

Les « bonnes pratiques » de gestion des restructurations en Europe (Bernard Gazier, Frédéric Bruggeman)

(Dépêche parue dans l'AEF, 14 octobre 2010)

« La restructuration d'un marché du travail se place sur un temps beaucoup plus long que l'élaboration de transitions professionnelles. Le reclassement des salariés n'est que la sixième fonction d'une restructuration réussie, et l'on oublie régulièrement les cinq autres », indique Bernard Gazier, professeur à l'université Paris-I Panthéon Sorbonne. Il s'exprime à l'occasion de la présentation de la « boîte à outils européenne pour les restructurations », mardi 12 octobre 2010, au cours d'une conférence organisée par la Chaire Mutations Anticipations Innovation de l'IAE de Paris. Ce document, rédigé avec 27 chercheurs européens, présente 61 bonnes pratiques de gestion des restructurations dans l'Union européenne et au Québec. Il est [en téléchargement libre](#), en anglais, sur le site de l'AEFP (Association européenne pour la formation professionnelle).

La « boîte à outils » contient également un « manuel de l'utilisateur », destiné à présenter les dernières recherches théoriques sur les restructurations. « La comparaison européenne permet de se rendre compte que des politiques de l'emploi différentes peuvent être des 'équivalents fonctionnels' : arriver au même résultat, comme la sécurisation des salariés, par des dispositifs fondamentalement différents. L'action de réindustrialisation, le réseautage territorial, par exemple », propose Frédéric Bruggeman, consultant chez Amnyos-Mutations économiques. D'autres outils de format similaire fonctionnent nettement mieux dans d'autres pays, comme les cellules de reclassement en Autriche. « Elles fonctionnent à peu près sur le même principe qu'en France. Mais ce sont des fondations, cofinancées par les salariés concernés, et qui soutiennent les salariés à reclasser aussi longtemps que nécessaire. Est-ce que ce principe est facilement transférable en France ? Non », souligne Bernard Gazier, les « bonnes pratiques » n'étant pas aisément reproductibles d'un pays à un autre.

LES SIX FONCTIONS D'UNE RESTRUCTURATION

Les deux chercheurs identifient six fonctions essentielles à la restructuration du marché du travail sur un territoire, sur un temps plus long que la simple fermeture d'une entreprise :

- « organiser la revitalisation des territoires sur la base d'une stratégie territoriale de développement », le territoire ou le bassin d'emploi étant l'échelle idéale d'une GPEC réussie pour Frédéric Bruggeman ;
- « développer une approche prévisionnelle multi-acteurs des tendances économiques », en orientant notamment le dialogue social vers l'étude des tendances économiques, et en y associant les acteurs publics ;
- « développer l'employabilité des salariés en activité » ;
- « développer le dialogue social et le dialogue multi-acteurs et les actions collectives des employeurs pour sécuriser l'emploi », par exemple dans le cadre d'un Groupement d'intérêt économique ou de pôles de compétitivité ;
- « manager les crises » afin d'en faire une opportunité de changement productif ;

- et seulement en sixième position, « organiser les transitions professionnelles de façon dynamique ».

« LE DRAME DE LA BONNE PRATIQUE »

Le premier exemple est la revitalisation d'une zone industrielle à Macroom, au sud de Cork, en Irlande, à l'aide d'un incubateur d'entreprises respectueuses de l'environnement. Lancé par un groupe informel d'entrepreneurs, Macroom est devenu un exemple de « village vert » en Irlande, avec l'aide des acteurs publics et économiques locaux et de budgets nationaux dans le cadre du plan de développement national irlandais 2000-2006.

Une véritable volonté au niveau local, un programme d'action réaliste et un projet financier rigoureux sont les trois raisons de la réussite du projet. « Mais c'est le drame de la bonne pratique, nuance Bernard Gazier. On ne pourra jamais reproduire un contexte et des acteurs parfaitement identiques dans une région française qui a envie de réaliser le même projet. Il faut donc traduire intelligemment, en langage administratif et entrepreneurial français, l'idée d'origine. Peu importe qui le fait, avec quel budget. L'essentiel est que cela fonctionne. »