

# IRES

## Document de travail

*N° 05.04*

**L'action pour le développement local  
des grandes entreprises  
comme outil d'accompagnement social des restructurations**

*Contribution à l'élaboration d'outils d'évaluation*

**Marie Raveyre**

Novembre 2005

## ***SOMMAIRE***

<b>Introduction</b>	<i>Page 4</i>
1 - L'appui au développement local de Saint-Gobain : des reclassements à la gestion permanente du travail et de l'emploi.	<i>Page 8</i>
11 - Réindustrialiser pour reclasser.	<i>Page 8</i>
12 - Revitaliser les sites pour reconvertir.	<i>Page 10</i>
13 - Soutenir le dynamisme des bassins d'emplois pour conforter l'adaptation permanente des effectifs et des compétences.	<i>Page 12</i>
2 - Eléments d'évaluation : des potentialités soulevant de nombreuses questions et échappant aux outils classiques.	<i>Page 15</i>
21 - Des reclassements à la pérennisation des parcours professionnels.	<i>Page 15</i>
22 - Vers une amélioration du fonctionnement des marchés locaux du travail.	<i>Page 18</i>
23 - L'implication locale comme outil de reconfiguration mondiale.	<i>Page 19</i>
<b>Conclusion</b>	<i>Page 23</i>
<b>Références bibliographiques</b>	<i>Page 24</i>
<b>Résumé</b>	<i>Page 25</i>

*Ce document constitue un développement de deux communications : l'une au Séminaire Restructurations de l'IRES, en avril 2004 à Noisy Le Grand et l'autre au colloque « European seminar Responsible restructuring in Europe », organisé par la Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de travail et le Centre d'Etudes de l'Emploi, à Dublin, en juin 2003.*

## *Introduction*

Les restructurations d'entreprises, au-delà de leurs effets directs et immédiats sur l'emploi, ont aussi des retombées sur les systèmes productifs locaux : déstabilisation du tissu d'entreprises et des bassins d'emploi, problèmes de friches industrielles et de nuisances environnementales. Cet impact n'est pas toujours immédiatement perçu, bien qu'il se révèle comme un handicap pour la reconversion des salariés, et à moyen terme, comme un facteur d'affaiblissement durable de l'économie locale, et partant, de l'emploi. Plusieurs grandes entreprises ont mis en place des mesures d'appuis au développement local dans le cadre de leurs reconfiguration ; nous proposons ici d'aborder l'accompagnement social des restructurations à partir de ce volet d'intervention en faveur de l'économie locale que peuvent conduire les entreprises. Ce type d'accompagnement qui suscite un intérêt renouvelé de la part des partenaires sociaux et des pouvoirs publics pose des problèmes spécifiques d'évaluation de ses effets en terme d'emploi ainsi que des modes d'incitation et de suivi des entreprises à mettre en place.

En effet, un nombre croissant d'acteurs (dont notamment des syndicats de salariés) affirment la nécessité que les entreprises agissent pour limiter les effets négatifs des restructurations sur l'emploi local et faciliter le reclassement des salariés, dans une perspective de "développement durable" et "socialement responsable", et, par ailleurs, un certain nombre de dispositions en ce sens ont été engagées par les Pouvoirs Publics (comme l'illustre, par exemple, la récente "loi de modernisation sociale" française, qui prévoit une obligation pour les grandes entreprises réduisant leur effectif de soutenir la réindustrialisation des sites desquels elles se désengagent). Or, au-delà de prises de positions et de préconisations assez générales, force est de constater que la question reste largement ouverte quant aux moyens d'évaluer les résultats effectifs de telles actions d'appui local et quant aux modes pratiques de suivi de leur mise en œuvre. Dans quelle mesure et suivant quelles modalités ces soutiens au développement local des entreprises peuvent-ils constituer un moyen d'accompagnement social des restructurations ? Au-delà d'aides compensatoires à l'économie locale, en quoi ces actions peuvent-elles faciliter le reclassement des salariés et contribuer à soutenir les transitions professionnelles de ceux-ci ? Pour quels motifs les entreprises peuvent-elles s'engager dans de telles démarches ? Quelles sont les conséquences de ces pratiques du point de vue des modes de négociation et de concertation ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questions, nous nous appuyons sur l'observation de plusieurs grands groupes ayant conduit des appuis au développement local dans le cadre de leur reconfiguration. En effet, si le débat public autour de ce thème n'a émergé que relativement récemment, ce type d'intervention a été mis en place par des entreprises depuis déjà de nombreuses années, dès le milieu des années 1960 pour ce qui concerne la France. Après les deux précurseurs, Charbonnages de France et ELF-Aquitaine, c'est dans les années quatre-vingt que ces politiques prennent de l'essor, de nombreuses grandes entreprises s'engageant dans cette démarche lors d'importantes opérations de restructurations qui ont marqué la période, comme cela a été le cas pour Saint-Gobain, Thomson, Electricité De France (EDF), Lafarge, Rhône-Poulenc, Danone, Usinor....etc. Si, comme on le sait, beaucoup d'entreprises sont demeurées, et demeurent toujours actuellement à l'écart de ces interventions, on constate qu'un nombre croissant d'entre elles s'y engagent, surtout parmi les plus grandes. Ces politiques qui ne renvoient donc pas à des cas isolés et qui présentent une certaine longévité, ont paradoxalement été peu étudiées<sup>1</sup>. Sur la base d'observations de pratiques d'appui au développement local de plusieurs grandes entreprises françaises, nous proposons de contribuer à l'analyse de ces politiques, afin de mieux cerner les potentialités de ces démarches d'accompagnement des restructurations, d'en dégager les spécificités et de progresser dans la réflexion sur les moyens d'en évaluer l'efficacité<sup>2</sup>.

