

**Rapport National
Version provisoire
France**



27 National Seminars Anticipating & Managing Restructuring

- A.R.E.N.A.S -
VC/2008/0667



CIF
Centre International de formation



Les restructurations en France

Rapport national français
Version provisoire

Juin 2009

Claude-Emmanuel Triomphe
Christophe Teissier et Alexandra Goryacheva



International **T**raini**ng** Centre
Centre international de **form**ation
Centro Internacional de **Form**ación

Ce document a été réalisé avec le soutien financier de l'Union européenne. Les points de vue présentés ici ne reflètent en aucun cas la position officielle de l'Union européenne.

Résumé	5
Introduction	11
Chapitre 1 : Restructurations. Les grandes caractéristiques de l'économie et de l'emploi en France	13
1.1 Evolutions du Produit Intérieur Brut	13
1.2 Répartition des actifs	13
1.3. Les changements actuels sur le marché du travail	14
1.4. La mesure des restructurations	18
Chapitre 2 : L'anticipation des restructurations	27
2.1 Anticiper les évolutions de l'emploi et des compétences	27
2.2 Stratégies de réponse au contexte de récession économique et renforcement de l'employabilité des salariés	35
2.3 L'interaction entre stratégies d'innovation et gestion des ressources humaines : l'exemple des pôles de compétitivité	37
Chapitre 3 : L'accompagnement des restructurations	39
3.1 Restructurations et licenciements pour motifs économique	39
3.2 Les mesures d'accompagnement des salariés	44
3.3 La gestion de l'impact territorial des restructurations	49
Chapitre 4 : Evaluation générale	55
4.1 Le modèle français : la prégnance persistante des pratiques d'accompagnement	55
4.2 Le modèle français : évolutions et défis	56
Chapitre 5 : Conclusions et transférabilité	59
Liste des sigles	60

1. CONTEXTE ÉCONOMIQUE

Au deuxième trimestre 2008, et pour la première fois depuis 2004, l'emploi salarié des secteurs marchands non agricoles a reculé. Il en va de même du taux de croissance du PIB qui, relativement stable dans la période 2005-2007 a baissé significativement en 2008, les prévisions pour les années 2009 et 2010 s'avérant particulièrement sombres. Plus globalement, c'est le secteur tertiaire qui emploie la majorité des actifs en France (74,5 %), alors que l'emploi industriel a lui reculé de 1,5% sur la période 2003-2007. Ce constat accreditte l'hypothèse du déclin industriel de la France. Sans surprises, ce secteur est particulièrement affecté par la récession.

Bien que le taux de chômage ait sensiblement baissé depuis 2006, passant de 10,1% de la population active en 2006 à 7,7% début 2008, la tendance a commencé à s'inverser brutalement depuis juillet 2008. Au-delà de ces variations, la France est depuis longtemps confronté à une insuffisance d'emplois, le chômage affectant plus particulièrement certaines catégories de la population, spécialement les jeunes actifs.

Si le contrat à durée indéterminée demeure la forme d'emploi dominante dans le secteur privé, sa part diminue néanmoins lentement au profit de l'emploi à durée déterminée (cdd et intérim), directement et fortement affecté par la récession. Sur le marché de l'emploi, le secteur de l'intérim est confronté, depuis le second trimestre 2008 à un recul sans précédent, ce qui constitue un signe révélateur de la gravité de la récession actuelle. Les restructurations qui accompagnent cette dernière replacent la France face à des difficultés peut-être trop connues à défaut d'être surmontées : faire face à un chômage massif, lutter contre une segmentation toujours accrue du marché du travail, fonder son développement économique sur des secteurs porteurs pour garantir une croissance la fois plus forte et plus durable.

2. ANTICIPATION DES RESTRUCTURATIONS

La volonté d'anticiper les restructurations, et notamment les suppressions d'emploi, a pris une importance croissante avec le temps. Depuis quelques années, pouvoirs publics comme partenaires sociaux s'attachent, à tous les niveaux, à promouvoir des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. A ce titre de nombreux dispositifs ont été créés, visant notamment à accroître les moyens de garantir aux salariés ce qu'il est convenu d'appeler « une sécurisation des parcours professionnels », en lieu et place de l'emploi à vie au sein d'une même entreprise auquel peu croient désormais. L'accent est de ce point de vue clairement mis sur les outils aptes à développer l'employabilité des salariés pour mieux gérer les transitions professionnelles. Les dispositifs de formation sont ainsi particulièrement sollicités de même que les outils susceptibles de contribuer à prévoir l'évolution des emplois et des compétences dans un cadre qui dépasse de plus en plus celui de l'entreprise. La récession économique accentue cette tendance, conduisant les différents acteurs impliqués à mobiliser de nouveaux moyens pour servir l'objectif de sécurité de l'emploi. Il en résulte une multiplication des niveaux d'intervention, et corrélativement des acteurs impliqués. Ces évolutions s'appuient sur une

promotion importante du dialogue social, dans ses cadres traditionnels (l'entreprise et la branche) mais aussi au-delà (le territoire). Il n'en demeure pas moins que nombre des mesures et initiatives engagées n'ont pas, ou pas encore, produit les résultats espérés.

3. ACCOMPAGNEMENT DES RESTRUCTURATIONS

La gestion des conséquences sociales des restructurations, et tout particulièrement des licenciements collectifs pour motif économique, constitue une préoccupation ancienne. Elle se traduit par un encadrement fort des licenciements, guidé par l'idée d'une responsabilisation de l'employeur. Responsabilité dont l'étendue varie néanmoins fortement en regard de la taille des entreprises et qui n'est nullement exclusive d'une intervention de l'Etat importante, notamment aux travers de nombreux dispositifs d'aide publique. Reste cependant que l'évolution est marquée par le souhait d'orienter toujours davantage les modalités d'accompagnement des restructurations vers un objectif de reclassement des salariés plutôt que d'indemnisation. Dans cette perspective, d'autres acteurs que l'entreprise, et au-delà d'elles, sont de plus en plus impliqués dans l'accompagnement des restructurations. Parallèlement, les dispositifs d'accompagnement des restructurations ne considèrent pas seulement, et sans doute de moins en moins, l'entreprise en restructuration. Ils s'appliquent aussi à des périmètres plus larges, tels que le territoire ou le bassin d'emploi

4. EVALUATION GÉNÉRALE

L'étude menée nous permet de constater que le « modèle » français de gestion des restructurations est extrêmement riche et complexe. Ses cadres d'action sont multiples et relèvent de l'intervention étatique mais aussi, et de plus en plus territoriale, du dialogue social à tous niveaux, à commencer par celui de l'entreprise, et d'une multiplicité d'acteurs externes à commencer par les experts, consultants et sociétés de reclassements.

4.1 Le modèle français : la prégnance persistante des pratiques d'accompagnement

Malgré des modifications significatives, introduites pour certaines depuis 20 ans, ce modèle reste marqué par la prégnance des pratiques d'accompagnement plus que d'anticipation. Les restructurations ne sont un enjeu pour la plupart des acteurs que tardivement, le plus souvent au moment où des suppressions d'emploi significatives sont envisagées. En outre, les formes de réorganisations qui n'ont pas d'impact immédiat ou perceptible sur l'emploi focalisent peu l'attention, ce qui ne favorise guère les pratiques d'anticipation.

Les faiblesses du modèle existant font l'objet pour certaines d'un consensus important entre les acteurs, pour d'autres d'une discussion parfois vive. Nous pouvons les caractériser comme suit :

■ ***Un traitement inégal et ce à plusieurs niveaux***

- Entre les entreprises tout d'abord. En effet, le modèle français, est largement calé sur la responsabilité de l'employeur, renvoyant par là même à des ressources très différentes, des tailles très variées, des moyens d'agir très variables. Autant les grandes entreprises et les grands groupes paraissent correctement armés pour y faire face autant les PME ne le sont guère et n'ont pas accès en la matière à des dispositifs facilement et rapidement accessibles.
- Entre les salariés ensuite, qu'il s'agisse des générations (jeunes et anciens), des niveaux de qualification, des statuts d'emploi (CDI/autres contrats avec pour ces derniers une exclusion de jure ou de facto de bien des cadres d'accompagnement). Pour les uns le traitement des restructurations se fera quasi exclusivement sous forme de compensations financière, pour les autres pourront s'ajouter, au gré de leur statut d'emploi et de leur appartenance ou non à une grande entreprise, des mesures actives de reconversion ou de reclassement professionnel. Le sentiment d'injustice qui en résulte générant des résistances très vives au changement ;
- Entre les territoires enfin, car les territoires les plus fragilisés ne sont pas forcément ceux qui font l'objet des efforts les plus importants.

■ ***Des freins persistants en matière d'anticipation et parmi lesquels l'on relèvera***

- La dissymétrie d'informations stratégiques entre directions d'entreprise et représentants du personnel et des syndicats
- Une « hyper responsabilisation » des entreprises qui conduit d'un côté leurs dirigeants à être innovants mais aussi à des approches de contournement plus que de solutionnement des problèmes, et de l'autre nombre d'acteurs à adresser à l'entreprise des exigences qu'elle n'est pas toujours en mesure de satisfaire ;
- L'inexistence ou la faiblesse des lieux de dialogue permettant aux PME d'affronter leurs restructurations spécifiques ;
- Une pédagogie des restructurations nécessaire mais encore mal assumée, autant par les managers d'entreprises que par les responsables publics, ce qui provoque une méfiance des salariés qui se vivent comme victimes face à des procédures perçues comme obscures, injustes et négatives en termes de devenir professionnel, ceci provoquant de très vives résistances au changement ;
- Des collectivités locales et organisations territoriales qui prennent en compte de manière encore très inégale les restructurations, souvent de manière tardive ou très conjoncturelle
- Un cadre légal qui repose principalement sur la notion de licenciements collectifs et de plan de sauvegarde de l'emploi, autrement dit sur des mesures qui se situent dans l'aval beaucoup plus que dans l'amont des décisions.

■ ***Des structures trop disséminés et trop complexes caractérisées pour l'instant par***

- Leurs cloisonnements, le caractère souvent ponctuel de leurs interventions et leur faible coopération dans la durée,
- Une approche parfois trop étroitement concentrée sur l'emploi et pas suffisamment sur la globalité des défis posés par les transitions professionnelles, ni suffisamment assises

sur l'équipement des personnes, leur responsabilisation mais aussi leurs projets personnels,

Un manque d'évaluation des restructurations et de leurs effets sur les performances économiques et sociales comme des politiques, notamment publiques, auxquelles elles ont donné lieu.

4.2 *Le modèle français : évolutions et défis*

Les modifications apportées au modèle ces dernières années peuvent être caractérisées comme suit :

■ ***La recherche d'un nouvel équilibre entre les interventions publiques et celles des partenaires sociaux.***

Cet équilibre est toutefois fluctuant et ne semble pas encore parvenu à maturité. Le dialogue social au niveau interprofessionnel reste marqué par des injonctions étatiques fortes, les relations entre pouvoirs publics et partenaires sociaux sont de type sinusoïdal, les interactions entre la puissance étatique et les collectivités territoriales multiples et peu transparentes, les cloisonnements entre acteurs encore très fréquents et les coopérations dans la durée encore difficiles. En matière de restructurations, le dialogue social au niveau des branches est resté globalement assez faible alors qu'il a connu un fort développement au niveau de l'entreprise avec des tentatives, encore incertaines, d'introduction de processus de négociation allant au-delà de l'information-consultation traditionnelle.

■ ***De nombreuses innovations apportées en termes d'anticipation :***

- Elaboration de stratégies de développement économiques et sociales, notamment au niveau territorial, marquées entre autres par la mise en place des pôles de compétitivité ;
- Mise en place d'observatoires des métiers et des compétences au niveau sectoriel comme territorial ;
- Encouragement fort apporté à la négociation sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, d'abord au niveau des entreprises, mais aussi au niveau territorial, et aux initiatives favorisant une mobilité géographique ou professionnelle « à froid » des salariés ;
- Accent mis sur la formation tout au long de la vie avec d'une part de nombreuses initiatives sur la validation des acquis de l'expérience, les bilans de compétence et d'autre part des réformes successives de la formation professionnelle en termes de facilitation des accès, de réformes des structures et de portabilité des droits ;
- * Flexibilisation négociée des contrats de travail au profit de meilleurs droits en termes de formation ou d'indemnisation afin de lutter contre les effets de segmentation du marché ;
- Enfin, bien que cette mesure puisse être considérée comme relevant autant de l'anticipation que de l'accompagnement, l'extension des possibilités de recours au chômage partiel et la combinaison de celui-ci avec des formules « actives ».

■ **Des évolutions importantes, s'agissant de l'accompagnement des restructurations, avec**

- Introduction de formules de transitions professionnelles telles que les conventions de reclassement personnalisé ou les contrats de transition professionnelle, les congés de reclassement, la généralisation des cellules de reclassement dans les plans de sauvegarde de l'emploi etc....
- Accent mis sur la notion de revitalisation territoriale et de responsabilité sociale de l'entreprise ;
- Réorganisation du service public de l'emploi, tant du côté du placement et de l'indemnisation (création du Pôle Emploi) que du côté des administrations du travail et de l'emploi regroupées au sein d'ensembles administratifs plus larges ;
- Réforme de l'indemnisation du chômage, visant entre autres à une moindre exclusion des salariés employés en contrats à durée déterminée et des intérimaires ;

Les défis du modèle français de gestion des restructurations sont nombreux d'autant qu'ils se conjuguent à des difficultés déjà anciennes d'accès à l'emploi pour les jeunes ou de retour à l'emploi pour les personnes en situation de chômage de longue durée ou d'exclusion sociale. Trois d'entre eux nous semblent majeurs et consistent aujourd'hui à :

- Parvenir à un degré plus satisfaisant d'anticipation aux divers niveaux des entreprises, des secteurs et des territoires et développer en la matière une pédagogie « assumée », fondée sur le dialogue;
- Promouvoir un modèle de transitions professionnelles moins inégal, moins complexe et plus efficient;
- Faire des restructurations un enjeu de société bénéfique pour tous et impliquant pour chacun.

Introduction

Licenciements collectifs, fermetures d'entreprises, délocalisations, externalisations mais aussi OPA, réorganisations, fusions, cessions : tous ces mots « riment » avec la notion de restructurations, devenue dans notre pays un concept générique voire universel, objet de multiples utilisations, débats et controverses et qui recouvre néanmoins une réalité large et diversifiée dont seule une partie est réellement prise en compte. Les restructurations, d'un fait économique et social, sont devenues un fait de société. Depuis plus de 30 ans, la société française est passée d'une vision « accidentelle » des restructurations à une vision « structurelle » : les restructurations peuvent être récurrentes, elles ne sont plus seulement des restructurations de « crise », elles peuvent affecter toute activité, même bien portante, toute entreprise, toute catégorie de salariés.

Ce document vise à offrir au lecteur une présentation générale des modalités d'anticipation et d'accompagnement des restructurations en France. Pour ce faire, il s'attache en premier lieu à décrire le contexte économique dans lequel s'inscrivent les processus de restructuration, fournissant à ce titre des indications quant aux évolutions affectant le marché du travail français (chapitre 1). Il envisage ensuite distinctement les thématiques de l'anticipation (chapitre 2) et de l'accompagnement des restructurations (chapitre 3). Pour chacune, sans pouvoir prétendre à l'exhaustivité, il décrit brièvement les principaux dispositifs mobilisés, en se fondant sur la littérature existante. Des exemples d'expériences concrètes jugés intéressants sont intégrés aux développements aux fins de les illustrer. Enfin, une analyse générale de la situation française est fournie (chapitre 4).

L'ensemble a vocation à servir de base à l'organisation d'un séminaire national consacré aux restructurations, thématique qui, sans jamais avoir vraiment abandonné la scène nationale, est aujourd'hui centrale dans le débat public français

1.1 Evolutions du Produit Intérieur Brut

L'analyse des données statistiques de l'économie française montre une tendance à la baisse de certains grands indicateurs ces dernières années.

Le PIB a connu son taux de croissance le plus important en 2000 (+ 3,9%) pour se stabiliser autour de 2% à 2,2% entre 2005 et 2007. Au quatrième trimestre 2008, l'anticipation d'une baisse générale d'activité a amené une diminution significative du taux de croissance du PIB, influencée par la chute des exportations et des dépenses des ménages. Toutefois les estimations pour 2008 font apparaître une croissance sur l'ensemble de l'année, qui a été de +0,7%. Pour 2009, si la croissance devait être nulle au deuxième semestre, la France achèverait l'année 2009 sur un recul du PIB de 2,9. Néanmoins, le PIB français par habitant en 2008 était supérieur de 9,8 % à la moyenne européenne en 2008, correction faite des différences de niveaux de prix et se classe au 11e rang (en standards de pouvoir d'achat) des pays de l'UE.

