des regards et des débats croisés entre chercheurs, syndicalistes, artistes, dirigeants, experts et citoyens plus largement.
- ⇒ Créer des supports de formation et de sensibilisation pour les enseignants, les chercheurs et les acteurs opérationnels des restructurations (création d'une plateforme de e-learning et/ou DVD)
- ⇒ Mener une analyse multi-acteurs comparative sur trois pays, la Belgique, la France et le Royaume-Uni.

**Les prochains Rendez-vous de la Chaire**

**15 mars 2011** de 8h30 à 10h à l'IAE de Paris, **Petit déjeuner de la Chaire MAI**  
 « La fonction de tiers : une fonction cruciale pour l'innovation inter-organisationnelle » Virginie Xhaufclair et Marc-André Vilette

**5 avril 2011** à 18h - **Conseil d'Administration de la Chaire MAI**

**26 avril 2011** de 8h30 à 10h à l'IAE de Paris, **Petit déjeuner de la Chaire MAI**  
 « Le sentiment de l'employabilité : réflexions issues de la recherche empirique », Géraldine Schmidt



**Nos partenaires**



**Comité éditorial**

**Responsable de la Publication**

Géraldine SCHMIDT

**Comité éditorial**

José ALLOUCHE, Jean-Pierre AUBERT, Géraldine SCHMIDT

**Coordination**

Rémi BOURGUIGNON