Ces politiques présentent une grande diversité de cas de figure, liées aux caractéristiques sociales et productives de chaque entreprise, à leur mode d'implantation territoriale et à leur histoire, - dont l'étude systématique reste à faire -. Elles ont pour caractéristique commune de reposer sur la mise en place de dispositifs de soutien aux tissus économiques et aux bassins d'emplois, avec des systèmes d'aides à l'implantation d'entreprises, des soutiens aux PME (aides financières, techniques, appuis commercial, conseils en gestion des ressources humaines, en organisation, etc.), et la conduite d'actions en partenariat avec les acteurs économiques, politiques et institutionnels locaux (aides à la création d'emploi, actions de formation, aménagement de zones d'activités, création de pépinières d'entreprises, ...etc.). La nature et l'étendue des dispositifs varient d'une entreprise à l'autre et les démarches d'implication locales ont suivi des évolutions différenciés : d'opérations ponctuelles, jusqu'à des interventions durables, toute une palette de configuration est observable. D'un point de vue d'ensemble, on soulignera que ce mode d'action des groupes résulte, le plus souvent, de démarches pragmatiques de terrain. Si ces pratiques ont pu dans certains cas perdurer au fil du temps, voire ont été relativement institutionnalisées, elles ont été un objet récurrent de polémique entre les cadres dirigeants des entreprises et leur maintien a fréquemment été remis en cause.

Apparues le plus souvent dans des contextes de restructurations industrielles lourdes, le premier objectif de ces politiques<sup>3</sup>. a été d'amortir les effets déstabilisants des fermetures d'établissements sur les territoires afin de faciliter le reclassement des salariés et la conversion des sites industriels. Nombreuses d'entreprises ont limité leurs interventions à l'accompagnement de plans sociaux et au traitement au coup par coup d'opérations de restructurations, "à chaud", mais aussi dans certains cas "à froid" en agissant de façon préventive, en anticipant les situations de crise. D'autres, dépassant ce type de contexte, ont instauré leurs interventions en politiques permanentes, comme l'illustre, par exemple, EDF et Saint Gobain : maintenant leurs actions d'appuis alors même qu'ils entraient dans des phases d'expansion et de création d'activité, ces groupes ont étendu leurs interventions au-delà des sites en reconversion à l'ensemble du territoire

---

<sup>1</sup> Parmi les rares études réalisées à ce sujet, on retiendra, notamment, le travail précurseur de Jacques Freyssinet (1982), l'ouvrage de la DATAR (1997), et les travaux de Développement et Emploi

<sup>2</sup> On rappellera que ces politiques de développement local ne se limitent pas à l'accompagnement social des restructurations mais s'inscrivent aussi dans des stratégies industrielles et commerciales ; voir pour ces dimensions Raveyre, 1999.

<sup>3</sup> Nous employons le terme de "politique" pour qualifier ces actions des entreprises, entendant par là non pas signifier que ces actions sont nécessairement institutionnalisées, mais pour désigner un mode spécifique d'implication des groupes dans les territoires.

national, et, progressivement, ont élargi leur champ d'action à des domaines d'ordre plus général tels que le développement rural ou urbain, l'insertion des publics en difficultés ou encore l'écologie...

Schématiquement on peut donc distinguer trois modes de mise en œuvre de ces politiques locales des groupes pour l'accompagnement des restructurations : curatif (intervention "à chaud"), préventif (action anticipée) et permanent. Cette distinction ne renvoi pas uniquement à un degré d'implication dans le développement local mais correspond à des conceptions différentes de l'accompagnement social des restructurations, et, d'une façon plus générale, de l'accompagnement de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Afin d'analyser ces trois types de démarches, nous proposons d'étudier le cas de Saint-Gobain qui présente l'intérêt d'avoir mis en œuvre chacune d'entre elles au cours de son histoire. Si cette étude de cas ne saurait rendre compte de la diversité des pratiques et des logiques des entreprises en la matière, elle permet d'avancer dans l'analyse en s'appuyant sur l'observation d'expérimentations concrètes, et de dégager, à titre prospectif, des pistes de réflexion quand aux potentialités de ces politiques. Après avoir retracé les étapes de la politique d'appui au développement local de Saint-Gobain en mettant en évidence en quoi celle-ci constitue un accompagnement des restructurations, en particulier en étudiant la façon dont elle se propose de soutenir la reconversion des salariés et à la pérennisation de leur trajectoires professionnelles, nous aborderons la question de l'évaluation de ce type de démarche.