Tableau: Taux de croissance de Produit Intérieur Brut (PIB)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
UE (27 pays)	3.0	3.9	2.0	1.2	1.3	2.5	2.0	3.1	2.9	0.9	0.2 ^(f)	1.1 ^(f)
UE (25 pays)	3.1	3.9	2.0	1.2	1.3	2.4	2.0	3.1	2.9	0.8	0.1 ^(f)	1.0 ^(f)
UE (15 pays)	3.0	3.9	1.9	1.2	1.2	2.3	1.8	2.9	2.7	0.7	-0.1 ^(f)	0.8 ^(f)
France	3.3	3.9	1.8	1.0	1.1	2.5	1.9	2.2	2.2	1.1	-0.0 ^(f)	0.8 ^(f)

(f) – prévision Source: Eurostat

Parmi les 41 régions européennes (sur 271) où le PIB par habitant dépasse la moyenne européenne de plus de 25%, on trouve une seule région française. Les PIB des trois premières régions françaises (Île-de-France, Rhône-Alpes et PACA) les placent respectivement au 2e, 11e et 19e rang des régions européennes.

1.2 Répartition des actifs

La majorité des salariés relève du secteur tertiaire et leur part par rapport au total a légèrement augmenté depuis 2003 (de 72,1% en 2003 à 74,5% en 2007). L'augmentation du nombre des salariés dans le secteur de la construction n'est pas très significative, alors que l'industrie a vu sa part baisser de 1,5% sur la période 2003-2007, poursuivant ainsi le processus de désindustrialisation.

Répartition des actifs par secteur d'activité économique (en %)

Secteur d'activité économique	2003	2004	2005	2006	2007
Agriculture, sylviculture et pêche	4,2	3,8	3,6	3,7	3,4
Industrie	17,0	16,5	16,2	16,1	15,5
<i>dont : Industries agricoles et alimentaires</i>	2,6	2,6	2,6	2,4	2,5
<i>Industries des biens de consommation</i>	2,8	2,8	2,8	2,7	2,5
<i>Industrie automobile</i>	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
<i>Industries des biens d'équipement</i>	3,4	3,3	3,2	3,3	3,3
<i>Industries des biens intermédiaires</i>	6,0	5,6	5,4	5,4	5,1
<i>Energie</i>	1,0	1,0	1,0	1,1	0,9
Construction	6,4	6,3	6,2	6,5	6,5
Tertiaire	72,1	73,1	73,7	73,6	74,5
<i>dont : Commerce et réparations</i>	13,1	13,3	13,2	13,2	13,7
<i>Transports</i>	4,2	4,4	4,2	4,2	4,5
<i>Activités financières</i>	3,0	2,8	3,0	3,2	3,2
<i>Activités immobilières</i>	1,2	1,3	1,4	1,4	1,4
<i>Services aux entreprises</i>	12,6	12,7	12,9	13,0	12,8
<i>Services aux particuliers</i>	8,4	8,7	8,6	8,7	8,6
<i>Education, santé, action sociale</i>	18,8	19,1	19,4	19,1	18,9
<i>Administrations</i>	10,8	10,8	11,0	10,8	11,4
Activité indéterminée	0,3	0,3	0,3	0,1	0,1
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source: INSEE

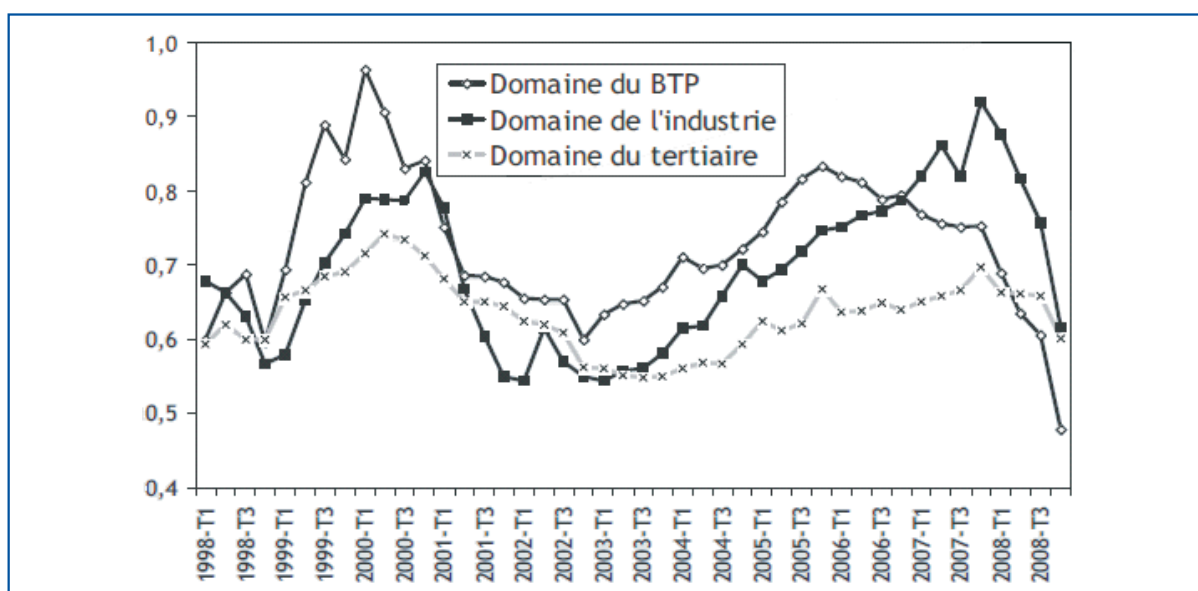
1.3. Les changements actuels sur le marché du travail

1.3.1 EVOLUTIONS DE L'EMPLOI SALARIÉ

Le repli de l'activité en 2008 s'est accompagné d'un recul de l'emploi. Pour la première fois depuis début 2004, l'emploi salarié des secteurs marchands non agricoles (SMNA) s'est replié et en 2008, l'économie française a perdu 100 000 emplois. Cette baisse résulte des destructions de postes qui se sont accélérées par rapport aux années précédentes (-73 000 emploi) dans l'industrie, ainsi que dans le travail intérimaire (-139 000 emploi). Le fort repli de l'intérim est surtout le fait de la baisse de l'activité dans l'industrie et dans la construction qui embauchent environ 65% des intérimaires. La construction et le secteur tertiaire marchand hors intérim ont créé respectivement 13 000 et 58 000 emplois. La diminution de l'emploi a touché la plupart des secteurs, à l'exception de la construction (+0,9%), des transports (+0,4%) et des services aux particuliers (+2,1%).

Par ailleurs, l'on constate que dans les trois grands secteurs d'activité, les difficultés de recrutement qui n'avaient cessé d'augmenter depuis la fin 2002 ont brutalement diminué à partir de l'été 2007.

Difficultés de recrutement par secteur d'activité



Ratio: offres d'emplois enregistrés sur demandes d'emploi enregistrées (corrigées des variations saisonnières) Source: DARES

L'évolution du taux d'emploi dans les années précédentes montre une augmentation régulière depuis trois ans pour atteindre 52,3% au deuxième trimestre 2008 (contre 51,2% en 2004). La création d'emploi a donc été plus rapide que l'augmentation de la population.

Taux d'emploi, en %

	2006 T1	2006 T2	2006 T3	2006 T4	2007 T1	2007 T2	2007 T3	2007 T4	2008 T1	2008 T2	2008 T3	2008 T4 (p)
Personnes en emploi (= taux d'emploi)	51,0	51,1	51,3	51,4	51,5	51,8	52,0	52,2	52,4	52,3	52,3	52,3
Hommes	57,1	57,0	57,2	56,9	57,1	57,2	57,4	57,5	57,8	57,6	57,6	57,8
Femmes	45,5	45,6	45,9	46,4	46,3	46,7	46,9	47,2	47,4	47,3	47,4	47,3
15-64 ans	63,3	63,4	63,7	63,8	63,9	64,2	64,4	64,7	65,0	64,9	64,9	65,0
15-24 ans	26,4	26,8	26,9	26,9	27,1	27,9	28,5	28,9	29,3	28,6	28,6	28,5
25-49 ans	81,1	81,3	81,7	81,8	81,9	82,2	82,4	82,9	83,3	83,5	83,6	83,4
50-64 ans	55,3	54,9	55,0	55,4	55,3	55,5	55,5	55,2	55,4	55,3	55,2	55,9
<i>Dont : 55-64 ans</i>	<i>41,5</i>	<i>41,0</i>	<i>40,9</i>	<i>41,1</i>	<i>41,0</i>	<i>41,6</i>	<i>41,2</i>	<i>41,3</i>	<i>41,1</i>	<i>41,0</i>	<i>41,0</i>	<i>42,1</i>
50 ans ou plus	30,1	29,9	30,0	30,3	30,3	30,5	30,6	30,6	30,6	30,5	30,6	31,0

Source: Eurostat

En 2007, alors que 86% des salariés du secteur privé étaient en contrat à durée indéterminée (CDI), 14% étaient en contrat à durée déterminée (CDD) en intérim ou occupés sous formes d'emplois aidés par les pouvoirs publics (contrats spécifiques développés dans le cadre des politiques publiques d'emploi). La part de salariés en CDI a très légèrement baissé entre 2004 et 2007, au profit des emplois à durée déterminée.

Dans le secteur public, 87% des salariés étaient en emploi à durée indéterminée et 13% en CDD. La variation entre CDD et CDI n'est pas significative.

Structure des contrats dans l'emploi salarié

Moyennes annuelles en %

	2003	2004	2005	2006	2007
Secteur privé					
CDI	87,1	87,1	86,3	86,1	85,9
CDD, intérim, emplois aidés	12,9	12,9	13,7	13,9	14,1
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Secteur public					
Stables	87,0	87,2	87,3	87,0	87,0
CDD, intérim, emplois aidés	13,0	12,8	12,7	13,0	13,0
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source: DARES

Dans le secteur privé, 16% des salariés en CDI travaillaient à temps partiel en 2007. C'est nettement moins que pour les personnes en intérim, en CDD ou en emplois aidés (où un emploi sur quatre était à temps partiel). La part des salariés du privé en CDI qui travaillaient à temps partiel a progressé de 2003 à 2007. En 2007, dans le secteur public, 19% des salariés environ étaient à temps partiel et la proportion de personnes à temps partiel était beaucoup plus importante parmi les CDD et les emplois aidés.

Part des emplois à temps partiel

Moyennes annuelles en %

	2003	2004	2005	2006	2007
Secteur privé					
Ensemble	16,5	16,8	17,1	17,2	17,4
<i>dont : CDI</i>	15,2	15,7	16,0	16,2	16,1
<i>CDD, intérim, emplois aidés</i>	25,4	24,8	24,4	23,9	25,8
Secteur public					
Ensemble	18,5	18,0	18,4	18,9	18,6
<i>dont : stables</i>	15,6	15,0	15,6	15,6	15,1
<i>CDD, emplois aidés</i>	38,1	38,4	38,0	40,7	42,3
Ensemble	17,0	17,1	17,4	17,6	17,7

Source: DARES

1.3.2 EVOLUTIONS DU CHÔMAGE

Globalement, le nombre d'emplois créés n'a pas été suffisant pour absorber la demande supplémentaire, due à l'accroissement de la population en âge de travailler et à l'augmentation des taux d'activité. La France reste confrontée à une insuffisance d'emplois. Le nombre des chômeurs a progressé depuis 2004 quand le nombre des chômeurs passant de 2,4 millions pour atteindre 2,5 millions en février 2009.

Nombre de chômeurs et taux de chômage					
	2004	2005	2006	2007	2008 (31 /12/ 2008)
Nombre de chômeurs (en milliers)	2 412	2 429	2 432	2215	2197
<i>dont : Hommes</i>	1 160	1 171	1 184	1094	1084
<i>Femmes</i>	1 252	1 258	1 248	1121	1113
Taux de chômage (en %)	8,9	8,9	8,8	8,0	8,2
Hommes	8,0	8,0	8,1	7,4	7,6
Femmes	9,9	9,8	9,6	8,5	8,8
15-29 ans	15,5	15,6	15,8	14,5	21,2
30-49 ans	7,5	7,6	7,3	6,5	7,4
50 ans ou plus	6,0	5,8	6,0	5,4	5,2
Cadres et professions intellectuelles supérieures	4,4	4,5	4,0	3,3	n.d.
Professions intermédiaires	5,4	4,9	4,8	4,5	n.d.
Employés	9,2	9,4	9,2	8,1	n.d.
Ouvriers	10,9	11,3	11,5	10,7	n.d.

Source : INSEE

Après avoir diminué sur la période 1999-2001, le taux de chômage a augmenté pour passer de 8% (2002) à 8,9% (2005). Puis il a baissé en 2006-2007 pour tomber à 7,7 % au deuxième trimestre 2008. Il est reparti à la hausse depuis et a atteint 8,6% en février 2009, soit à peu près son niveau de 2006. Ce taux est plus élevé que le taux moyen des Etats membres qui se situait à 7,3% en 2008.

Le taux de chômage est plus élevé pour les femmes (8,3% contre 7,7% au milieu de l'année 2008), mais son évolution est identique pour les deux sexes.

Taux de chômage par sexe - %

Hommes	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
UE (27 pays)	:	7.8	7.7	8.3	8.4	8.5	8.3	7.6	6.6	6.6
France	8.9	7.5	7.0	7.7	8.1	8.4	8.4	8.5	7.8	7.2
Femmes	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
UE (27 pays)	:	9.8	9.4	9.7	9.7	9.8	9.6	8.9	7.8	7.5
France	12.1	10.8	9.9	9.7	10.0	10.3	10.2	10.1	8.9	8.3

Source: Eurostat

Les taux de chômage le plus élevé se trouvent dans les régions Languedoc-Roussillon, Nord-Pas-de-Calais, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Corse, Haute-Normandie et Picardie.

1.4 La mesure des restructurations

Les restructurations par leur caractère protéiforme renvoient à de nombreux phénomènes dont beaucoup ne peuvent être mesurés avec exactitude. Les évolutions de la structure et de la démographie des entreprises, les délocalisations et bien entendu les réductions d'effectifs et les licenciements sont les approches les plus couramment utilisées.

1.4.1 LA MESURE PAR LA MODIFICATION DES STRUCTURES DES ENTREPRISES

Sur ce plan plusieurs évolutions sont à noter :

- Une évolution différenciée de la taille des entreprises. Entre 1997 et 2006 par exemple, les entreprises occupant de 10 à 19 salariés comme celles occupant plus de 500 salariés ont vu leur nombre augmenter de manière plus importante que celle des entreprises de moins de 10 salariés ou des entreprises moyennes (20 à 499).
- Par ailleurs la France a assisté à une explosion du nombre des groupes d'entreprises, et ce notamment sous l'impulsion des micro-groupes, de moins de 500 salariés. Les groupes d'entreprise ne relèvent pas d'une forme juridique précise et renvoie à des organisations diverses. Dans une partie des groupes, une société est prépondérante et concentre la quasi-totalité de l'activité ; les autres sociétés ont pour fonction de concourir à la bonne marche de cette entreprise dominante. D'autres groupes se caractérisent par une organisation autour de pôles d'activité. Le rôle de la tête de groupe est alors de coordonner le fonctionnement des diverses entreprises. La progression du nombre total de groupes est relativement récente. Entre 1980 et 1987, la croissance est lente. Elle s'accélère ensuite : le nombre de groupes de sociétés qui était de 2 800 en 1991 atteint 6 700 fin 1995 et n'a fait qu'augmenter depuis. Plus de 8 millions de salariés travaillent désormais pour des groupes .

Avec l'énergie, l'industrie automobile est le secteur dans lequel les groupes sont les plus présents : plus d'une société sur cinq appartient à un groupe et plus de neuf salariés sur dix sont employés par un groupe.

- Autre indicateur celui des créations et défaillances. Il est à noter que le nombre de faillites en France a augmenté de 12% environ en 2008, soit une hausse sans précédent depuis 1992

Créations et défaillances d'entreprises									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Créations	216,2	213,6	214,9	239,7	268,4	270,3	285,7	321,5	327,0
Défaillances	38,1	37,7	39,2	40,9	42,0	43,2	40,3	43,0	50,9

Source : Insee

Enfin il faut noter l'augmentation du recours à la sous-traitance qui serait passé, selon certains travaux de 60 % en 1984 à 86,6 % en 2003 et n'aurait cessé depuis de progresser .

1.4.2 LA MESURE PAR LES DÉLOCALISATIONS

Si La France ne dispose pas de travaux réguliers à ce sujet, une étude de l'Insee, réalisée en 2005, conclut que 95 000 emplois industriels auraient été supprimés en France pour être délocalisés à l'étranger entre 1995 et 2001, soit en moyenne 13 500 emplois par an. À titre de comparaison, cette moyenne annuelle représente 22,5 % des 60 000 emplois perdus par l'industrie manufacturière en 2005. Un peu moins de la moitié de ces 95 000 emplois auraient été délocalisés dans des pays à bas salaires, la Chine constituant de loin la principale destination devant l'Europe de l'Est, l'Afrique du Nord, l'Amérique du Sud et les autres pays d'Asie. L'autre moitié des suppressions d'emplois s'inscrirait dans le cadre des restructurations des grands groupes multinationaux entre les différents pays développés (suppression de doublons dans des secteurs très concentrés tels que la pharmacie).

Les délocalisations seraient surtout le fait de grands groupes et, dans les pays à bas coûts salariaux, le mode privilégié de délocalisation serait la sous-traitance. Si certains secteurs semblent plus durement touchés sur cette période (textile, habillement-cuir, équipement du foyer), l'étude révèle cependant que «les présomptions de délocalisations s'observent dans pratiquement tous les secteurs» et qu'il n'y a «pratiquement pas de secteur protégé». «Les délocalisations ne concernent pas uniquement l'industrie: elles touchent également les services, notamment les centres d'appel et des activités de comptabilité ou de recherche ». Enfin tous s'accordent à dire que ces délocalisations se seraient accélérées depuis le début des années 2000 tout en restant dans des proportions raisonnables.

Evolution de l'emploi par secteur d'activité

	31 dec 1989	31 dec 1990	31 dec 1991	31 dec 1992	31 dec 1993	31 dec 1994	31 dec 1995	31 dec 1996	31 dec 1997	31 dec 1998	31 dec 1999	31 dec 2000	31 dec 2001	31 dec 2002	31 dec 2003	31 dec 2004	31 dec 2005	31 dec 2006	31 dec 2007	31 dec 2008
Fonctionnaires secteurs concurrentiels IET/ETB																				
Secteur public IET/ETB	13 562,86	13 711,48	13 622,76	13 393,76	13 184,16	13 374,36	13 633,76	13 846,28	13 866,08	14 178,76	14 621,28	15 108,56	15 629,56	15 457,28	15 405,28	15 628,56	15 541,28	15 742,28	16 020,56	15 890,48
ET Industrie spéciales	554	584,7	523	448	438	422,8	544,4	572	577	501,2	466	575,7	581,6	581,8	580,6	570,3	564,4	558,6	554,1	52
ET Industrie biens domestiques	923,9	911,8	874,9	873,9	798,4	783,9	703,3	712,6	714,7	730,1	716,5	714,4	701,9	690,6	653,8	630,4	601,2	589,5	573,6	546
ET Industrie automobile	134,7	121,5	112	301,5	290,1	282,8	287	283,8	279,4	273,3	282,1	291,4	286,9	282,8	293,8	295,8	289,2	275,2	269,6	256,3
ET Industrie des biens d'équipement	912,2	940,4	920	872,4	815,4	812,1	817,8	810,5	811	820,8	819	817,6	833,3	835,4	791,3	772,7	766,9	770,2	771,7	771,3
ET Industrie des biens d'équipement non-matériels	168,5	1681,2	1655,5	1666,5	1848,8	1881,5	188	1456,9	1454,2	1444,1	1409,8	1499,2	1488,6	1480,1	1401	1306,5	1211,2	1291,9	1201,1	1244,4
ET Commerce	276,5	1343,7	1120	207,2	262,8	263,3	2611	258,2	231,9	230,1	231	253,8	215,9	202,5	226,2	217,4	218	213,8	225,3	227
ET Construction	2420,6	2560,9	2493,8	2308	2318,8	2338,8	2371	2368,6	2311,2	2321,8	2392,8	2380,3	2391	2381	2090,2	2092,2	2012,8	2012,8	2078,4	2065,5
ET Transports	878,5	898,5	898,4	897,1	884,5	889,2	904,7	912,5	923,8	933,5	994,6	1011,2	1038,9	1072,6	1071,3	1071,2	1070,5	1081,1	1107,9	1112,1
ET Activités humaines	694,9	692,2	691	674,4	670,3	674,9	671,6	665,5	665,3	662,6	668,2	675,5	701,8	713,4	711,8	719,3	724,5	731	748,2	743,1
ET Activités humaines non-matériels	279,8	265,3	262,1	276,9	278,7	271	263,8	261,6	256,6	256,7	268,4	266,7	263,4	265,6	260,2	273,8	281,3	285,2	297,5	292,1
ET Services aux entreprises	2904,1	2990,7	2114,3	2106,2	2143,3	2284,2	2390,2	2364,9	2324,1	2691,9	2684,2	3143,9	3175,4	3201,5	3187,6	3235,1	3106,9	3101,1	3492	3383,2
ET Services aux individus	1151,1	1186,4	1235,5	1262,6	1191,5	1375,6	1429,4	1522,2	1499,5	1666,4	1765,6	1813,2	1839,9	1896,9	1928,1	1982,5	2098,4	2075,6	2152,6	2198
ET Education secteur public																				
ET Administration secteur public																				
ET Administration secteur public																				
Regroupements:																				
ET IET																				
Industrie ne Construction	4679,7	4680,9	4361,7	4380,9	4193,4	4166,5	4167,6	4102,5	4091	4090,4	4087,4	4166	4147,9	4060,3	3998,3	3867,1	3779,8	3722,2	3690,3	3607
ET IET Industrie ne Construction	6011,8	6021,6	5881,7	5444,5	5390	5170,5	5317	5288	5225,5	5288	5270,7	5490,2	5410,9	5153,9	5217,5	5171,2	5113,8	5165,4	5153,9	4991,3
ET IET Industrie matériels	7352	7668,8	7741	7749,2	7794,1	8003,8	8176,7	8160,3	8620,6	8940,8	9350,6	9783,3	10018,8	10111,2	10168,4	10267,3	10409,4	10605,8	10876,6	10796,1
ET IET Education secteur public																				
ET IET Education secteur public																				

Source : INSEE

1.4.3 LA MESURE PAR LES ÉVOLUTIONS DE L'EMPLOI DANS LES DIVERS SECTEURS D'ACTIVITÉ

Comme le montre le tableau précédent, entre 1998 et 2007, la composition de l'emploi a beaucoup évolué, certains secteurs comme le commerce, les transports, les activités financières, les services aux entreprises ou les services de santé voyant leur part augmenter alors que d'autres l'ont vu baisser. 2008 a vu une diminution des effectifs dans la plupart des secteurs et plus particulièrement dans les industries des biens intermédiaires et des services aux entreprises.

1.4.4 LA MESURE PAR LES ANNONCES DE RÉDUCTIONS DE POSTES

Les réductions de postes annoncées ont vu leur nombre augmenter pendant 3 ans (2004-2006), puis ralentir en 2007 pour réaugmenter en 2008 (où les annonces ont porté sur 94827 personnes au lieu de 28425 en 2002). En même temps le nombre planifié de créations d'emplois a augmenté pendant 6 ans (2002-2007), mais en 2008 cet indicateur est revenu au niveau de 2004 - environ 20 000 personnes.

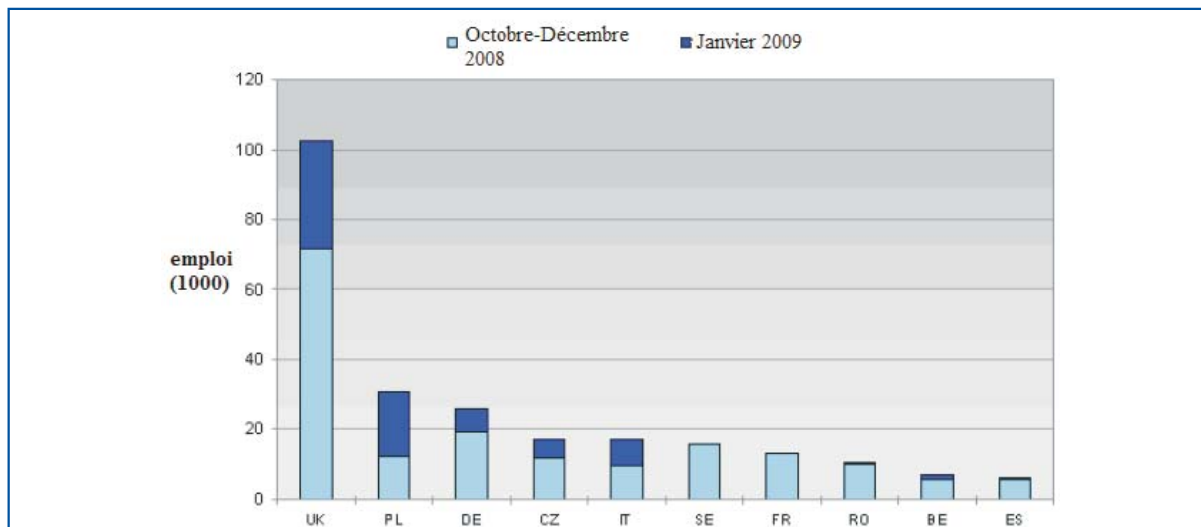
Nombre planifié de réductions des postes et de créations d'emplois sur la période 2003-2009

	Nombre planifié de réductions des postes (personnes)	Nombre planifié de la création d'emplois (personnes)
2003	61604	1107
2004	42717	20765
2005	45397	11960
2006	69572	90220
2007	63442	101240
2008	94827	19796
2009	13208	6520

Source: European Monitoring Center on Change, European restructuring monitor

Avec la crise, les pertes d'emplois annoncées en France sont importantes mais jusqu'à ce jour moins que dans nombre de pays européens.

Crise: Les pertes de travail annoncées dans plusieurs pays européens

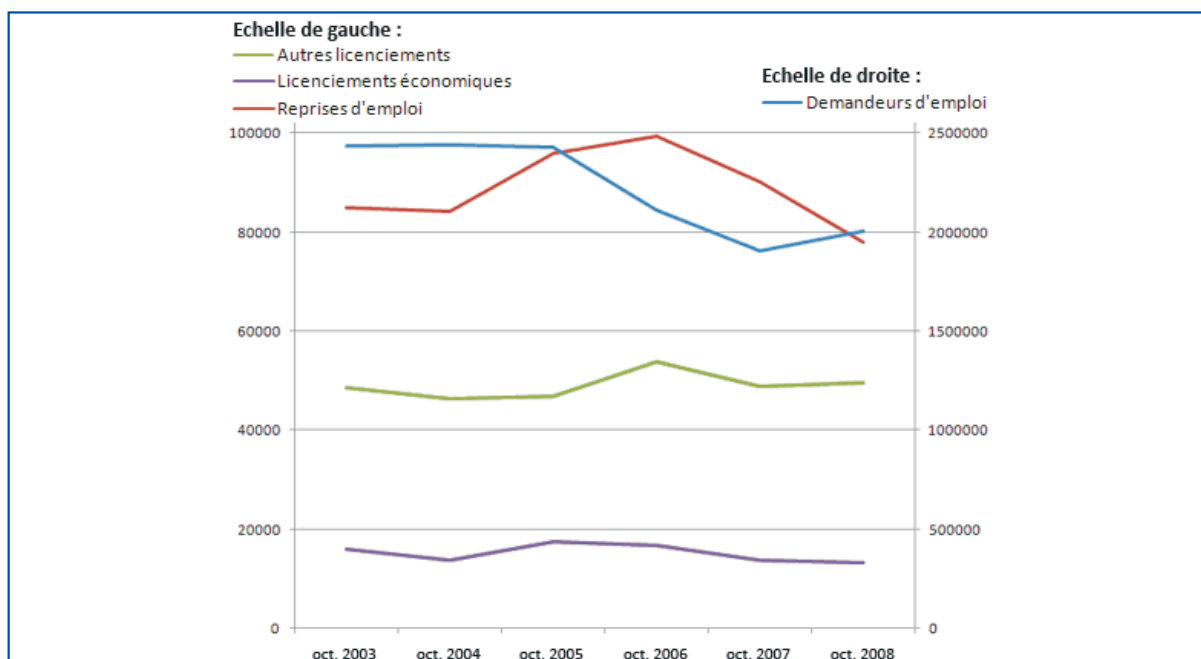


Source: European Monitoring Center on Change, European restructuring monitor

1.4.5 LES LICENCIEMENTS ÉCONOMIQUES

Le nombre des licenciements économiques après avoir chuté entre octobre 2005 et octobre 2007 est reparti à la hausse depuis. Par contre, la progression des « autres licenciements » - pour motifs personnels - a été notable ainsi que la chute des reprises d'emploi depuis octobre 2006.

Licenciements économiques, autres licenciements, évolution des reprises d'emploi et les demandes d'emploi en oct. 2003 - oct. 2008



source DARES

Sur la période de 2002 à avril 2009 les secteurs les plus touchés par les réductions d'emploi étaient le secteur manufacturier (41.78%), l'administration publique (27.14%) et les transports/communications (16.38%). Le nombre planifié des créations d'emplois était significatif dans des secteurs tels que celui comme les services publics eau/électricité (25.65%), l'industrie manufacturière (15.4%) et la santé/travail social (12.26%).

Nombre planifié de réductions des postes

Secteur	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Manufacturier	23701	39943	21061	11521	21803	27214	26795	4450
Transport/ communication	1795	15833	15297	14196	17618	356	2840	650
Autres services	513	637	0	212	0	171	0	0
Biens immobiliers/ activités économiques	1600	1621	310	2123	744	2137	2835	1464
Utilités	327	46	0	6000	0	0	0	0
Hôtels/restaurants	150	0	0	0	0	0	0	0
Construction	200	380	101	181	331		411	135
Vente au détail	139	134	394	2137	829	1045	1570	1874
Santé/travail social	0	0	900	2020	0	0	0	0
Agriculture/pêche	0	0	57	0	125	0	667	0
Exploitation minière/le fait d'extraire	0	0	0	198	0	0	0	680
Administration publique	0	0	0	5100	26250	22900	54550	5500
Services financiers	0	3010	4597	1709	1872	4619	5800	0
Éducation	0	0	0	0	0	5000	0	0
Total	28426	61604	42717	45397	69572	63442	95468	14753

Source: European Monitoring Center on Change, European restructuring monitor

1.4.6 TYPOLOGIE DES RESTRUCTURATIONS

Les restructurations ont fait l'objet d'un classement par catégorie par l'EMCC (Dublin) qui distingue 7 grands types comme le montre le tableau ci-dessous.

Répartition du nombre planifié de réductions de postes et de créations d'emplois entre janvier 2002 et avril 2009 par type de restructuration en France

Type de restructuration	Nombre planifié de réductions des postes (personnes)	% planifié de réductions des postes	Nombre planifié la création d'emplois (personnes)	% planifié la création d'emplois	Nombre Des cas	% des cas
Restructuration interne	322067	76.79%	18380	7.31%	404	41.82%
Expansion d'affaires	0	0%	169939	67.54%	219	22.67%
Faillite / Fermeture	55709	13.28%	160	0.06%	207	21.43%
Offshoring	20615	4.92%	0	0%	70	7.25%
Fusion / Acquisition	15962	3.81%	63078	25.07%	47	4.87%
Délocalisation	2879	0.69%	51	0.02%	16	1.66%
Outsourcing	2075	0.49%	0	0%	2	0.21%
Autres	80	0.02%	0	0%	1	0.1%
Total	419387	100%	251608	100%	966	100%

Source: European Monitoring Center on Change, European restructuring monitor

Enfin, l'on peut essayer de dresser une cartographie des grandes suppressions d'emploi, telles que nombre de media français s'y sont essayés. En voici une tirée du journal « Les Echos » (26/03/2009) qui montre que la grande majorité d'entre elles sont situées au nord d'une ligne Nantes-Valence.

2.1 Anticiper les évolutions de l'emploi et des compétences

Un grand nombre de dispositifs actuellement en vigueur en France trouvent à se fédérer autour de la notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette notion peut être définie comme la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions visant

- à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise en fonction des objectifs à moyen terme de cette dernière
- une adaptation continue des personnes au marché de l'emploi
- une articulation entre l'évolution de l'entreprise et celle, personnelle, des salarié dans leurs projets d'évolution professionnelle.

Si la notion n'est pas neuve en France, elle n'a cessé de connaître des développements à différents niveaux : entreprise, secteur et territoire. Si la GPEC s'appuie sur un certain nombre d'outils, elle est originellement conçue comme une démarche d'ensemble et non comme un empiement de dispositifs sophistiqués à la mise en œuvre incertaine.

2.1.1 LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE (GPEC)

2.1.1.1 *Négociation collective triennale : une obligation pour certaines entreprises*

Depuis la loi du 18 janvier 2005¹, les entreprises ou groupes de plus de 300 salariés ainsi que ceux soumis à l'obligation de mettre en place un comité d'entreprise européen sont tenues de négocier tous les trois ans un accord portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires, ainsi que sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnel des emplois et des compétences des salariés.

Les sanctions en cas de manquement à cette obligation ont suscité un contentieux très débattu, questionnant les relations entre la négociation en cause et les règles relatives aux licenciements pour motif économique. La question posée était la suivante : une entreprise peut-elle valablement engager un projet de licenciement collectif sans avoir au préalable ouvert une négociation sur la GPEC ? Certaines juridictions ont dans un premier temps répondu par la négative soulignant l'objectif de prévention des licenciements assigné à la négociation sur la GPEC. D'autres, postérieures, ont consacré une interprétation opposée, affirmant que l'entreprise ne peut être tenue de négocier avant toute restructuration.

La recodification du Code du Travail intervenue depuis lors plaide en ce sens.

¹ Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale

Au-delà du débat juridique, un récent bilan des accords d'entreprise de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences réalisés par le Ministère du Travail (sur la période 2005-2008) nous en permet d'apprécier davantage l'écho rencontré en pratique par cette obligation de négociation. Ainsi, modérée de janvier 2005 à janvier 2008, la négociation s'est accélérée en 2008. Ce sont en effet, au total, 300 accords qui ont été conclus en 2008. L'obligation de négociation concerne environ 47 500 entreprises employant près de 9 millions de salariés du secteur privé. Au 31 décembre 2008, 570 accords de GPEC avaient été conclus et déposés auprès de l'autorité administrative, accords concernant au total 1 475 000 salariés. En 2008, les accords ont été majoritairement conclus dans des entreprises de grande taille : 41% dans des entreprises de 300 à 1000 salariés, 36% dans des entreprises de plus de 1000 salariés. Les entreprises signataires appartiennent majoritairement à un groupe.