### **Méthode.**

Cette contribution s'appuie sur les observations que nous avons réalisées de deux recherches portant l'implication territoriale de cinq groupes français, publics et privés : Saint-Gobain, EDF, Thomson, Aéroports de Paris, Lafarge, (RAVEYRE, 1999). Nos investigations ont reposé sur des observations de sites et des entretiens avec des responsables des groupes, des dirigeants de PME, des syndicalistes, des acteurs politiques et institutionnels locaux : élus, responsables de structures de formation, agences de développement, préfectures, Services Publics de l'Emploi, chambre de commerce...etc. Soit de l'ordre de plus de deux cent entretiens.

## **1- L'appui au développement local de Saint-Gobain : des reclassements à la gestion permanente du travail et de l'emploi.**

L'histoire récente de Saint-Gobain est traversée par une importante reconfiguration du groupe, avec à la fin des années soixante-dix des restructurations massives auxquelles a succédé, une dizaine d'années plus tard, un mouvement de redéploiement. La politique d'appui au développement local de Saint-Gobain, née d'expérimentations empiriques sur le terrain, a suivi une évolution constante et graduelle. On peut repérer trois grandes étapes qui marquent des réorientations de la démarche et correspondent aux différentes phases de la recomposition du groupe. D'interventions dans l'urgence sur les sites en difficulté, au début de la période des grandes restructurations, on passe, dans cette même période, à des actions préventives s'inscrivant plus dans la durée. Alors que l'entreprise entre dans la phase de redéploiement et de croissance, la politique locale, un temps remise en cause est finalement renforcée, elle se présente de façon accrue comme un accompagnement permanent de l'ensemble de la gestion des ressources humaines du groupe.

### ***11- Réindustrialiser pour reclasser.***

Face à la montée en puissance des remaniements du groupe, se traduisant par l'arrêt ou la réorganisation de l'activité d'établissements, Saint-Gobain décide, en 1978, la mise en place d'une structure spécialisée pour accompagner les restructurations en France. Si ces dernières étaient encore peu nombreuses, elles concernaient cependant nombres d'opérations de grande ampleur. La volonté des dirigeants de Saint-Gobain d'alors est *"d'améliorer la faisabilité économique et sociale des restructurations"* en se donnant des moyens d'interventions rapides et adaptés aux différents sites, afin : *"d'éviter un drame social et de minimiser les coûts"*. Cette cellule spécialisée, relativement semblable aux "Missions de Reconversions Industrielles" présentes dans d'autres groupes à la même époque, s'apparente à une cellule de crise intervenant dans l'urgence en fonction des problèmes apparaissant sur le terrain : *"à l'époque il s'agissait de conduire des actions pompier, au coup par coup, sur les sites en difficulté"*.

Les interventions ont alors un caractère ponctuel et limité aux sites en reconversion, elles visent essentiellement à favoriser le reclassement des salariés en sureffectif, en particulier lors de plans sociaux. Compte tenu de l'importance des réductions d'emploi à traiter, les outils classiques de gestion de la main d'oeuvre excédentaire (mutations, préretraites, "primes au départ"...etc.) montrent leurs limites. Aussi, Saint-Gobain met en place des mesures pour soutenir les reclassements externes, en créant des conditions favorables à l'embauche des salariés dans les entreprises environnantes. C'est dans ce contexte que sont lancées les appuis au développement local. L'objectif de cette politique est de contribuer à assurer l'avenir économique des territoires desquels le groupe se désengage en soutenant la création d'emploi et en incitant l'implantation de nouvelles activités. Saint-Gobain propose aux entreprises une aide financière à la création d'emploi, sous forme de prêts, inférieurs au taux bancaire avec différé de remboursement, sans prises de participation au capital. Une "convention" est établie avec l'entreprise, comportant un engagement sur un nombre d'emplois à créer et la possibilité de transformer le prêt en subvention en cas d'embauche de salariés de Saint-Gobain.

Au-delà de l'appui aux entreprises locales, parfois peu nombreuses notamment en milieu rural (où le groupe a de nombreuses implantations) Saint-Gobain s'oriente vers le soutien à l'implantation d'entreprise, en prospectant des sociétés au niveau national et international. On

notera que l'implantation d'entreprise, présente souvent l'avantage de permettre la création rapide d'un volume conséquent d'emploi tout en assurant la conversion des sites industriels, les sociétés pouvant s'installer à l'emplacement des anciens établissements<sup>4</sup>.

Ainsi, dans cette première étape, l'appui au développement local se présente essentiellement comme un accompagnement curatif ponctuel des restructurations. Son originalité est de tendre à *traiter simultanément les effets sociaux et économiques des réductions d'activités du groupe au niveau des territoires* : en favorisant le développement d'activités de substitutions, il s'agit de faciliter le reclassement des salariés. A cette logique compensatoire "à chaud", succède assez rapidement une démarche préventive, cherchant à s'inscrire dans des dynamiques de développement territoriales plus "endogène" et de plus long terme.

## ***12- Revitaliser les sites pour reconvertir.***

Au début des années quatre-vingt, compte tenu des prévisions de restructurations lourdes du groupe, évaluées alors à une diminution de l'ordre de 15000 emplois sur cinq ans en France, la démarche précédente est amplifiée et réorientée. S'inscrivant plus dans la durée il s'agit d'accompagner les restructurations du groupe de façon anticipée, en amont des situations de crises manifestes. L'appui au développement local est instauré en politique systématique, sur tous les sites devant être touchés à plus ou moins brève échéance par des restructurations, et, sans se limiter au reclassement des salariés, il s'agit de mieux assurer leur reconversion.