Les accords conclus sont de divers types. Certains sont conclus sans perspectives ou menacent à terme de suppressions d'emploi. Appartiennent à cette catégorie, qui rend pleinement compte de la finalité assignée à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, 80% des accords conclus en 2008. D'autres accords encouragent la mobilité en identifiant des menaces sur certains emplois ou métiers. Ils représentent 11% des accords conclus en 2008. Enfin, certains s'inscrivent dans une perspective de restructuration à court terme et organisent de manière anticipée la gestion de la restructuration. Ils représentent 2% des accords conclus en 2008.

Depuis 2005, les accords conclus le sont majoritairement à l'unanimité des syndicats représentés dans l'entreprise (63% des cas en 2008). Enfin, s'agissant de la répartition territoriale des accords, une majorité d'entre eux (38%) avaient été conclus en 2008 en Ile de France, région abritant les sièges sociaux de nombreuses entreprises.

2.1.1.2 Contenu des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La négociation sur la GPEC intègre différents volets complémentaires visés par la loi de 2005. La place accordée à ces derniers varie, en pratique, d'un accord à un autre.

La négociation doit ainsi envisager les modalités selon lesquelles le comité d'entreprise est informé et consulté sur la stratégie globale de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi. Il ne s'agit pas de négocier la stratégie de l'entreprise en elle-même mais de définir comment les représentants du personnel sont informés et consultés sur cette dernière. La place accordée à cet objet dans les négociations s'est accrue depuis 2005. Rares dans les accords conclus en 2005 et 2006, de telles stipulations sont présentes dans 86% des accords signés en 2008, ce qui peut s'interpréter comme la manifestation d'un souhait d'améliorer le dialogue social dans l'entreprise sur les enjeux stratégiques.

La négociation doit également porter sur un certain nombre de mesures d'anticipation qui sont elles-mêmes de divers types. La mobilité interne et externe des salariés, comme levier d'anticipation pour gérer les mutations économiques, démographiques et sociales dans l'entreprise, est ainsi organisée dans près de 90% des accords signés en 2008. On retrouve à ce titre des dispositions visant à organiser la mobilité interne en permettant aux salariés, par le biais de formations, d'acquérir de nouvelles compétences. La mobilité externe volontaire est quant à elle encouragée dans 15% des accords, en particulier ceux conclus dans des contextes où certains emplois sont identifiés comme menacés, c'est-à-dire lorsque la perspective de restructuration est très proche.

Les accords mobilisent également des dispositifs de formation, et ce de plus en plus depuis 2005 : c'est le cas de 80% des accords en 2008. Parmi les dispositifs majoritairement visés, on relève notamment le droit individuel à la formation (DIF) et la validation des acquis de l'expérience (VAE), mais aussi, dans une moindre mesure, les congés individuels de formation (CIF) et les périodes de professionnalisation. Par ailleurs, une grande majorité des accords conclus en 2008 prévoient des mesures d'adaptation au poste de travail et des mesures d'acquisition de nouvelles compétences mais peu envisagent de véritables actions de reconversion (16% en 2008).

Un autre volet important de ces accords a trait à la gestion de l'emploi des salariés âgés. Ce volet se retrouve dans une petite moitié des accords, mais la tendance est à la baisse en 2008 (46% des accords en 2008 contre 48 % les années précédentes). Les mesures prévues sont diverses. Peu d'accords prévoient en 2008 des mesures de préretraite partielle ou totale. En revanche, l'accès à des bilans de compétence et à des entretiens de seconde partie de carrière est fréquemment prévu. On trouve également, pour 39% des accords en 2008, des dispositifs de tutorat censés participer au maintien de l'emploi des seniors tout en assurant l'intégration des jeunes salariés.

Enfin, les outils de gestion des ressources humaines sont abordés par la plupart des accords. Ainsi, 75% des accords prévoient des outils de diagnostic et d'analyse des métiers et compétences présents dans l'entreprise : cela vise notamment la mise en place d'une cartographie et d'un référentiel de compétences dans l'entreprise qui peut, dans un tiers des cas, s'accompagner de la mise en place d'observatoires internes ayant pour objectif d'analyser les évolutions prévisibles des métiers et des compétences.

Un exemple : l'accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences du groupe SPERIAN PROTECTION.

Un exemple récent et intéressant à cet égard, en dépit de l'absence de recul permettant de mesurer ses effets, est celui de l'accord conclu par le groupe SPERIAN. Entreprise de production d'équipements de protection individuelle (chaussures de sécurité, protection auditive, etc.), le groupe compte 6000 salariés. L'accord signé le 10 mars 2009 avec les quatre organisations syndicales présentes dans l'entreprise concerne 1 200 salariés français et tend d'abord à organiser l'information consultation des salariés sur la stratégie de l'entreprise.

Il vise ainsi à compléter les dispositions existantes dans les différentes entreprises du groupe pour les « architecturer dans une perspective de moyen terme ». Concrètement, la direction de l'entreprise dominante s'engage chaque année à dresser une synthèse des activités du groupe par secteur devant permettre au comité de groupe de disposer « d'une vision globale par secteur d'activité, de la stratégie des entreprises du groupe et de ses conséquences en termes d'effectifs, d'emploi et de compétences. Par ailleurs, une commission paritaire est chargée de veiller à l'application de l'accord, notamment concernant les actions menées sur les sites.

Les mesures visant à renforcer l'employabilité des personnes ont pour ambition de « sécuriser les parcours » tant en interne qu'en externe. Dès 2009, le groupe s'engage à mettre en place un entretien de parcours professionnel, distinct de

l'entretien d'évaluation, pour les salariés les plus exposés aux conséquences de la situation économique et de la concurrence, ce qui vise les opérateurs de production comme les commerciaux. L'entretien devra être généralisé dès 2011 et se tiendra alors deux fois par an. L'encadrement de proximité, en charge de conduire les entretiens, devra être formé à cette fin. C'est sur la base des résultats de ces entretiens que la direction des ressources humaines s'attachera à mobiliser les dispositifs d'accompagnement à la mobilité : DIF, VAE, bilans de compétence). L'organisation de la mobilité consiste dans une information des salariés non cadres sur les postes disponibles au sein du groupe dans un rayon de 100 kilomètres. En cas de mobilité interne, une période d'adaptation est prévue au bénéfice des salariés, durant laquelle le salarié dispose d'un droit de retour sur son ancien poste.

Enfin, l'accord vise à favoriser l'emploi des salariés âgés : droit à un bilan de compétences à partir de 45 ans, mesure spécifique des taux de promotion des personnes à partir de 45 ans, possibilité d'accès à des fonctions de tuteur à temps partiel. Plus avant, des objectifs chiffrés de recrutement de personnes de 50 ans et plus ou de maintien dans l'emploi à partir de 55 ans devront être négociés dans les entreprises du groupe. Il s'agit de repousser l'âge moyen des départs des seniors.

L'avenir dira si cet accord s'accompagne de résultats tangibles. Il est cependant intéressant en ce qu'il s'attache à décliner une véritable démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et ce, dans un contexte de récession économique.

2.1.1.3 Focus sur certains outils spécifiques des démarches de GPEC

Le droit individuel à la formation (DIF)

Depuis 2004, le Droit individuel à la formation reconnu au salarié pour être acteur de son évolution professionnelle permet à tout salarié (ce qui inclut, selon des modalités particulières néanmoins les salariés intérimaires et employés sous contrat à durée déterminée) de cumuler des heures de formation utilisables à son gré avec l'accord de l'employeur. Chaque année, le salarié sous contrat à durée indéterminée à temps plein peut cumuler 20 heures de formation. Les droits acquis annuellement peuvent être capitalisés sur une durée de six ans au maximum pour représenter, dans ce cas, un crédit de 120 heures de formation.

Lorsque le salarié fait valoir ses droits au DIF, le choix de l'action de formation doit se faire en accord avec l'employeur au travers d'un accord écrit entre les parties. Une procédure est applicable en cas de refus par l'employeur de l'action de formation sollicitée par le salarié mais cette dernière laisse le salarié, au moins pendant une certaine durée, dépendant de l'accord de l'employeur. Il y a là une limite au caractère individuel du droit reconnu au salarié.

Un enjeu important lié à ce dispositif tient à sa portabilité en cas de départ du salarié de l'entreprise. En effet, garantir que le salarié puisse bénéficier des droits qu'il a acquis mais non utilisés après son départ de l'entreprise participe du débat général, très prégnant en France, autour de la sécurisation des parcours professionnels. En regard des dispositions aujourd'hui en

vigueur cette portabilité du droit individuel à la formation n'est pas véritablement assurée. Conscient de l'importance de la question, les partenaires sociaux, au travers d'un accord national interprofessionnel du 7 janvier 2009 (en cours de traduction par voie législative), ont conçu un mécanisme de portabilité du DIF. S'il est adopté, ce dernier devrait permettre au salarié de bénéficier des droits acquis à la rupture de son contrat de travail au cours de la période de chômage ou après son embauche par un nouvel employeur. On peut en attendre que ce droit, encore peu utilisé de manière générale, connaisse un nouvel élan.

La validation des acquis de l'expérience

Institué par la loi en 2002² la validation des acquis de l'expérience est un dispositif permettant à toute personne engagée dans la vie active d'obtenir tout ou partie d'un diplôme ou d'une certification professionnelle en faisant valider par un jury, l'expérience, notamment mais pas seulement, professionnelle qu'elle a acquise. Il s'agit donc par ce biais de pallier les insuffisances éventuelles de la formation initiale et de permettre que l'évolution professionnelle des personnes puisse être reconnue, et donc prise en compte, sur le marché du travail. Le mécanisme permet d'accéder à des diplômes d'Etat mais également des certifications professionnelles délivrées par les branches professionnelles. Une procédure prévoit les modalités d'information du salarié, les conditions de recevabilité de sa demande, et l'évaluation du salarié par un jury.

Si le dispositif peut, dans son principe, clairement participer à améliorer l'employabilité des salariés, sa mise en œuvre pratique est difficile. La démarche est exigeante et difficile pour le salarié. Elle suppose en effet d'identifier les titres auxquels il peut prétendre, de circonscrire les compétences qui sont les siennes (et dont il peut fort bien n'être pas conscient) et de mettre en œuvre la démarche. Pour ces raisons, la question de l'accompagnement du salarié désireux de s'engager dans un processus de validation des acquis est cruciale. Une étude menée en 2007 par des chercheurs français pour le compte du ministère du travail apporte à cet égard des éclairages intéressants.

Globalement, il semble que l'usage du dispositif se développe avec le temps. Ainsi, en 2006, 60 000 demandes avaient été jugées recevables par les ministères concernés (préciser lesquels) et 26 000 personnes avaient obtenu une certification, soit 16% de plus que l'année précédente. Ceci étant, les dispositifs collectifs d'entreprise semblent encore globalement peu répandus. En outre, l'analyse qualitative d'une quinzaine de dispositifs collectifs de validation de ce type fait apparaître différents contextes expliquant la mise en place de démarches d'accompagnement : de la valorisation des personnes ou d'un secteur d'activité au souhait de sécuriser les parcours professionnels en passant par la volonté de faciliter la reconversion des salariés. Quel que soit le contexte cependant, l'efficacité de ce type d'outils suppose le développement de véritables politiques de ressources humaines au sein de l'entreprise, le cas échéant pour les plus petites d'entre elles, avec le soutien de leur branche professionnelle d'appartenance.

² Loi de modernisation sociale n° 2002-73 du 17 janvier 2002

Le congé de mobilité

Outil institué en 2006 par la loi³, le congé de mobilité fait figure de moyen mobilisable au titre d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, quand bien même sa mise en œuvre peut intervenir pendant ou après une procédure de licenciement pour motif économique. En effet, il peut aussi parfaitement être mis en œuvre avant toute procédure de licenciement économique et vise dans ce cas à permettre aux salariés volontaires de bénéficier d'un congé pour expérimenter de nouvelles activités tout en bénéficiant d'un statut protecteur.

Le mécanisme est ouvert aux entreprises de plus de 1000 salariés ayant conclu un accord de GPEC. Dans ce cadre, c'est l'accord de GPEC qui fixe la durée du congé, les conditions que doit remplir le salarié pour en bénéficier, son contenu (actions d'accompagnement, formation) ou encore les modalités de fin du congé. Le dispositif permet ainsi au salarié de travailler au sein du groupe mais aussi en dehors, pour d'autres employeurs. En cas de menace identifiable sur l'emploi, il est ainsi possible d'anticiper le reclassement du salarié et de lui offrir l'opportunité d'accéder à un nouvel emploi dans un cadre sécurisé. En 2008, 15 accords de GPEC prévoient ce dispositif (contre 7 en 2007). La durée du congé prévue par les accords varie de 5 à 12 mois, mais la moyenne s'établit à 8 mois.

2.1.2 PRÉVOIR L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DES COMPÉTENCES : ASPECTS SECTORIELS ET TERRITORIAUX

2.1.2.1 Prospective des métiers dans les branches professionnelles

Certaines branches professionnelles se sont dotées, quelquefois depuis longtemps, d'observatoires, aux fins d'analyser les évolutions relatives à l'emploi de tel ou tel secteur d'activités. Une grande diversité existe en la matière, que l'on considère le statut juridique, la composition ou encore le mode de financement de ces structures. Cette diversité s'explique par le fait que c'est aux branches professionnelles elles-mêmes que les textes législatifs délèguent l'organisation de ces observatoires. Les travaux existant sur la question font également état de la diversité de leurs fonctions, celles-ci variant notamment en regard de l'ancienneté des structures (et corrélativement, de l'affinement du rôle des observatoires dans le temps) et des motivations ayant conduit à leur création.

Les observatoires peuvent ainsi constituer des organismes indépendants empruntant une forme associative (c'est par exemple le cas dans le secteur des télécommunications) ou être intégrés à une organisation professionnelle ou une fédération d'organisations professionnelles, notamment patronales (c'est par exemple le cas de l'Observatoire des métiers de l'emploi et de la formation des entreprises du médicament, le LEEM). Les observatoires peuvent relever d'une branche spécifique ou fédérer plusieurs branches proches (ainsi de l'observatoire des métiers du textile ou des métiers et qualifications des industries de carrières et matériaux de construction). En dépit de cette variété de situations, on peut notamment relever deux grandes missions communes aux observatoires :

- collecter et analyser les informations concernant les entreprises, l'emploi et la formation dans le secteur considéré.

³ Loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié

- analyser et anticiper l'impact des évolutions économiques, technologiques, réglementaires ou démographiques sur l'évolution de l'emploi et des besoins en formation
- est ce qu'il n'y a pas d'observatoire sur le textile ?

Dans cette mesure, l'activité des observatoires peut permettre d'éclairer la politique de gestion des ressources humaines des entreprises et s'inscrire ainsi dans une perspective d'anticipation des restructurations. Lorsque c'est le cas, l'observatoire occupe une fonction d'interface entre la branche et les entreprises. Soulignons de nouveau toutefois que cette fonction d'accompagnement des entreprises n'est pas celle de tous les observatoires.

Un exemple : l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance

Etabli par les partenaires sociaux de la branche dès 1992, l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance est administré par un conseil regroupant des représentants des entreprises et des syndicats représentatifs. Cet organisme a développé un ensemble d'activités en lien direct avec les préoccupations des entreprises du secteur. Parmi elles : comment assurer une adaptation des salariés à l'évolution des métiers de l'assurance ? Comment anticiper les difficultés de recrutement de jeunes salariés dans un contexte de vieillissement de la population du secteur ? Comment développer l'employabilité des salariés dans un contexte de hausse de l'âge de cessation d'activité ?

L'analyse a porté sur l'ensemble des activités du secteur et non sur les seuls "cœurs de métier" qui ne concernent qu'un salarié sur deux. Les évolutions des métiers de l'informatique, du marketing, des ressources humaines ou du secrétariat ont été analysées. Une première étude sur la problématique du vieillissement de la population a été menée en 1998 ainsi qu'une analyse plus fine des conséquences démographiques sur la population cadre en 2002. Une réflexion prospective a été conduite en 2000 sur les principaux facteurs qui affecteront les métiers de l'assurance à l'horizon 2010.

Des scénarios d'évolution ont été définis à travers quatre grandes stratégies d'acteurs. Ces scénarios ont permis une prise de conscience des risques de rupture. Pour chacun de ces scénarios, les évolutions de la nature des métiers, des qualifications requises et des effectifs induits ont été analysées. Les familles de métiers les plus concernées ont été repérées : marketing, commerciaux, gestion des contrats, services informatiques.

Ces travaux ont permis de mettre en place un baromètre annuel qui suit en permanence les évolutions attendues en matière de compétences, de besoins en formation et de politique de recrutement et de développement des actions d'ajustement au niveau des entreprises et de la profession (adaptation des formations, par exemple). Des monographies sur les principaux métiers et leurs perspectives d'évolution ont ensuite été produites. Depuis 2007, l'Observatoire produit annuellement un baromètre prospectif couvrant une période 5 ans.

2.1.2.2 Dispositifs territoriaux

Il est impossible de prétendre ici décrire l'ensemble des acteurs et dispositifs locaux pouvant participer à des démarches d'anticipation des restructurations. Les outils ont été et sont nombreux à différents niveaux territoriaux (régions, bassins d'emploi, etc.) ce qui génère des difficultés d'articulation des différentes initiatives.

On peut néanmoins relever que les régions se sont dotées d'outils techniques permettant d'analyser les besoins actuels et futurs de l'économie régionale en emplois et en formation : créations d'emploi, besoins de main d'œuvre, difficultés de recrutement, qualifications attendues par les entreprises. Il s'agit par là d'orienter les politiques régionales en matière de formation professionnelle, dans la mesure où les régions, collectivités territoriales spécifiques, disposent aujourd'hui de compétences importantes en la matière.

Dans cette mesure, certains dispositifs peuvent participer à une démarche d'anticipation des restructurations au niveau régional. Parmi eux, citons les Observatoires Régionaux Emploi Formation (OREF). Ces derniers peuvent être considérés comme des outils d'aide à la décision pour l'Etat, les Conseils Régionaux mais aussi l'ensemble des acteurs impliqués dans la construction de politiques d'emploi et de formation au niveau territorial. A ce titre, ils assurent notamment une mission de veille permanente et de prospective sur les tendances émergentes de l'emploi et de la formation, ce qui peut donner lieu à la production d'informations selon des modalités variables en regard des régions considérées.

Il faut également souligner que la plupart des régions ont mis en place des démarches d'échanges et de réflexion avec les partenaires sociaux présents au niveau sectoriel. Il s'agit là encore de garantir la construction d'offres de formation pertinentes. Cette concertation s'organise principalement au travers de contrats d'objectifs territoriaux conclus entre l'Etat, les Régions et les représentants des employeurs et des salariés. Ces contrats visent à permettre de partager un diagnostic commun sur les besoins en emploi et en qualification de la branche et de dégager sur cette base des axes d'évolution de l'offre de formation disponible.

En guise de bilan provisoire concernant les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, notons que dans le souci d'assurer leur développement, un accord national interprofessionnel a été négocié par les partenaires sociaux le 14 novembre 2008. Il n'a pour autant pas été finalement signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives au plan national. Il est bien entendu trop tôt pour envisager les effets qu'il est susceptible de produire.

2.2 Stratégies de réponse au contexte de récession économique et renforcement de l'employabilité des salariés

2.2.1 CHÔMAGE PARTIEL ET PROTECTION DE L'EMPLOI

Le chômage partiel est un dispositif ancien qui permet à une entreprise confrontée à une baisse passagère de son activité économique ou à une catastrophe naturelle de réduire temporairement le temps de travail de ses salariés ou de suspendre son activité. Il s'agit d'une mesure dont l'usage est subordonné à l'autorisation de l'administration et à l'existence de circonstances exceptionnelles. Il s'agit ainsi d'un dispositif dont la finalité est d'éviter les licenciements pour motif économique. Le chômage partiel ne rompt par conséquent pas les contrats de travail des salariés. En revanche, ces derniers subissent à cette occasion une perte de rémunération.

L'ampleur de la crise économique actuelle se traduit par l'augmentation du recours au chômage partiel, en premier au sein de l'industrie automobile, constructeurs et sous traitants. C'est ce recours accru au dispositif qui explique sa réforme récente en décembre 2008, puis janvier 2009. La durée maximale du chômage partiel est aujourd'hui de 6 semaines consécutives (au lieu de 4 précédemment). D'autre part, depuis janvier 2009, le contingent annuel maximal est augmenté : il passe de 600 à 800 heures pour l'ensemble des branches professionnelles, à l'exception de l'automobile où il est porté à 1000 heures. Si la situation se prolonge au-delà de l'une ou l'autre de ces limites, les salariés sont considérés comme étant à la recherche d'un emploi alors même que leur contrat de travail n'est pas rompu, et peuvent percevoir pendant une durée limitée les allocations d'assurance chômage. A défaut de reprise du travail à l'issue de cette période, il y a rupture du contrat de travail et nécessité de procéder à un licenciement.

La réforme du dispositif permet également de limiter davantage la perte de rémunération encourue par les salariés. L'employeur doit ainsi leur verser au minimum 60% de leur rémunération horaire brute, au lieu de 50% auparavant. Depuis le 1^{er} mai 2009, une nouvelle revalorisation est intervenue : dans le cas où la réduction d'activité dure au moins 3 mois, l'indemnisation est portée à 75% de la rémunération horaire brute pendant au maximum un an. En compensation partielle de ces versements, l'employeur bénéficie d'une allocation publique spécifique dont le montant varie en regard de l'importance des effectifs de l'entreprise.

De 1995 à 2005, le nombre d'autorisations administratives de chômage partiel n'a cessé de baisser. Elles ont concerné en moyenne 1% des établissements et 2% des salariés des secteurs marchands non agricoles. En 2005, 1,8 millions de journées de chômage partiel ont été autorisées. Le chiffre était six fois supérieur en 1996. La tendance s'est brutalement retournée depuis le dernier trimestre 2008.

Que dire alors des objectifs assignés au dispositif ? Le chômage partiel permet-il véritablement d'éviter les licenciements économiques ? Les études réalisées sur ce point montrent que non. Face à des graves difficultés temporaires, les licenciements collectifs finissent par intervenir, de telle sorte que la mise en chômage partiel annonce ces derniers plutôt qu'elle ne permet de les éviter. Dans cette mesure, ce dispositif ne peut avoir vocation à participer à l'anticipation des restructurations que si les entreprises utilisent la période de chômage partiel pour améliorer l'employabilité de leurs salariés. L'enjeu est dès lors de combiner la mesure avec un accompagnement (actions de formation par exemple) de manière à organiser la transition professionnelle des salariés.

A cet égard, il est intéressant de relever que les partenaires sociaux de la métallurgie, secteur particulièrement affecté par la récession, viennent de conclure un accord collectif de branche visant notamment à encourager la mise en œuvre de formations pendant la période de chômage partiel. Signé à ce jour par quatre organisations syndicales représentatives (sur cinq), il prévoit la mobilisation de 50 millions d'euros (au travers de l'organisme collecteur de la branche) pour financer en partie la rémunération des salariés pendant ces formations.

2.2.2 FONDS D'INVESTISSEMENT SOCIAL

Initialement proposé par une confédération syndicale (CFDT), un Fonds d'investissement social⁴ à vocation conjoncturelle vient d'être mis en place par l'Etat et les partenaires sociaux au niveau national. Son objectif est de privilégier la formation des salariés pour les préparer « aux emplois de demain ». Doté initialement de 2,7 Mds d'€, financé par l'Etat et les partenaires sociaux, ce nouvel instrument vise à permettre le renforcement des actions de formation professionnelle, qu'il s'agisse des salariés en situation de chômage partiel ou des demandeurs d'emploi. Il doit également permettre de soutenir la politique de l'emploi des jeunes ainsi que des programmes sectoriels ou territoriaux de reconversion des salariés et d'adaptation des entreprises. Un très récent exemple à ce titre est celui de l'accord-cadre national et triennal visant à développer l'emploi et les compétences dans le secteur de la construction.

2.2.3 FONDS D'INVESTISSEMENT STRATÉGIQUE

La création d'un fonds souverain d'investissement décidée le 30 octobre 2008 a pour but d'aider les entreprises françaises qui ont besoin de trouver des investisseurs stables pour financer leurs projets de développement. Les modalités de fonctionnement du fonds ont été précisées le 20 novembre suivant. Lors de sa création, le Fonds⁵ a été doté de 6 Md d'euros par l'État. Se situant par sa taille vers la 20^e place mondiale des Fonds souverains, sa dotation passera, avant la fin 2009, à 20 Md d'euros dont :

- 14 Mds apportés sous forme de participations détenues actuellement par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et par l'État dans des entreprises considérées comme stratégiques
- 6 Mds de fonds disponibles apportés par la CDC et l'État.

Les objectifs qui ont présidé à la création du Fonds stratégique d'investissement sont :

- soutenir le développement des PME prometteuses qui ont souvent des difficultés à accéder aux financements ;
- sécuriser le capital d'entreprises stratégiques ;
- intervenir pour développer ou aider temporairement des entreprises à fort potentiel ou des projets industriels novateurs et audacieux, puis s'en désengager à moyen terme.

⁴ Sur le fonds social : site du Minefe - http://www.minefe.gouv.fr/presse/conseil_ministres/0904152.php

⁵ Sur le fonds stratégique : site du Minefe - http://www.minefe.gouv.fr/presse/conseil_ministres/0904151.php

2.3 L'interaction entre stratégies d'innovation et gestion des ressources humaines : l'exemple des pôles de compétitivité

La mise en place de pôles de compétitivité, lancée en 2004 par le gouvernement, répond à une ambition de développer une nouvelle politique industrielle axée sur la promotion de l'innovation. Il s'agit ainsi de renforcer l'industrie française dans le contexte de la globalisation des échanges en organisant la collaboration des acteurs industriels, scientifiques et ceux en charge de la formation sur un territoire. Ce rapprochement doit permettre de stimuler l'innovation, de renforcer l'attractivité économique des territoires ainsi que de freiner les délocalisations. La constitution d'un pôle de compétitivité suppose l'obtention d'un label attribué par l'Etat (Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires) au terme d'une procédure précise devant permettre d'apprécier la pertinence et les apports potentiels du pôle. Il s'agit de conduire une stratégie de développement cohérente avec celle du territoire d'implantation et garantir des synergies productrices d'innovations à haute valeur ajoutée sont ainsi des critères de labellisation des projets. Une fois reconnu, le pôle peut accéder à des financements publics permettant la réalisation de ses projets.

De 2006 à 2008, l'enveloppe budgétaire affectée aux pôles de compétitivité par l'Etat était ainsi de 1,5 milliards d'euros. Ce montant a été reconduit pour la période 2009-2011. D'autres sources de financement, par exemple en provenance des collectivités locales, peuvent compléter l'intervention de l'Etat. A ce jour, il existe 71 pôles de compétitivité impliquant de nombreux secteurs d'activité.

Compte tenu de leur nature et des objectifs qui sont les leurs, les pôles de compétitivité posent la question générale des liens entre innovation et marché du travail. Le lien avec la thématique de l'anticipation des restructurations est manifeste si l'on remarque que les pôles, en participant à la création et au développement d'innovations, interrogent naturellement les acteurs du marché du travail : Quelles compétences promouvoir pour le futur ? Comment orienter l'action des acteurs du système de formation initiale et continue pour produire ces compétences ? Par ailleurs, comment anticiper les conséquences des innovations technologiques promues sur les métiers du présent ?

Autant d'interrogations qui témoignent du fait que les pôles de compétitivité ont naturellement vocation à participer à la gestion de la dimension sociale de leurs activités, en premier lieu au niveau de leurs territoires d'implantation. Pour autant, au-delà de la théorie, les premières analyses relatives à l'implication des pôles de compétitivité, en tant qu'acteurs, dans les questions d'emploi et de compétences, montrent que cette dernière est encore faible. Au-delà de la diversité des situations liée aux spécificités de chaque pôle, les stratégies des acteurs impliqués dans ces dispositifs restent peu développées, qu'il s'agisse de participer au développement de l'emploi et des compétences relatives à leur objet (par exemple en stimulant l'émergence de nouveaux emplois en lien avec les acteurs territoriaux de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ou d'envisager l'incidence des innovations promues sur les métiers existants. En la matière, le rôle de ces outils mis au service de politiques d'innovation ambitieuses est encore à construire.

Un exemple : CAP DIGITAL

Implanté en Ile de France, Cap Digital est un pôle de compétitivité dédié au développement de contenus numériques, labellisé en juillet 2005. Il couvre 6 domaines d'activité :

- Son, image, jeux vidéo
- Patrimoine numérique (archivage, 3D)
- Services et usages
- Ingénierie des connaissances
- Edition numérique (contenus de formation à distance)
- Design, création

Le pôle intègre ainsi plusieurs branches professionnelles distinctes. Il est composé de 300 adhérents dont un grand nombre de PME (250 adhérentes directes), 30 établissements publics d'enseignement et de recherche, 16 grandes entreprises et 8 groupements d'entreprise ainsi que les collectivités territoriales.

Les évolutions technologiques portées par le pôle, autour de la convergence numérique, ont des impacts potentiels très importants sur de nombreux métiers et secteurs.

Les questions de formation et d'emploi préoccupent les acteurs du pôle mais les actions à cet égard sont en cours de développement. Les branches d'activité impliquées travaillent déjà autour des questions liées aux impacts sur l'emploi des évolutions en cours. En revanche, CAP DIGITAL n'a pas encore véritablement défini son rôle possible sur les questions d'emploi et de formation. Depuis 2007, le pôle a initié des études visant à mesurer et accompagner les évolutions des ressources humaines des entreprises entrant dans les domaines couverts par CAP DIGITAL. La réflexion questionne au fond les moyens de favoriser, au travers du pôle, l'anticipation des mutations des emplois et des compétences sur la base de la concertation entre plusieurs entreprises relevant de branches différentes.

Les licenciements économiques, et notamment les licenciements collectifs, seuls sont loin de couvrir la réalité complexe du phénomène des restructurations. Pour autant, c'est bien en regard de ces situations qu'ont été et sont encore souvent conçus les dispositifs susceptibles d'être qualifiés de dispositifs d'accompagnement des restructurations. C'est pourquoi, il nous semble pertinent de présenter en premier lieu le droit français du licenciement pour motif économique dans ses traits essentiels (1.), avant d'envisager les mesures qui, dans ce cadre mais aussi au-delà, participent du souhait de favoriser le reclassement des individus (2). Aux fins de compléter le panorama, il sera également nécessaire de rendre compte des moyens de gérer l'impact des restructurations sur les territoires (3).

3.1 Restructurations et licenciements pour motifs économique

3.1.1 DÉFINITION ET JUSTIFICATION DES LICENCIEMENTS COLLECTIFS POUR MOTIF ÉCONOMIQUE

Ce qui est ordinairement appelé « licenciements collectifs » en Europe correspond en France au licenciement économique défini par le Code du Travail comme un « *licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques* ». Pourtant, les règles françaises sont différentes selon la taille de l'entreprise concernée ainsi que le nombre des licenciements. Des distinctions importantes existent lorsque le seuil de 9 personnes licenciées pour motif économique est franchi.

La qualification du licenciement (inhérent à la personne du salarié ou non) est de la responsabilité de l'employeur. En cas de licenciements économiques, le droit français postule que ce sont des postes de travail qui sont supprimés, ce qui oblige, conformément à la législation européenne et française, l'employeur à :

- établir les catégories d'emploi touchées par les licenciements qui sont définies par la jurisprudence comme « *un ensemble d'activités, susceptibles d'être exercées indifféremment par des salariés* ». Ces catégories d'emplois regroupent donc l'ensemble des salariés qui sont potentiellement concernés par les licenciements ;
- établir les critères d'ordre des licenciements. La sélection des salariés licenciés doit donc se faire sur la base de critères objectifs qui « *prennent notamment en compte les chargés de famille et en particulier celles des parents isolés, l'ancienneté de service dans l'établissement ou l'entreprise, la situation des salariés qui présentent des caractéristiques sociales rendant leur réinsertion professionnelles particulièrement difficile, notamment des personnels handicapés et des salariés âgés mais également les qualités professionnelles appréciées par catégories* ».

La décision de licenciement relève des prérogatives de gestion du chef d'entreprise, comme sa qualification. Il existe cependant des règles – et la définition du licenciement économique en fait partie - dont l'application peut être vérifiée par le juge. Depuis 1986, la mise en œuvre du licenciement n'est plus subordonnée à une autorisation des autorités publiques, à savoir de l'inspection du travail. En revanche, il appartient au juge, en cas de contestation par le salarié, de vérifier la réalité et le sérieux du motif de licenciement invoqué par l'employeur.

Celui-ci est tenu de ne recourir au licenciement qu'en dernier ressort ; il a une obligation d'adapter le salarié à l'évolution des postes de travail et à défaut d'adaptation possible, de rechercher les possibilités de reclassement du salarié non seulement au sein de l'entreprise mais aussi, le cas échéant, du groupe, y compris en dehors du territoire national. A défaut, il encourt une condamnation au paiement d'indemnités pour licenciement sans cause réelle et sérieuse. L'Etat peut soutenir financièrement la formation et l'adaptation des salariés en vue d'assurer leur maintien dans l'emploi. C'est l'objet des conventions de formation et d'adaptation du Fonds National de l'Emploi.

3.1.2 PROCÉDURES DE LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE : MODALITÉS D'ASSOCIATION DES REPRÉSENTANTS DES SALARIÉS

Les règles, légales, dans ce domaine dépendent à la fois du nombre de salariés licenciés et de la taille de l'entreprise.

En cas de licenciement économique individuel, quelle que soit la taille de l'entreprise, le salarié doit se voir expliquer la décision dans un entretien préalable à son licenciement sur la base d'une convocation écrite envoyée par l'employeur « *dans un délai raisonnable* » lui laissant la possibilité de se préparer et de se faire assister par une personne de son choix appartenant à l'entreprise.