La cellule d'intervention initiale est renforcée et instituée en structure permanente, avec des moyens propres, elle devient en 1983, Saint-Gobain Développement (SGD). Celui-ci intervient, en fonction des besoins, en appui aux directions branches, d'établissements ou de filiales du groupe. Avec une organisation décentralisée, SGD entend assurer une présence régionale continue afin mener à bien les actions de reconversions, considérées comme des tâches éminemment locales. Par ce moyen, il s'agit notamment d'accumuler des connaissances des réalités économiques et sociales locales et de développer des relations suivies avec les différents acteurs économiques, politiques et institutionnels des territoires, afin de faciliter le dialogue et favoriser la mise en place de partenariat. Ces derniers se multiplient, avec des opérations de natures variables d'un site à l'autre : création de zone d'activité, appuis aux entreprises, mise en place de dispositifs d'orientation et de formation, ...etc. La création de SGD s'accompagne, par ailleurs, d'une redéfinition de la démarche et des outils d'interventions, tant en ce qui concerne l'accompagnement des salariés que l'appui à l'économie locale.

Un suivi est proposé aux salariés, dans le cadre des plans sociaux, avec la mise en place "d'antennes emploi formation", mais aussi en amont de ces derniers, afin de faciliter la reconversion de l'ensemble du personnel des établissements devant à terme réduire leur effectif. Des conseils individuels en orientation sont mis à disposition : bilan de compétences, définition de projets professionnels et de plans de formation, etc. Par ailleurs, des postes disponibles sont prospectés, à l'intérieur de Saint-Gobain et auprès d'entreprises extérieures, en particuliers celles en "convention", afin de les proposer aux salariés des établissements. Parallèlement, des aides à la création d'entreprise sont développées pour les salariés. L'objectif est, sans se limiter au reclassement des salariés concernés par un licenciement, de soutenir l'adaptation professionnelle et la réorientation du personnel des unités en restructuration afin d'encourager le volontariat à la mobilité interne et externe. Ainsi, des personnes peuvent se réorienter, compléter leur formation,

---

<sup>4</sup> comme l'a montré l'actualité depuis, ce type de solution peut néanmoins se révéler fragile, les sociétés transplantées, notamment quand elles appartiennent à des groupes multinationaux, peuvent quelques années plus tard remettre en cause leur implantation, produisant un dégât tout aussi conséquent que le remède qu'elles avaient apporté.

changer d'emploi (à l'intérieur ou à l'extérieur du groupe), hors situation de plan social ; ce qui peut permettre dans certains cas d'éviter un plan social<sup>5</sup>, ou du moins d'en réduire l'ampleur.

L'appui au développement local s'oriente vers une démarche plus globale de "*revitalisation de sites*". Plus que de favoriser des implantations de sociétés, il s'agit de soutenir le développement des entreprises voisines des établissements en restructuration. L'objectif est de conforter le tissu d'entreprises locales afin d'assurer l'avenir économique de la zone. Dans cette perspective de développement "endogène", SGD prend pour cible plus particulièrement les PME et élabore un système d'aides susceptible de soutenir ce type d'entreprise dans différents domaines. Au-delà de l'aide financière dans le cadre des "conventions", sont proposés des appuis qualitatifs, sous forme de conseils d'ordre divers : technique, organisation, gestion des ressources humaines, politique commerciale, recherche de partenaires industriels, mise en relations avec les organismes publics...etc.

La démarche de Saint-Gobain tente donc de s'inscrire dans une logique préventive de plus long terme. En soutenant la revitalisation des sites, il s'agit d'entretenir un vivier d'activités et d'emplois propice à la mobilité externe des salariés. Dépassant la seule question de dégager des postes pour reclasser ceux-ci, c'est des effets de synergies plus indirects qui sont recherchés : le maintien d'une économie locale active offre en continu des occasions de recrutement pour les personnels et conforte les possibilités de création d'entreprises par ces derniers. Plutôt que d'avoir à traiter au coup par coup des masses de reclassements, il s'agit, par ce moyen, de *soutenir des flux de reconversions plus diffus en amont des situations de crises manifestes*. Ce qui peut permettre d'éviter de telles situations de crises, ou pour le moins d'en réduire l'impact, et ainsi, notamment, limiter les tensions sociales. Toutefois, à cette étape, les interventions demeurent circonscrites à la gestion des sureffectifs sur les sites en restructurations. C'est à une généralisation progressive de cette démarche à l'accompagnement d'ensemble de la politique d'emploi du groupe que l'on assiste dans les années suivantes.