3.1.2.1 La procédure d'information-consultation

En case de licenciements collectifs (à partir de 2 sur une même période de 30 jours) l'employeur doit en plus informer et consulter (recueillir l'avis) des représentants des salariés s'il y en a. Il doit les réunir en leur adressant une convocation avec laquelle il doit fournir *toutes informations utiles* sur le projet de licenciement et *notamment*:

- Les raisons économiques techniques ou autres des licenciements envisagés
- Le nombre des licenciements par type de contrat (CDD, CDI etc.)
- Les critères de sélection proposés (normalement explicités dans la Convention Collective)
- Les délais et les propositions quant à l'évitement des licenciements ou à la réduction de leur nombre
- Les détails du plan de sauvegarde de l'emploi (obligatoire en cas d'au moins 10 licenciements sur la période de 30 jours dans une entreprise d'au moins 50 salariés, voir infra 3.1.3.)

Lorsque les licenciements envisagés sont au moins égaux à 10, le salarié n'est plus directement partie à la procédure (absence d'entretien préalable) qui s'organise avec les représentants des salariés.

Ainsi, lorsque les licenciements envisagés concernent plus de 10 salariés dans une entreprise de plus de 50 salariés, l'employeur est tenu d'informer et de consulter le comité d'entreprise, à la fois sur le projet de restructuration (l'origine du projet de licenciement économique collectif) et sur le projet de licenciement collectif (y compris le plan de sauvegarde de l'emploi). L'employeur doit ainsi mettre en place deux procédures, mais ces dernières peuvent être menées concomitamment. Reste que dans l'esprit de la loi, les représentants du personnel ne sont pas simplement censés être associés à la gestion des conséquences du projet de restructuration.

Au titre de la procédure spécifique de licenciement, l'employeur est tenu d'organiser au moins deux réunions des représentants du personnel. Ceux-ci peuvent se faire assister par un expert extérieur payé par l'employeur. Le délai entre les réunions, devant permettre aux représentants du personnel de disposer du temps nécessaire pour définir leurs positions, est défini par la loi et varie en regard du nombre de licenciements envisagés.

La loi permet au comité d'entreprise de saisir le tribunal à chaque instant de la procédure si ses membres estiment que la procédure n'est pas respectée ou bien s'ils considèrent que le plan de sauvegarde de l'emploi proposé par l'employeur ne contient pas les mesures de reclassement adéquates. Le juge peut suspendre la procédure jusqu'à ce que les irrégularités constatées soient réparées. Le recours au juge des référés pendant le déroulement de la procédure est relativement fréquent dans les entreprises de plus de 50 salariés et utilisé comme moyen de pression dans le cadre de la négociation du plan social et des indemnités alloués aux salariés. Cette procédure d'information et de consultation du Comité d'entreprise cristallise la plupart des oppositions et des conflits.

La procédure d'information-consultation place le Comité d'Entreprise et les organisations syndicales qui y siègent de droit, en position de comprendre le sens de la restructuration proposée, mais aussi de formuler des alternatives économiques au projet de licenciements et de rechercher tout moyen d'éviter ou d'en limiter le nombre. Cependant, il ne leur donne qu'un pouvoir d'influence. L'avis du Comité est purement consultatif et la direction de l'entreprise peut ne pas en tenir compte. Les obligations qui pèsent sur l'employeur sont extrêmement strictes mais ne concernent que l'information et le recueil de l'avis du CE. Le seul champ sur lequel le Comité d'Entreprise peut exercer un pouvoir est le plan de sauvegarde de l'emploi. Encore ce pouvoir est-il limité à la possibilité de demander son annulation en justice pour insuffisance au regard des moyens de l'entreprise ou des exigences de la loi.

Par ailleurs, la procédure décrite ici n'est pas une procédure de négociation. La négociation est, en France, du ressort des syndicats, et ceux-ci ne sont pas sollicités dans la procédure d'information et de consultation du Comité d'Entreprise, bien qu'ils soient présents de droit dans les diverses réunions.

A la fin de la procédure, quel que soit l'avis émis par le CE, l'employeur peut procéder à la mise œuvre du plan et notifier les licenciements. Le processus de judiciarisation des procédures en France s'explique par cette absence de pouvoir des représentants du personnel.

3.1.2.2 Les obligations du donneur d'ordres

Par ailleurs, et compte tenu des effets potentiels des processus de restructuration sur les sous traitants de l'entreprise, le droit français impose un certain nombre d'obligations au donneur

d'ordre. Ce dernier, engagé dans une restructuration susceptible « d'affecter le volume d'activité ou d'emploi d'une entreprise sous traitante, doit informer immédiatement l'entreprise sous traitante. Les représentants du personnel de cette dernière doivent alors se voir transmettre l'information et recevoir toute explication utile sur l'évolution probable de l'activité et de l'emploi. Cette disposition prend acte des relations de dépendance économique des sous traitants à l'égard des donneurs d'ordre sans pour autant s'affranchir du respect de l'indépendance juridique des organisations en cause. Elle ne conduit dans cette mesure pas à recomposer la collectivité de travail en réunissant représentants des salariés au sein de l'entreprise donneuses d'ordre et représentants des salariés au sein de l'entreprise sous traitante pour l'exercice des prérogatives reconnues aux institutions représentatives du personnel.

3.1.2.3 La négociation et les accords de méthodes

Dans un autre registre, il est important de relever que depuis 2003, le législateur a reconnu aux organisations syndicales dans l'entreprise et à l'employeur, la faculté de conclure des accords collectifs d'un type nouveau, qualifiés « accords de méthode ». Il s'agit de permettre par la négociation collective d'aménager les modalités d'information /consultation du comité d'entreprise lors des opérations de licenciement économique d'au moins 10 salariés sur une période de trente jours. Il s'agissait à l'origine de permettre aux parties d'encadrer d'un commun accord et en amont la procédure de licenciement économique. Plus précisément, ces accords peuvent permettre :

- De fixer les conditions dans lesquelles le Comité d'Entreprise est informé et consulté sur la situation économique et financière de l'entreprise et peut formuler des propositions alternatives au projet économique de l'employeur à l'origine de la restructuration.
- D'organiser la mise en œuvre d'actions de mobilité professionnelle et géographique au sein de l'entreprise et du groupe.
- Anticiper le contenu d'un éventuel plan de sauvegarde de l'emploi.

Il s'agit en somme de « sécuriser la procédure de licenciement collectif » et par là, éventuellement d'anticiper les modalités de reclassement des salariés. L'objectif d'anticipation est bien là mais dans un contexte où la probabilité de restructuration est très forte. De tels accords peuvent d'ailleurs être conclus au moment de la procédure de licenciement collectif. Les études de cas menés sur quelques accords de ce type concluent que ces accords permettent effectivement d'améliorer la qualité du dialogue social dans l'entreprise en améliorant la qualité de l'information fournie aux représentants du personnel et en permettant d'introduire de la négociation en amont de la seule information/ consultation prévue par le droit du licenciement économique et de faciliter ainsi l'obtention de contreparties par les salariés pendant l'ensemble du processus de restructuration⁶. Dans cette perspective positive, ils peuvent contribuer à une approche négociée de l'accompagnement des mutations économiques.

⁶ Voir M. Petrovski, D. Paucard, les accords de méthode et leur impact sur les procédures d'information et de consultation des représentants du personnel : quelques résultats à partir de huit études de cas, Revue de l'IRES , n°50, 2006

3.1.3 LE PLAN DE SAUVEGARDE DE L'EMPLOI : ÉVITER LES LICENCIEMENTS ET PERMETTRE LE RECLASSEMENT DES SALARIÉS LICENCIÉS

Le plan de sauvegarde de l'emploi occupe une place importante dans les procédures de licenciement collectif concernant un nombre important de salariés. Il est donc essentiel de l'aborder en tant que tel à ce niveau des développements. Nous détaillerons dans le chapitre 3.2 (voir infra), les mesures de reclassement qu'il est susceptible d'inclure.

Une double obligation d'évitement des licenciements et d'aide au reclassement pèse sur les employeurs en France mais elle s'applique de façon très différente selon les seuils atteints. Si le nombre des licenciements n'atteint pas 10 ou s'il dépasse 10 mais dans une entreprise de moins de 50 salariés, l'employeur n'est pas tenu de présenter un plan de sauvegarde de l'emploi. Si les deux seuils sont dépassés, l'employeur est tenu de présenter un tel plan. Un ensemble de mesures partiellement financées par l'Etat peuvent être sollicité par les employeurs pour les aider à remplir leurs obligations.

La définition du plan de sauvegarde de l'emploi est celle d'un outil visant à « *éviter les licenciements ou en limiter le nombre et faciliter le reclassement du personnel dont le licenciement n'aurait pu être évité* ». Elle est révélatrice d'une position constante du droit français : le licenciement économique doit être l'ultime recours. Tenter de l'éviter est donc le premier devoir du chef d'entreprise et l'effet attendu tient dans la protection de l'emploi des salariés.

L'obligation patronale d'établir un plan de sauvegarde de l'emploi comporte ainsi une double dimension. Prévoir les mesures susceptibles d'éviter les licenciements. En outre, et c'est là le second volet du plan, prévoir les mesures propres à assurer le reclassement des salariés dont le licenciement ne peut être évité.

Dans cette perspective, le plan de sauvegarde de l'emploi peut inclure différents types de mesures, dont la loi fournit un certain nombre d'exemples :

- Mesures de réduction ou d'aménagement du temps de travail.
- Actions en vue du reclassement interne. Dans ce cadre, le recours à une entreprise spécialisée pour gérer une cellule de reclassement est possible.
- Actions favorisant le reclassement externe.
- Action de formation, de validation des acquis de l'expérience ou de reconversion.
- Créations d'activités nouvelles.

Ces exemples ne sont pas limitatifs, l'employeur peut ainsi prévoir d'autres types de mesures. L'essentiel tient au fait, néanmoins, que l'employeur ne pourra être considéré comme en règle à l'égard de ses obligations légales que si le plan ne comprend pas uniquement des mesures de type indemnitaire. L'obligation de l'employeur n'est satisfaite que si le plan permet effectivement de contribuer au reclassement effectif des salariés. On retrouve ici une dimension essentielle du droit français, à savoir que l'employeur doit tout faire pour permettre, en cas de restructuration, le reclassement des salariés.

Le comité d'entreprise, au titre de ses droits d'information et de consultation et l'administration du travail (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), à qui le plan de sauvegarde de l'emploi doit obligatoirement être transmis par l'employeur, ont pour rôle de veiller à ce que le plan prévoit de mesures précises de reclassement.

Si l'employeur ne présente aucun plan ou présente un plan insuffisant (si, par exemple, le plan ne contient aucune précision quant au nombre, à la nature et à la localisation des emplois susceptibles d'être proposés aux salariés à l'intérieur du groupe), il s'expose à des sanctions lourdes. La procédure de licenciement mais aussi les licenciements eux-mêmes peuvent en effet être annulés par le juge dans ces hypothèses.

Le plan social « à la française » est donc bien - dans sa conception - caractéristique d'un « modèle de responsabilisation de l'employeur à l'égard des salariés licenciés », qui fait de celui-ci « le premier garant de la réinsertion des salariés sur le marché du travail ».

3.2 Les mesures d'accompagnement des salariés

3.2.1 INDEMNISATIONS

Tout licenciement entraîne le paiement aux salariés des créances dont l'entreprise est débitrice envers eux d'une part et d'indemnités liées à la rupture du contrat de travail d'autre part. En cas de licenciement (sauf dans les quelques cas de fautes dites grave ou lourde commises le cas échéant par le salarié), cinq types d'indemnités peuvent être payés aux salariés, dont trois obligatoirement :

- les indemnités compensatrices de congés payés ;
- les indemnités de préavis, si le préavis – obligatoire - n'est pas effectué sur dispense de l'employeur;
- les indemnités légales de licenciement. Elles doivent être versées à tous salariés licenciés sauf en cas de faute grave ou lourde. Dans tous les cas, le calcul de ces indemnités dépend de l'ancienneté. Depuis 2008, et contrairement à la situation antérieure, le montant des indemnités n'est plus doublé en cas de licenciement pour motif économique. En vertu de la loi, l'indemnité de licenciement est fixée à $1/5^{\text{ème}}$ de mois de salaire par année d'ancienneté, auxquels s'ajoute une majoration de $2/15^{\text{ème}}$ de mois de salaire par année d'ancienneté au-delà de dix ans. Les conventions collectives peuvent prévoir le versement d'indemnités supérieures à la loi, particulièrement en cas de licenciements économiques.

Deux autres types d'indemnités peuvent être versés : les indemnités contractuelles et les indemnités visant à réparer un préjudice. Les premières dépendent des termes du contrat de travail, les secondes de négociations collectives (très fréquentes) lors des procédures de licenciement ou de négociations individuelles en cas de licenciement individuel (pour motif économique ou non) ou encore des condamnations éventuellement prononcées à l'encontre d'un employeur en cas de licenciement économique injustifié.

3.2.2 EVICTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL DES SALARIÉS ÂGÉS

Les préretraites

Le recours aux dispositifs permettant aux travailleurs âgés de cesser totalement ou partiellement leur activité avant leur départ en retraite a longtemps constitué une mesure phare d'accompagnement des restructurations. Il a largement permis aux entreprises, avec le soutien financier de l'Etat, de limiter l'impact des restructurations au détriment cependant du maintien des salariés âgés sur le marché du travail. Cette logique s'est traduite au travers d'une multiplicité de dispositifs. Le plus connu, dont la création remonte à 1963, est l'allocation spéciale du fonds national de l'emploi, permettant de verser un revenu de substitution (ne remplaçant que partiellement le salaire précédemment perçu par le salarié) au salarié de 57 ans, inapte à bénéficier de mesures de reclassement et licencié pour motif économique jusqu'à l'obtention du droit de prétendre à une retraite à taux plein. Le dispositif est cofinancé par l'Etat et l'employeur sur la base d'une convention conclue entre eux à l'occasion d'une procédure de licenciement.

Il n'est pas possible ici de détailler l'ensemble des mesures en cause au titre de cette politique générale mais il convient de noter que les possibilités d'y accéder se sont considérablement restreintes.

Restriction des accès et persistance des pratiques

L'impact du changement démographique, le vieillissement de la population, suppose en effet, pour assurer la viabilité financière du système de retraite français, de favoriser le maintien ou le retour à l'emploi des « seniors ». Ainsi, une importante loi adoptée en 2003 et portant réforme des retraites a notamment œuvré à restreindre les conditions d'accès aux dispositifs existants et à alourdir la charge financière pesant sur les entreprises dans ces matières. Il s'est agi notamment de cibler le bénéfice des mesures de préretraites sur les salariés exposés à des risques particuliers (dispositif de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante) ou ayant exercé des métiers à très forte pénibilité (mécanisme de cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés). Il en a découlé une diminution progressive des préretraites dites publiques car en partie financées par l'Etat. En 2007, le nombre de salariés entrés dans de tels dispositifs a continué à décliner fortement : de 90 488 personnes concernées en 1996 à 10 400 en 2007⁷.

Cette évolution ne doit pas conduire à ignorer que cette diminution s'est accompagnée corrélativement d'une augmentation importante de l'entrée de personnes de 55 ans et plus dans le système d'indemnisation du chômage. Par ailleurs, les entreprises, et notamment les plus grandes, peuvent organiser et financer elles-mêmes des préretraites sans aucun soutien public, en dépit du fait que les employeurs sont dans ces situations soumis au versement d'une contribution spécifique aux organismes d'assurances sociales.

⁷ Voir DARES, les préretraites publiques en 2007, Premières Informations, Premières Synthèses, n° 09.3, Février 2009

La réduction du nombre de préretraites financées par la collectivité n'est donc pas synonyme de maintien dans l'emploi des salariés âgés.

3.2.3 LES MESURES DE RECLASSEMENT

Dans l'hypothèse d'une restructuration se traduisant par des licenciements économiques, l'employeur est tenu de proposer aux salariés le bénéfice de différents dispositifs visant à permettre leur reclassement à l'extérieur de l'entreprise dès lors qu'un reclassement interne (dans l'entreprise ou le groupe) est impossible. Ces mesures peuvent varier selon la taille, et donc les moyens, de l'entreprise. Certaines résultent de la mise en œuvre d'un plan de sauvegarde de l'emploi alors que d'autres ont vocation à bénéficier aux salariés qu'un plan de sauvegarde de l'emploi soit mis en place ou non.

3.2.3.1 Les cellules de reclassement

Les cellules de reclassement constituent une mesure d'aide au reclassement des salariés presque systématiquement inclus dans les plans de sauvegarde de l'emploi. Ces cellules, se sont imposées dans le milieu des années 1990 comme un élément obligatoire de tout dispositif sérieux de plan de sauvegarde de l'emploi. Constituées de plus en plus souvent par de professionnels du reclassement appartenant à des sociétés spécialisées dans l'outplacement individuel ou collectif, leur rôle est « *d'accueillir les salariés menacés de licenciement, d'évaluer leurs situations professionnelles, leurs qualifications, de les orienter, de les conseiller, de les aider dans leurs démarches de reclassement* » et de s'appuyer sur leur réseau pour « *prospecter les offres d'emploi* ». Elles jouent donc un rôle particulier d'opérateur technique des plans sociaux, responsables opérationnelles de la mise en œuvre des actions de reclassement du plan social dont l'entreprise est maître d'œuvre.

Le développement de ces cellules s'est accompagné de celui des cabinets qui les animent, plusieurs d'entre eux ayant atteint une taille significative (entre 300 et 600 personnes) et une dimension internationale. Ils constituent, l'un des lieux de capitalisation des pratiques d'accompagnement des transitions professionnelles en cas de licenciement. La qualité des cellules de reclassement mise en place par chaque entreprise dépend de ses moyens, de l'aide de l'État, de la volonté effective de reclassement et de la qualité du cabinet qui l'anime. Elles peuvent être financées partiellement ou totalement par l'Etat, au travers du Fonds National de l'Emploi. L'importance de l'aide publique varie notamment en fonction des capacités contributives de l'entreprise.

Les analyses portant sur l'efficacité des mesures de reclassement externe incluses dans les plans de sauvegarde de l'emploi (permettant par conséquent d'appréhender l'efficacité des cellules de reclassement) ne sont pas systématiques. Une étude réalisée par le Ministère du Travail et portant sur 570 plans de sauvegarde de l'emploi notifiés à l'administration de 2002 à 2005 apporte cependant des enseignements intéressants. Ainsi un an après l'établissement du plan de sauvegarde de l'emploi, 46% des salariés bénéficient d'une solution de reclassement externe. Parmi eux, 17% sont en CDI, 9% en CDD ou intérim de 6 mois ou plus, 4% en formation de longue durée (6 mois ou plus), 2% ont pu valider un projet de création d'entreprise. Le

bénéfice de prestations d'accompagnement prévu par un plan de sauvegarde de l'emploi ainsi que rarement d'un retour vers l'emploi dit stable.

3.2.3.2 Le congé de reclassement

Dans les entreprises occupant au moins 1 000 salariés, l'employeur qui envisage de prononcer un licenciement économique est tenu de proposer à chaque salarié un congé de reclassement, sans condition d'ancienneté. Ce congé vise à permettre au salarié de bénéficier des actions de formation et des prestations offertes par une cellule d'accompagnement (voir supra) dans ses démarches de recherche d'emploi. Cela peut signifier au départ la réalisation d'un bilan de compétences pour définir le projet professionnel du salarié et le cas, échéant, les actions de formation ou de validation des acquis de l'expérience nécessaires. Ces actions sont financées par l'employeur et ne peuvent être imputées sur sa contribution aux fonds sectoriels en charge de la formation professionnelle.

La durée du congé est de 4 mois au minimum et de 9 au maximum. Elle est fixée par l'employeur après consultation des représentants du personnel. La durée du congé est imputée sur celle du préavis de licenciement, mais si cette dernière est de moindre durée, elle est prolongée jusqu'au terme du congé. Pendant la durée du congé le salarié bénéficie donc d'un maintien de son contrat de travail. Cependant, il ne bénéficiera de son salaire habituel que pendant la durée du préavis. Au-delà, il percevra une fraction de sa rémunération brute, payée par l'employeur (65% de la rémunération brute moyenne des 12 derniers mois précédant l'entrée en congé, ou, selon le cas, 85% du SMIC).

Si un plan de sauvegarde de l'emploi est établi, les conditions de mise en œuvre du congé sont définies dans ce plan. En tout état de cause, l'employeur doit mentionner la proposition de congé de reclassement dans la lettre de licenciement adressée au salarié. Le salarié est libre de refuser la proposition de l'employeur mais s'il l'accepte, il souscrit à un certain nombre d'engagements liés à la réalisation de l'objet du congé. Au travers de ce dispositif, on décèle le souci de garantir davantage, y compris financièrement, une sécurité au bénéfice du salarié en transition.

3.2.3.3 La convention de reclassement personnalisée

Les entreprises de moins de 1000 salariés doivent en cas de licenciement économique, et donc même en l'absence d'obligation d'établir un plan de sauvegarde de l'emploi, proposer aux salariés concernés par le licenciement le bénéfice d'une convention de reclassement personnalisée. Issu d'une loi adoptée en 2005, ce dispositif vient d'être reconduit et amélioré par les partenaires sociaux au niveau national par le biais d'un accord national interprofessionnel du 23 décembre 2008⁸. Ce mécanisme permet au salarié de bénéficier, après la rupture de son contrat de travail, d'actions destinées à favoriser un reclassement rapide : soutien psychologique et social, évaluation des compétences, prestations d'orientation professionnelle, actions de formation.

Les prestations sont délivrées par le service public de l'emploi, dénommé Pôle Emploi. Le salarié peut refuser la proposition. S'il l'accepte son contrat de travail est réputé rompu d'un commun

⁸ ANI du 23 décembre 2008 de sécurisation du régime d'assurance chômage

accord avec l'employeur, et il bénéficie dans les huit jours suivant son adhésion à la convention d'un entretien individuel visant à réaliser un premier bilan de ses capacités professionnelles. L'accompagnement dont il bénéficie ensuite s'inscrit dans un « plan d'action de reclassement personnalisé ». La durée de la convention ne peut excéder huit mois pendant lesquels le salarié occupe le statut de stagiaire de la formation professionnelle. Si le salarié dispose de deux ans d'ancienneté, il bénéficie pendant cette durée d'une allocation spécifique de reclassement. Cette dernière est égale à 80% de son salaire brut journalier de référence pendant les huit mois. L'allocation est cependant encore versée pendant 4 mois supplémentaires mais ne représente alors plus que 70% du salaire journalier de référence. S'il ne totalise pas deux ans d'ancienneté, le salarié perçoit une allocation chômage au taux normal. Les versements sont assurés par l'assurance chômage mais l'employeur contribue en partie au financement de ces mesures.

3.2.3.4 Le contrat de transition professionnelle

Mis en place à titre expérimental dans certains bassins d'emplois précisément délimités, le contrat de transition professionnelle (CTP) s'adresse aux salariés dont le licenciement économique est envisagé dans une entreprise non soumise à l'obligation de proposer un congé de reclassement. Dans les entreprises concernées, l'obligation faite à l'employeur de proposer un contrat de transition professionnelle se substitue à l'obligation de proposer une convention de reclassement personnalisé. Les entreprises concernées sont à ce jour celles qui ont engagé ou engageront une procédure de licenciement économique du 15 avril 2006 au 1^{er} décembre 2009 et implantés dans 7 bassins d'emploi initialement, dont le nombre a été portée à 18 aujourd'hui.

Le contrat de transition professionnelle, d'une durée maximale de 12 mois, a pour objet le suivi d'un parcours de transition professionnelle pouvant comprendre des mesures d'accompagnement, des périodes de formation et des périodes de travail au sein d'entreprises ou d'organismes publics. Pendant la durée de ce contrat, et en dehors des périodes durant lesquelles il exerce une activité rémunérée, le titulaire du CTP perçoit une « allocation de transition professionnelle » égale à 80 % du salaire brut moyen perçu au cours des 12 mois précédant la conclusion du CTP, ce qui correspond quasiment au maintien de la rémunération nette antérieure du salarié.

Le salarié est libre de conclure un tel contrat une fois informé de cette possibilité. S'il l'accepte, le contrat est conclu avec le service public de l'emploi, l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA) ou Pôle Emploi, selon le bassin d'emploi concerné. L'employeur contribue au financement de l'allocation de transition professionnelle selon des modalités similaires à celles prévues pour la convention de reclassement personnalisée (voir supra).

Un premier bilan réalisé en 2007 par l'Inspection Générale des Affaires Sociales fait état de conclusions nuancées sur la mise en œuvre de ce dispositif. D'un point de vue financier, le dispositif est coûteux en raison de la garantie de rémunération importante offerte aux adhérents du dispositif et des frais occasionnés par l'accompagnement renforcé dont bénéficie le salarié. En termes de reclassement, quand bien même les observations susceptibles d'être faites demeurent parcellaires faute de recul suffisant, le taux de sortie durable dans l'emploi est estimé à 58% et surtout augmente fortement entre le huitième et le douzième mois suivant l'entrée dans le dispositif, ce qui plaide pour le maintien d'une durée relativement longue pour ce type de dispositif.

Un exemple : le contrat de transition professionnelle dans le bassin d'emploi de Morlaix

Même si le contrat de transition professionnelle est une mesure récente en France, on trouve des échos positifs de certaines des premières expérimentations menées. C'est le cas dans le bassin d'emploi de Morlaix, situé dans le Finistère (dans l'ouest de la France), où l'expérience a débuté en 2006. Ce bassin d'emploi couvre 61 communes. Le contrat de transition professionnelle est ici mis en œuvre par une structure dénommée Transitio-CTP, mise en place par l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes pour gérer le dispositif. Elle regroupait en 2008, 8 conseillers placés sous la direction d'un chef de projet. Chacun a en charge un maximum de 30 personnes, anciens salariés frappés par un licenciement (contre environ 150 pour un agent du service public de l'emploi « classique »). L'objectif est d'aider ces derniers à retrouver un emploi durable, qu'il s'agisse d'un CDI, d'un CDD ou d'une mission d'intérim de plus de 6 mois ou d'une création ou reprise d'entreprise. Un rendez vous par semaine, au minimum, est organisé par la structure pour suivre les salariés dans leurs démarches, leur proposer des formations ou trouver des emplois à l'essai à leur bénéfice.

Au 1^{er} avril 2008, 400 personnes avaient adhéré à un contrat de transition professionnelle dans cette région et 307 d'entre eux avaient pu retrouver un emploi dit durable avant un an. Parmi eux, 62% avaient accédé à un contrat à durée indéterminée. La durée moyenne de prise en charge par la cellule était de 6 mois.

L'expérience a vocation à se poursuivre au moins jusqu'à la fin de l'année 2009 et semble révéler les potentialités attachés au contrat de transition professionnelle, au moins lorsque le tissu économique local, comme c'est le cas à Morlaix, est suffisamment dense.

3.3 La gestion de l'impact territorial des restructurations

Les actions tendant à atténuer l'impact des restructurations sur les territoires sont très diverses et susceptibles de mobiliser de nombreux acteurs, publics (et parmi eux l'Etat comme les collectivités territoriales) et privés (entreprises, organisations syndicales, organismes consulaires, etc.). On ne peut ici prétendre à l'exhaustivité, aussi nous attarderons nous sur quelques dispositifs avant de faire état de deux exemples renvoyant à des modalités d'action différentes.

3.3.1 EXEMPLES DE DISPOSITIFS

3.3.1.1 Contribution de l'entreprise à la revitalisation du bassin d'emploi affecté par la restructuration

Depuis 2002, lorsqu'une entreprise effectue un licenciement collectif qui « affecte, par son ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels celle-ci est implantée » (Art. L321-17), le représentant de l'Etat (le préfet), peut intervenir pour « la mise en œuvre d'actions de nature à permettre le développement d'activités nouvelles et à atténuer les effets de la restructuration envisagée sur les autres entreprises dans le ou les bassins d'emploi ».

Dans ce cadre, la demande adressée aux entreprises varie en fonction de leur taille. Si l'entreprise (le groupe) emploie de 50 à 1000 salariés, le représentant de l'Etat dans le département peut prescrire une étude d'impact social et territorial qui prend en compte les observations de l'entreprise. Il intervient ensuite pour la mise en œuvre d'actions de nature à permettre le développement d'activités nouvelles et à atténuer les effets de la restructuration sur les autres entreprises (spécialement les sous-traitants) sur le ou les bassins d'emploi concernés. L'entreprise et le préfet « définissent ensemble les modalités selon lesquelles l'entreprise prend part, le cas échéant, à ces actions, compte tenu notamment de sa situation financière et du nombre d'emplois supprimés ».

Si l'entreprise occupe plus de 1 000 salariés, une convention (dite convention de revitalisation) doit être signée avec l'État dans les 6 mois après la notification du projet de licenciement à l'administration, et la contribution de l'entreprise ne peut être inférieure à deux fois la valeur brute mensuelle du salaire minimum (SMIC) par emploi supprimé. Si la convention n'est pas signée, l'entreprise doit payer une taxe égale à quatre fois la valeur mensuelle brute du salaire minimum par emploi supprimé.

Dans les entreprises de plus de 1000 salariés, le préfet est à l'initiative de la réunion et l'entreprise est obligée d'apporter une contribution financière. La relation entre la convention et le plan social a été définie plus précisément par la dernière loi (janvier 2005) qui indique que « cette convention tient compte des actions de même nature éventuellement prévues dans le cadre du plan de sauvegarde de l'emploi établi par l'entreprise ». Les actions prévues doivent par ailleurs être déterminées après « consultation des collectivités territoriales intéressées, des organismes consulaires et des partenaires sociaux ».

Cette mesure relativement nouvelle marque un renforcement de l'approche qui veut que les grandes entreprises soient mises à contribution dans le financement des mesures visant à contrebalancer les effets négatifs des restructurations. Elle marque aussi une évolution dans l'approche française des restructurations, sensible dans d'autres domaines tels que celui du reclassement des salariés, qui donne aux territoires une place plus importante dans les processus d'information et de consultation. Elle prend racine dans un certain nombre de pratiques anciennes de l'État et d'un certain nombre de grands groupes français qui ont de longue date mis au point des modalités d'intervention sur le territoire en cas de restructuration.

En 2008, 220 conventions prévoyant la création de plus de 24 000 emplois ont été signées. Les actions qui sont le plus souvent menées concernent l'aide à la reprise/création d'entreprise, la recherche d'un repreneur, l'octroi de prêts ou de primes pour des projets créateurs d'emplois. Le champ d'intervention peut être beaucoup plus large.

Une première évaluation des conventions de revitalisation, réalisée en 2006 par le Ministère de l'Economie, soulignait leur effet plutôt positif sur la création d'emplois : en juin 2006, les conventions avaient permis de recréer plus de la moitié des emplois supprimés par les entreprises signataires. En revanche, concernant leur contribution à la création d'activités économiques nouvelles, elle concluait à la difficulté de l'évaluer.

3.3.1.2 Contrats de site

La mise en œuvre de contrats de site s'inscrit dans le cadre de la politique d'accompagnement des mutations économiques décidée par le gouvernement. Le cadre général applicable à ces contrats a été précisé par le CIADT (Comité interministériel pour l'aménagement et le développement du territoire) du 26 mai 2003 qui a approuvé les premiers d'entre eux.

L'objectif est d'apporter une réponse rapide et appropriée aux restructurations industrielles à impact socio-économique local lourd.

Le dispositif, qui s'inscrit dans une perspective à moyen terme (3 ans), a été conçu pour permettre, sur un périmètre délimité, la constitution d'un partenariat actif entre l'Etat, les collectivités locales concernées, les organismes consulaires et autres acteurs économiques locaux, et l'élaboration rapide d'un plan d'actions d'accompagnement fondé sur un diagnostic territorial partagé et des axes stratégiques communs. Le contrat précise le rôle et les engagements financiers de chacun des partenaires. Le pilotage est assuré par le préfet de département, mais la gouvernance du contrat est partenariale. Un chef de projet est généralement désigné pour assurer l'animation et la coordination de la mise en œuvre et du suivi des opérations.

La méthodologie des contrats de site (diagnostic préalable, axes stratégiques, périmètre d'application délimité, train de mesures, cofinancements, pilotage, gouvernance) a été par la suite appliquée à des programmes de redynamisation économique rendus nécessaires par des restructurations économiques importantes, mais à impact local de moindre ampleur, appelés contrats territoriaux. Aux engagements des partenaires dans le cadre du contrat peuvent le cas échéant venir s'ajouter les financements apportés par les entreprises au titre de leurs obligations légales en matière de revitalisation.

L'impact sur l'emploi local et le redéveloppement territorial des actions contenues dans les contrats se mesure principalement au taux de reclassement des salariés licenciés, au nombre d'emplois créés, à la diversification réalisée du tissu économique, et à la création de dynamiques locales et partenariales durables.

On a pu relever la vertu mobilisatrice de ces contrats sur l'ensemble des partenaires signataires. Toutefois, l'évaluation spécifique finale et consolidée de chaque contrat ne s'avère pertinente qu'à échéance de sa mise en œuvre, et même postérieurement, compte tenu des effets sur le moyen terme de certaines actions.

Depuis la création du dispositif, 34 contrats ont été approuvés par le gouvernement. Depuis mars 2007, aucun contrat n'a fait l'objet d'une validation. 16 contrats sur les 34 sont achevés, et sont entrés en phase d'évaluation. Ces outils sont relativement lourds financièrement et donc utilisés de manière sélective et avec parcimonie ; leur contenu se traduit le plus souvent, à côté des actions de dynamisation de secteurs d'activité et visant à la création d'entreprises et

d'emplois, par une stratégie de développement global d'un territoire. Les leviers utilisés dans le cadre de ces dispositifs consistent en des prestations de prospection et d'aide au montage du plan d'affaires au bénéfice des chefs d'entreprise, des apports de garantie pour des prêts bancaires, des prêts à taux réduit sans garantie, parfois en des subventions directes versées à l'emploi créé.

3.3.1.3 Fonds National de Revitalisation des Territoires (FNRT)

Les dispositifs décrits ci-dessus ne conduisent pas nécessairement à des actions de revitalisation des territoires. C'est pour cette raison qu'a été récemment créé le FNRT. Le Fonds national de revitalisation des territoires a été créé en février 2008. Ce fonds complète le dispositif actuel de revitalisation économique venant en aide aux territoires touchés par des restructurations d'entreprises. Il est financé par le ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi et par la Caisse des dépôts et consignations. OSEO, établissement public dévolu au soutien des PME et s'appuyant sur un réseau régional, prend en charge la gestion financière du dispositif. La Délégation Interministérielle à l'Aménagement Concerté du Territoire (DIACT) et le ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi en assurent le copilotage et l'animation. Le premier comité d'orientation stratégique du Fonds s'est réuni le 8 avril 2009.