### ***13 - Soutenir le dynamisme des bassins d'emplois pour conforter l'adaptation permanente des effectifs et des compétences.***

Alors que les grandes restructurations touchent à leur fin, après une période d'incertitude quant au maintien de la politique d'implication locale, celle-ci est finalement généralisée, en 1986, à l'ensemble des sites où le groupe est présent en France : "*il s'agit d'intervenir non seulement là où on part, mais où on reste*". Les fermetures d'établissements deviennent plus rares, la tendance est plutôt à présent au redéploiement du groupe, ce qui se traduit toujours par des arrêts d'activités - mais de moindre ampleur -, des réorganisations d'unités, des fusions, mais aussi des créations d'activités et d'établissements. Par ailleurs, l'accélération des changements techniques et organisationnels se traduit par une transformation des systèmes de travail, avec une redéfinition et une diversification des qualifications. Plus que de gérer des masses de sureffectifs, il s'agit désormais pour Saint-Gobain d'accroître la fluidité de l'emploi, afin d'adapter en continu les effectifs et les compétences aux mouvements de recomposition des activités du groupe.

La question du renouvellement et de la requalification de la main-d'oeuvre se pose avec d'autant plus d'acuité que Saint-Gobain se trouve face à un problème de déséquilibre de structure de l'emploi interne. Durant la période précédente, les recrutements ont été faibles et les réductions d'effectifs ont plus reposé sur des critères quantitatifs que qualitatifs, avec des recours fréquents à des mesures préretraites. Aussi, Saint-Gobain se trouve en présence d'un déséquilibre de la pyramide des âges et de la structure des qualifications. Ces questions de structure de

---

<sup>5</sup> Et donc les reclassements, puisqu'il n'y a pas à proprement parler de licenciements. Nous verrons que cette anticipation sur la procédure de plan social n'est pas sans soulever des problèmes quant au déroulement des négociations collectives.

l'emploi risquent de peser durablement car les possibilités de turn-over naturel, notamment par les départs en retraite, se trouvent de fait limitées. C'est donc à la recomposition de l'emploi que va s'attacher Saint-Gobain.

La politique de développement local se présente de façon accrue comme un accompagnement de la gestion des ressources humaines. Plus que d'amortir les effets déstructurants des désengagements du groupe, cette politique vise à une "*dynamisation d'ensemble des tissus économiques locaux*", afin de soutenir la mobilité de la main d'œuvre entre le groupe et les bassins d'emplois. Il s'agit, en effet, à ce niveau, de se donner la possibilité d'opérer en permanence des équilibres, tant en termes d'effectifs que de compétences, en facilitant la sortie de salariés du groupe, mais aussi l'entrée et la formation.

Le dispositif d'appui au développement local, généralisé à tous les sites de l'hexagone où le groupe est présent, est renforcé, notamment avec un élargissement des partenariats avec les acteurs institutionnels et politiques locaux. L'accompagnement des salariés est étendu. L'objectif est surtout désormais de contribuer en continu à soutenir l'adaptation quantitative et qualitative de l'emploi des établissements, en encourageant les départs volontaires et en soutenant la mobilité géographique et professionnelle, interne et externe. Ainsi, l'aide à l'essaimage et les disponibilités de postes collectées sur les sites sont proposées à tous les salariés, qu'ils appartiennent ou non à des unités en réductions d'effectifs, ainsi qu'aux salariés en contrats à durée déterminée. En soutenant la reconversion de ces derniers, et il s'agit de "*gérer en douceur la flexibilité de l'emploi*". Ces appuis peuvent aussi bénéficier aux familles des salariés, notamment pour faciliter les mutations internes. En effet, la difficulté à trouver un emploi pour le conjoint sur le site de la nouvelle affectation du salarié peut constituer un frein à la mobilité.

Les actions dans le domaine de la formation, en collaboration avec les acteurs locaux, s'amplifient : créations d'instituts de formation continue spécialisés ; ouverture de stage de Saint-Gobain au personnel de PME voisines ; montage d'un dispositif "emploi jeunes mutualités" en partenariat avec des PME,...etc. En soutenant les dispositifs de formation locaux il s'agit d'adapter les compétences de la main d'œuvre aux besoins des établissements, et aussi, de donner au personnel des perspectives de progressions professionnelles tant dans le groupe qu'à l'extérieur de celui-ci

Dans cette dernière étape, la politique de développement local s'inscrit donc dans une perspective plus générale de soutien à la mobilité dans les bassins d'emploi. Elle facilite la sortie de salariés du groupe, le renouvellement des compétences et aussi les recrutements. Au-delà de la gestion des sureffectifs, cette politique se présente comme un outil au service de la gestion courante des ressources humaines du groupe, avec pour objectif *d'accompagner en permanence l'adaptation du travail et de l'emploi, en soutenant en continu la mobilité interne et externe des salariés*. Sans se limiter à des questions de flux d'emplois, c'est aussi des questions de gestion des compétences qu'il s'agit de traiter, et ceci, pour partie, de façon conjointe avec les acteurs locaux. En s'efforçant de soutenir l'adaptation permanente des compétences tout en garantissant mieux leur transférabilité interentreprises, on peut voir ici se dessiner une démarche allant dans le sens d'une pérennisation des trajectoires professionnelles des salariés