Le FNRT doit permettre d'ici trois ans l'octroi par OSEO de 135 M de prêts sans garantie aux entreprises créant ou préservant de 10 à 500 emplois dans les territoires touchés par des restructurations économiques qui ne donnent pas lieu à des actions de revitalisation. A cet effet l'État et la Caisse des dépôts ont doté OSEO d'un fonds de garantie de 45 millions d'euros. Le FNRT aura un fonctionnement largement déconcentré. Son objectif est en effet de pouvoir accompagner avec le plus de réactivité possible les entreprises porteuses de projets de développement.

La mise en place du FNRT dans un territoire se résume ainsi en trois étapes :

- Le Préfet de département sollicite le Comité National de Suivi du FNRT en vue d'obtenir l'éligibilité au fonds d'un territoire soumis à des restructurations économiques ne donnant pas lieu à revitalisation;
- Le Comité National de Suivi du FNRT statue sur l'éligibilité de la demande. Il flèche en direction du territoire sélectionné une enveloppe-cible de prêts en fonction de l'ampleur des sinistres et du tissu économique concerné ;
- Le Comité de Pilotage Local, qui comprend les services territoriaux de l'État (dont notamment les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), OSEO et la Caisse des Dépôts, est réuni et présidé par le Préfet de département. Il est chargé de recueillir les projets d'entreprises.

3.3.2 EXEMPLES D'INITIATIVES

L'implication des grandes entreprises au niveau territorial : l'exemple de Saint Gobain Développement.

Le groupe Saint Gobain est aujourd'hui présent dans 59 pays et emploie globalement plus de 200 000 salariés. 24% de ses effectifs sont localisés en France. Le groupe est le leader mondial des marchés de l'habitat. Il réunit une diversité d'activités : fourniture de produits pour la construction, conception et production de matériaux innovants, conditionnement distribution pour le bâtiment.

Structure française intégrée au groupe, Saint Gobain Développement a été créée en 1983 avec pour mission d'accompagner les restructurations industrielles du groupe en France, tant à l'égard des salariés affectés que des territoires d'implantation. Au-delà des seules restructurations, la structure assure aujourd'hui une mission d'interface entre le groupe et les établissements français mais aussi entre ces derniers et leur environnement : services de l'Etat, parlementaires, collectivités locales, organismes consulaires. Ce rôle d'interface porte sur différents registres : politiques ressources humaines, soutien au développement économique local, appui aux branches d'activité.

Dans ce cadre, Saint Gobain Développement joue un rôle central en cas de restructuration. Elle accompagne les processus de restructuration et spécifiquement les procédures de licenciement collectif pour motif économique. En aval, une fois la restructuration décidée, elle prend en charge le reclassement des salariés touchés, par exemple par la mise en place d'antennes emploi-formation dans le but d'assurer un retour à l'emploi le plus rapide possible. S'agissant des conséquences de la restructuration sur le territoire, Saint Gobain Développement met en œuvre depuis longtemps des actions de ré-industrialisation des sites affectés, notamment au travers du soutien aux PME locales susceptibles de créer des emplois. Les modalités d'intervention à l'égard des territoires sont naturellement très variées, étant fonction des problématiques locales.

Au travers de Saint Gobain Développement, le groupe dispose en France d'une structure pérenne, située au point de contact entre les différents établissements et activités du groupe et leur environnement extérieur. Elle permet d'assurer des modalités d'accompagnement des restructurations cohérentes, soucieuses de l'image du groupe comme de sa responsabilité sociale. S'inscrivant à la fois dans une perspective d'anticipation et d'accompagnement des restructurations, Saint Gobain Développement se distingue d'une société de reconversion classique mobilisée uniquement une fois la crise survenue.

Il est à relever que ce type d'actions est bien antérieur à l'adoption en France de dispositions législatives visant à garantir la contribution des entreprises à la revitalisation des territoires. De plus, l'engagement de Saint Gobain Développement ne se manifeste pas uniquement « à chaud », en période de crise, mais aussi très en amont, par une implication de la structure dans différents dispositifs ayant trait au développement économique local (particulièrement des petites et moyennes entreprises).

Le territoire comme niveau d'intervention pertinent : la plateforme de reconversion et de reclassement du territoire de Bressuire

Situé dans la région Poitou Charentes, le bassin d'emploi du Bressuirais est, en dépit de l'environnement rural dans lequel il s'inscrit, le second bassin industriel de la région. Les principales filières industrielles qui y sont présentes, sont l'habillement, la métallurgie, la menuiserie industrielle et l'agroalimentaire. Tous ces secteurs voient leur pérennité questionnée, notamment l'habillement, affecté par des suppressions d'emploi depuis plusieurs années. Ceci étant, ce territoire présente la particularité de bénéficier d'un tissu important de PME, comptant de 10 à 200 salariés, disséminées sur l'ensemble des communes du bassin. C'est dans ce contexte général que s'inscrit l'expérience de la plateforme de reconversion et de reclassement du territoire initiée en 2003.

En décembre 2002, le territoire est confronté à la faillite de deux entreprises, une du secteur de l'habillement, une du secteur des transports. Un nombre important de licenciements doit en résulter. Le Sous préfet de Bressuire (représentant de l'Etat au niveau de l'arrondissement) interpelle en février 2003 les membres du Comité de Bassin d'Emploi (CBE) de Bressuire aux fins que cet organisme favorise la mise en œuvre de solutions de reclassement des salariés au niveau du bassin d'emploi. Comme les 90 autres CBE créées depuis la fin des années 70, celui de Bressuire vise à favoriser le maintien et la création d'emploi au niveau local en promouvant le dialogue social territorial par l'implication de l'ensemble des acteurs économiques et sociaux : élus locaux, représentants des entreprises, organisations syndicales, représentants du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire.

En mars 2003, le CBE de Bressuire met en place une plateforme territoriale de reconversion et de reclassement. Ce dispositif associe l'ensemble des acteurs locaux : Etat, service public de l'emploi, organismes de formation, etc. Son objectif est avant tout de permettre non pas simplement le reclassement, mais plutôt la reconversion professionnelle de personnes issues de secteurs en voie de disparition. La plateforme fonctionne sur 3 sites et est coordonnée par le CBE. Différents comités de pilotage chargés du suivi du fonctionnement de la plateforme sont été mis en place. En février 2005, un bilan des résultats de cette dernière fait apparaître que sur 432 personnes licenciées, 388 ont été accompagnées par la plateforme, 334 d'entre elles demandant à être reclassées. Parmi ces dernières, 85% avaient retrouvé un emploi au bout de 18 mois. Pour 55% d'entre elles le reclassement s'est avéré synonyme de reconversion professionnelle. Par ailleurs, une enquête menée auprès des bénéficiaires de la plateforme fait apparaître un taux de satisfaction de 85% des personnes interrogées.

L'intérêt de l'initiative tient d'abord à ses résultats et, selon ses promoteurs, au partenariat de l'ensemble des acteurs territoriaux qu'elle a illustré, davantage qu'aux techniques de reclassement utilisées. Par ailleurs, cette expérience illustre également les modalités progressives de passage, au niveau d'un bassin d'emploi, d'une logique curative à une logique d'anticipation des restructurations. En effet, le CBE de Bressuire est aujourd'hui engagé dans diverses initiatives de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau du territoire. Il participe ainsi, par exemple, à l'observation de l'évolution de l'emploi sur le bassin de Bressuire. Il est également, aux côtés d'autres partenaires, signataire avec l'Etat d'un accord cadre régional de développement de l'emploi et des compétences pour la période 2007-2010, ce qui témoigne de son ancrage dans des missions d'anticipation du changement.

L'étude menée nous permet de constater que le « modèle » français de gestion des restructurations est extrêmement riche et complexe. Ses cadres d'action sont multiples et relèvent de l'intervention étatique mais aussi, et de plus en plus territoriale, du dialogue social à tous niveaux, à commencer par celui de l'entreprise, et d'une multiplicité d'acteurs externes à commencer par les experts, consultants et sociétés de reclassements.

4.1 Le modèle français : la prégnance persistante des pratiques d'accompagnement

Malgré des modifications significatives, introduites pour certaines depuis 20 ans, ce modèle reste marqué par la prégnance des pratiques d'accompagnement plus que d'anticipation. Les restructurations ne sont un enjeu pour la plupart des acteurs que tardivement, le plus souvent au moment où des suppressions d'emploi significatives sont envisagées. En outre, les formes de réorganisations qui n'ont pas d'impact immédiat ou perceptible sur l'emploi focalisent peu l'attention, ce qui ne favorise guère les pratiques d'anticipation.

Les faiblesses du modèle existant font l'objet pour certaines d'un consensus important entre les acteurs, pour d'autres d'une discussion parfois vive. Nous pouvons les caractériser comme suit :

■ *Un traitement inégal et ce à plusieurs niveaux*

- Entre les entreprises tout d'abord. En effet, le modèle français, est largement calé sur la responsabilité de l'employeur, renvoyant par là même à des ressources très différentes, des tailles très variées, des moyens d'agir très variables. Autant les grandes entreprises et les grands groupes paraissent correctement armés pour y faire face autant les PME ne le sont guère et n'ont pas accès en la matière à des dispositifs facilement et rapidement accessibles.
- Entre les salariés ensuite, qu'il s'agisse des générations (jeunes et anciens), des niveaux de qualification, des statuts d'emploi (CDI/autres contrats avec pour ces derniers une exclusion de jure ou de facto de bien des cadres d'accompagnement). Pour les uns le traitement des restructurations se fera quasi exclusivement sous forme de compensations financière, pour les autres pourront s'ajouter, au gré de leur statut d'emploi et de leur appartenance ou non à une grande entreprise, des mesures actives de reconversion ou de reclassement professionnel. Le sentiment d'injustice qui en résulte générant des résistances très vives au changement ;
- Entre les territoires enfin, car les territoires les plus fragilisés ne sont pas forcément ceux qui font l'objet des efforts les plus importants.

■ *Des freins persistants en matière d'anticipation et parmi lesquels l'on relèvera*

- La dissymétrie d'informations stratégiques entre directions d'entreprise et représentants du personnel et des syndicats

- Une « hyper responsabilisation » des entreprises qui conduit d'un côté leurs dirigeants à être innovants mais aussi à des approches de contournement plus que de solutionnement des problèmes, et de l'autre nombre d'acteurs à adresser à l'entreprise des exigences qu'elle n'est pas toujours en mesure de satisfaire ;
- L'inexistence ou la faiblesse des lieux de dialogue permettant aux PME d'affronter leurs restructurations spécifiques ;
- Une pédagogie des restructurations nécessaire mais encore mal assumée, autant par les managers d'entreprises que par les responsables publics, ce qui provoque une méfiance des salariés qui se vivent comme victimes face à des procédures perçues comme obscures, injustes et négatives en termes de devenir professionnel, ceci provoquant de très vives résistances au changement ;
- Des collectivités locales et organisations territoriales qui prennent en compte de manière encore très inégale les restructurations, souvent de manière tardive ou très conjoncturelle
- Un cadre légal qui repose principalement sur la notion de licenciements collectifs et de plan de sauvegarde de l'emploi, autrement dit sur des mesures qui se situent dans l'aval beaucoup plus que dans l'amont des décisions.

■ ***Des structures trop disséminés et trop complexes caractérisées pour l'instant par***

- Leurs cloisonnements, le caractère souvent ponctuel de leurs interventions et leur faible coopération dans la durée,
- Une approche parfois trop étroitement concentrée sur l'emploi et pas suffisamment sur la globalité des défis posés par les transitions professionnelles, ni suffisamment assises sur l'équipement des personnes, leur responsabilisation mais aussi leurs projets personnels
- Un manque d'évaluation des restructurations et de leurs effets sur les performances économiques et sociales comme des politiques, notamment publiques, auxquelles elles ont donné lieu.

4.2 Le modèle français : évolutions et défis

Les modifications apportées au modèle ces dernières années peuvent être caractérisées comme suit :

- La recherche d'un nouvel équilibre entre les interventions publiques et celles des partenaires sociaux.

Cet équilibre est toutefois fluctuant et ne semble pas encore parvenu à maturité. Le dialogue social au niveau interprofessionnel reste marqué par des injonctions étatiques fortes, les relations entre pouvoirs publics et partenaires sociaux sont de type sinusoïdal, les interactions entre la puissance étatique et les collectivités territoriales multiples et peu transparentes, les cloisonnements entre acteurs encore très fréquents et les coopérations

dans la durée encore difficiles. En matière de restructurations, le dialogue social au niveau des branches est resté globalement assez faible alors qu'il a connu un fort développement au niveau de l'entreprise avec des tentatives, encore incertaines, d'introduction de processus de négociation allant au-delà de l'information-consultation traditionnelle.

■ De nombreuses innovations apportées en termes d'anticipation :

- Elaboration de stratégies de développement économiques et sociales, notamment au niveau territorial, marquées entre autres par la mise en place des pôles de compétitivité ;
- Mise en place d'observatoires des métiers et des compétences au niveau sectoriel comme territorial ;
- Encouragement fort apporté à la négociation sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, d'abord au niveau des entreprises, mais aussi au niveau territorial, et aux initiatives favorisant une mobilité géographique ou professionnelle « à froid » des salariés ;
- Accent mis sur la formation tout au long de la vie avec d'une part de nombreuses initiatives sur la validation des acquis de l'expérience, les bilans de compétence et d'autre part des réformes successives de la formation professionnelle en termes de facilitation des accès, de réformes des structures et de portabilité des droits ;
- Flexibilisation négociée des contrats de travail afin de lutter contre les effets de segmentation du marché
- Enfin, bien que cette mesure puisse être considérée comme relevant autant de l'anticipation que de l'accompagnement, l'extension des possibilités de recours au chômage partiel et la combinaison de celui-ci avec des formules « actives ».

■ Des évolutions importantes, s'agissant de l'accompagnement des restructurations, avec

- Introduction de formules de transitions professionnelles telles que les conventions de reclassement personnalisé ou les contrats de transition professionnelle, les congés de reclassement, la généralisation des cellules de reclassement dans les plans de sauvegarde de l'emploi etc....
- Accent mis sur la notion de revitalisation territoriale et de responsabilité sociale de l'entreprise
- Réorganisation du service public de l'emploi, tant du côté du placement et de l'indemnisation (création du Pôle Emploi) que du côté des administrations du travail et de l'emploi regroupées au sein d'ensembles administratifs plus larges
- Réforme de l'indemnisation du chômage, visant entre autres à une moindre exclusion des salariés employés en contrats à durée déterminée et des intérimaires.

Les défis du modèle français de gestion des restructurations sont nombreux d'autant qu'ils se conjuguent à des difficultés déjà anciennes d'accès à l'emploi pour les jeunes ou de retour à l'emploi pour les personnes en situation de chômage de longue durée ou d'exclusion sociale. Trois d'entre eux nous semblent majeurs et consistent aujourd'hui à :

- Parvenir à un degré plus satisfaisant d'anticipation aux divers niveaux des entreprises, des secteurs et des territoires et développer en la matière une pédagogie « assumée », fondée sur le dialogue;
- Promouvoir un modèle de transitions professionnelles moins inégal, moins complexe et plus efficient;
- Faire des restructurations un enjeu de société bénéfique pour tous et impliquant pour chacun.

Avertissement :

Les questions de transférabilité ainsi que les conclusions seront rédigées après le séminaire national sur la base des débats qui s'y dérouleront.

Liste des sigles

Sigle	Signification en français	Traduction en anglais
AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes	Association for the vocational training of adults
BTP	Bâtiments et travaux publics	Construction sector
CBE	Comité de Bassin d'Emploi	Employment Area Committee
CDC	Caisse des dépôts et de consignations	Public financial institution
CDD	Contrat à durée déterminée	Fixed-term contract
CDI	Contrat à durée Indéterminée	Open-ended contract
CE	Comité d'entreprise	Work Council
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail	French Democratic Confederation of Workers (Trade-union)
CIADT	Comité interministériel pour l'aménagement et le développement du territoire	Inter-ministerial committee for regional development and planning
CIF	Congés Individuels de Formation	Individual training leave
CTP	Contrat de transition professionnelle	Professional transition contract
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques	Institution in charge of research, studies and statistics
DIF	Droit Individuel à la formation	Individual right to training
EMCC		European Monitoring Centre on Change
FNRT	Fonds National de revitalisation des territoires	National regional revitalisation fund
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences	Human resource planning
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques	National Institute of Statistics and Economic Studies
IRES	Institut de recherches économiques et sociales	Institute of economic and social research
LEEM	Les entreprises du médicament	The French Pharmaceutical Companies Association
OPA	Offre public d'achat	Takeover
OREF	Observatoires Régionaux Emploi Formation	Regional observatories on jobs and training
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur	French Region Provence-Alpes-Côte d'Azur
PIB	Produit Intérieur Brut	Gross National Product
PME	Petites et moyennes entreprises	Small and medium enterprise
SMIC	Salaire minimum interprofessionnel de croissance	Index-linked minimum growth wage
SMNA	Secteurs marchands non agricoles	Non agricultural trade sector
UE	Union Européenne	European Union
VAE	Validation des acquis de l'expérience	Validation of experience acquired