\*

Comme l'illustre l'exemple de Saint-Gobain, la politique d'appui au développement local peut constituer un moyen d'accompagnement des reconfigurations des entreprises de plusieurs points de vues : dans une logique curative de traitement de crises manifestes, elle vise à réduire l'impact négatif sur l'économie locale des désengagements du groupe et à faciliter ainsi le reclassement des salariés ; s'inscrivant plus dans une démarche préventive dans la durée, elle peut favoriser la reconversion des salariés de façon diffuse, en anticipant ces épisodes critiques ; en

soutenant en permanence l'économie locale elle tend au maintien de bassins d'emplois actifs facilitant des rééquilibrages constants des effectifs et des compétences entre le groupe et son environnement. Ces différentes dimensions ne sont pas exclusives l'une de l'autre mais paraissent, à bien des égards complémentaires. Ainsi, au cours des années quatre-vingt-dix, alors que Saint-Gobain s'inscrivait plutôt dans la troisième logique d'ajustement diffus, il a remis en place des mesures curatives pour faire face à des restructurations imprévues, comme cela a été le cas, notamment, lors de la cession de la branche papier-bois (avec près de 5000 reclassements en deux ans, en France). Il apparaît alors, que du fait de son implication permanente dans l'espace local et du maillage de réseaux de relations ainsi entretenu, il a pu beaucoup plus rapidement et efficacement mettre en place ces interventions.

***La politique d'implication locale de Saint-Gobain. Quelques données quantitatives.***

D'un point de vue d'ensemble, on soulignera que les données varient fortement d'une année à l'autre. De 1983-1998, les reclassements des salariés du groupe ont concerné un effectif de près de 19 000 personnes en France. Les reclassements externes représentent de l'ordre de 20% à 41% de cet effectif. Sur la même période, 870 salariés ont bénéficié de l'aide à la création d'entreprise. De 1983 à 1997, l'aide financière aux PME a représenté 1 041 conventions, pour 16 992 emplois créés<sup>6</sup>.

**2- Eléments d'évaluation : des potentialités soulevant de nombreuses questions et échappant aux outils classiques.**

L'analyse de pratiques d'appui au développement local, par delà l'originalité intrinsèque du cas de Saint-Gobain, permet de mettre en évidence que ces politiques d'implication locale peuvent constituer un moyen de la reconfiguration des groupes, tant du point de vue de l'accompagnement social des salariés, que de celui du dynamisme des territoires, mais aussi du point de vue même des stratégies des groupes. Notre propos n'est pas de signifier que les entreprises conduisant ce type d'action s'inscrivent nécessairement dans de telles perspectives, mais, sur la base d'observations empiriques, de dégager, à titre prospectif, plusieurs pistes de réflexion quant aux potentialités de telles démarches. Si ces dernières ont des effets directs plus ou moins quantifiables, elles ont aussi un impact immatériel, différé, diffus. Elles ont pour originalité de tenter de traiter conjointement les aspects économiques et sociaux des recompositions des groupes au niveau des territoires et de miser sur des synergies dépassant les frontières de l'entreprise, par le développement de partenariats avec les acteurs économiques, politiques et institutionnels locaux. En cela, elles soulèvent des questions spécifiques et leur évaluation échappe pour une large part aux outils d'évaluation classiques.

***21- Des reclassements à la pérennisation des parcours professionnels.***

Ces politiques, en prenant en compte à la fois les effets sociaux et économiques des restructurations, s'inscrivent, même lorsque leur intervention est ponctuelle, dans des perspectives de développement de plus longue portée. En limitant les impacts négatifs sur les

---

<sup>6</sup> Sources : différents documents internes Saint-Gobain Développement.

bassins d'emploi et les tissus d'entreprises, elles améliorent les possibilités de reclassements des salariés ; de façon directe, par des dispositifs d'incitation à l'embauche, et indirecte, par effet d'entraînement sur l'emploi du site (ainsi, le soutien aux PME a des retombées sur leurs fournisseurs, sur les activités de services, etc). Cette démarche compensatoire, réduit les licenciements, facilite les reconversions, mais aussi, même dans un cadre curatif, encourage les transitions professionnelles interentreprises. Lorsque ce type d'action est plus préventif - en amont des restructurations - , voire permanent, avec des accompagnements proposés à un plus large éventail de personnels, cette démarche peut alors se présenter comme un moyen concourant à la pérennisation des parcours professionnels des salariés, tant à l'intérieur du groupe qu'à l'extérieur de celui-ci.

Par ailleurs, la multiplication d'actions en partenariats, outre la réalisation d'actions communes spécifiques, favorise le renforcement des liens avec les acteurs locaux : services publics de l'emploi, structures de formation, PME, cabinets de recrutement, collectivités territoriales, chambres de commerces, syndicats professionnels, associations diverses, experts...etc. Ce réseau de relations permet d'accéder à des ressources de diverses natures et de mobiliser des compétences de multiples acteurs<sup>7</sup>. Ainsi, le groupe se donne la possibilité d'élaborer des dispositifs d'accompagnement individuel de meilleure qualité, ce qui peut se révéler un apport particulièrement utile pour les personnes, notamment celles qui se trouvent en position fragile sur le marché du travail du fait de leur qualification insuffisante, de leur âge, ou de leur faible capacité de mobilité géographique.

Cette démarche; qui favorise le développement de relations de proximité, permet d'effectuer des évaluations plus au cas par cas des aptitudes des personnes et des emplois disponibles, et ainsi rend possible des appariements plus précis, qui n'auraient pas pu être réalisés à partir de "repères standards" (comme par exemple le diplôme - qui ne rend pas compte de l'employabilité effective -, ou le chiffre d'affaires de la PME - qui ne renseigne pas sur les spécificités du poste et de l'organisation du travail -). Ces démarches sont donc susceptibles de permettre des ajustements plus fins et moins générateurs d'exclusion, et c'est aussi en ce sens qu'elles peuvent effectivement contribuer à mieux sécuriser les trajectoires professionnelles.

#### ***Exemple d'un maillage de partenariats en réseaux.***

Sur un site, dans le cadre de sa politique d'implication locale, le groupe conduit divers appuis : il apporte des aides financières et des conseils à des PME ; il contribue au projet de pépinière d'entreprises de la mairie, auquel participent de nombreux acteurs dont l'université ; il appuie une action pour l'insertion de l'ANPE en proposant des stages pour les chômeurs.

Grâce aux contacts établis dans ces diverses circonstances avec ces acteurs, il lance plusieurs projets en collaboration avec ceux-ci dans les années qui suivent, avec notamment, la mise en place d'une cellule d'orientation pour les salariés du groupe et la création d'un centre de formation continue ; opérations dans lesquelles les agents de l'ANPE et les enseignants apportent leurs savoir-faire, la mairie pour sa part met à disposition des locaux, et les PME contribuent en proposant des stages... La reconversion des salariés du groupe s'en trouve facilitée : ceux-ci ont à disposition des outils pour élaborer leur projet personnel, ils peuvent éventuellement suivre une formation dans le centre, ou intégrer une PME dans laquelle ils ont fait un stage, voire créer une entreprise plus aisément en bénéficiant des appuis de la pépinière. (On remarquera, que toutes cette "infrastructure" peut aussi bénéficier aux autres demandeurs d'emplois locaux).

<sup>7</sup> comme l'a montré notamment Granovetter (1974), les réseaux de relations peuvent être déterminant sur le marché du travail. Mais ici il ne s'agit pas de réseaux interpersonnels de parenté ou d'amitié.

Bien sur, ceci ne va pas sans soulever de nombreuses questions. Tout d'abord, si l'on constate l'existence de telles démarches, reste à savoir comment encourager, inciter, les entreprises à s'y engager, sachant que cette méthode s'apparente souvent à un "travail de fourmis", pas toujours visible et prenant du temps ; la "prime à la valise" demeurant toujours un moyen tentant. Par ailleurs, quelles garanties ont les salariés de bénéficier d'un accompagnement effectif, de trouver un emploi de qualité et de préserver leurs acquis sociaux (retraite, mutuelle, etc.) ? Cette mobilité, même réussie, n'en constitue-t-elle pas moins une épreuve difficile à vivre<sup>8</sup>? Ces questions se posent d'autant plus que, notamment lorsqu'on se trouve hors situation de plan social, ces dispositifs d'accompagnements n'entrent pas dans les cadres prévus des négociations collectives, ce qui rend l'intervention des représentants du personnel problématique<sup>9</sup>. D'un point de vue général se trouve posée la question des cadres juridiques, non seulement en ce qui concerne les reconversions, mais aussi ces formes de mobilités et de transitions professionnelles interentreprises<sup>10</sup>.

## ***22 – Vers une amélioration du fonctionnement des marchés locaux du travail.***

Pour les territoires, ces politiques tendent à limiter la dégradation des tissus industriels et des bassins d'emploi, et à plus long terme, sont susceptibles de contribuer à entretenir leur dynamisme. Au delà des aides directes à l'emploi que peuvent apporter les entreprises (créations d'emploi dans les PME, reconversions de salariés, ...etc.), ces politiques, en multipliant les partenariats avec les acteurs locaux, s'inscrivent dans des échanges en réseaux. Si ces échanges peuvent se matérialiser dans des réalisations concrètes, ils ont souvent un impact diffus et immatériel, qui, s'il est moins mesurable, constitue un facteur dynamique non négligeable tant pour l'entreprise que pour les territoires.

Notre hypothèse est que ces politiques, par-delà leurs effets directs sur l'emploi, contribueraient à améliorer les échanges sur les marchés locaux du travail, en soutenant la mise en place *d'intermédiations en réseaux*, fondées sur des coopérations avec les acteurs économiques, politiques et institutionnels locaux<sup>11</sup>. On considère, à la suite de plusieurs recherches récentes, que les transactions sur le marché du travail passent par des "intermédiaires" (agences de placement, entreprises de travail temporaire, codes d'évaluation des candidats, réseaux d'information, ...etc.) qui constituent une infrastructure qui "équipe" le marché<sup>12</sup>. Les politiques de développement local des grandes entreprises, en favorisant un maillage de coopération avec les acteurs locaux, paraissent propres à promouvoir un nouveau type d'intermédiaire : des intermédiations en réseaux.

En effet, ces démarches d'implication locale concourent à renforcer les liens entre les entreprises et le marché du travail, ainsi qu'entre les acteurs publics et les entreprises, deux types de liens qui paraissent particulièrement insuffisants dans la période actuelle. Souvent les entreprises disposent de peu d'information sur le marché du travail et manquent d'outils d'intermédiations, ce qui risque de rendre les échanges rigides et moins efficaces : toute opération

---

<sup>8</sup> Voir notamment Perilleux 2001.

<sup>9</sup> Cet état de fait, n'empêche pas, qu'en pratique, on observe que des négociations plus ou moins formelles peuvent avoir lieu, mais elles sortent alors des procédures prévues. Cette absence de cadres de concertation, a aussi comme revers, que les élus du personnel peuvent à tout moment dénoncer ces pratiques comme illégales, stoppant ainsi le processus de reconversion. Les récentes dispositions adoptées en France en 2003 sur "les accords de méthodes" se présentent comme une tentative de réponse partielle à cette question.

<sup>10</sup> La réflexion engagée, à ce sujet ouvre un large champ de recherche, voir notamment Morin 2001, Supiot 1999.

<sup>11</sup> Raveyre 2001.

<sup>12</sup> Bessy, Eymard-Duvernay, 1997.

de gestion de l'emploi (licenciement, recrutement, mobilité, formation) tendant à être effectuée de façon "aveugle". De même, le manque de coordination entre organismes d'Etat et entreprises freine les échanges ainsi que la conduite des politiques publiques d'emploi<sup>13</sup>. Le développement d'un maillage de liens entre les acteurs, privés et publics, du territoire favorise une circulation d'informations plus riche entre les acteurs du marché, s'appuyant sur des critères d'évaluation, des candidats et des postes, moins visibles, qui ne pourraient être appréhendés à distance par des moyens codifiés : CV, annonces d'offre d'emploi, etc. Cette forme d'intermédiation en réseau favorise des ajustements de meilleure qualité et par là garantissant mieux la stabilité de l'emploi. Par un renforcement de la coordination des acteurs internes et externes au groupe, une amélioration de la circulation d'informations entre ceux-ci, une prise en compte plus fine des spécificités des sites, ce serait donc à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail que peuvent contribuer ces politiques.

Toutefois, les interventions en faveur du développement local des groupes ne génèrent pas systématiquement une telle intermédiation en réseaux. Celle-ci suppose *l'implication effective dans des coopérations* et l'engagement dans des démarches qualitatives dans la durée. On remarquera, notamment, que si le groupe se limite à des aides financières à la création d'emploi dans les PME, son intervention consistera à diminuer le coût du travail pour ces entreprises. S'apparentant à de simples subventions ceci ne conduit pas nécessairement à la mise en place de coopérations durables avec les acteurs locaux. *Notre hypothèse est que plus que des aides financières directes, l'efficacité de ces politiques réside dans leur capacité à s'inscrire dans de telles dynamiques d'échanges en réseau.*

Par ailleurs, ces intermédiations en réseaux se traduisent dans des modalités pratiques multiples et variées, dont le recensement est malaisé. Elles se concrétisent dans des actions et des dispositifs souvent élaborés localement, fruit de coopérations à géométries variables entre différents acteurs, qui présentent fréquemment un caractère spécifique - voire original -. Cette diversité, signe d'adaptation aux besoins et ressources locales, rend l'évaluation d'ensemble de ces dispositifs difficile. Par ailleurs, si les partenariats peuvent être inscrits dans des accords officiels (conventions, chartes), les coopérations entre les acteurs passent aussi pour partie par des voies informelles : circulation d'informations, conseils, participations à des réunions, mise en relation avec d'autres personnes...etc. Coopérations particulièrement efficaces, que l'on ne peut guère dénombrer, et dont les effets sont souvent indirects et diffus.

### ***23- L'implication locale comme outil de reconfiguration mondiale.***

Si l'on se place du point de vue des stratégies des groupes, on peut considérer que la mise en place de politiques d'appui au développement local constitue un moyen de réduire les coûts économiques et sociaux des restructurations. Les licenciements générateurs de conflits sociaux sont coûteux pour les entreprises. : les occupations d'usines ralentissent la production, la déstabilisation des collectifs de travail risque d'enrayer la performance des équipes, les tensions sociales peuvent s'étendre à l'ensemble des unités du groupe. Par ailleurs, l'impact négatif sur les bassins d'emploi et les tissus d'entreprises peut détériorer durablement les relations avec les collectivités territoriales, alors même que celles-ci se présentent de plus en plus comme des interlocuteurs importants pour traiter de différentes questions (économiques, services, infrastructures...), notamment depuis les lois de décentralisation qui, dès 1982 en France, dotent ces dernières de pouvoirs de décision accrus. Enfin, du fait de la sensibilité croissante de l'opinion publique aux questions d'emploi, les "dégraissages" brutaux sont aussi susceptibles d'affecter la

---

<sup>13</sup> Sur la contribution que peuvent apporter ces démarches des groupes aux politiques publiques d'emploi, voir Raveyre 1999.

réputation de l'entreprise et d'avoir des répercussions commerciales. En soutenant la reconversion des salariés et en s'efforçant de limiter les effets des restructurations sur l'emploi et l'économie locale, les groupes se donnent la possibilité de minimiser ces risques.

Dans une optique de plus long terme, ce type de démarche peut se révéler un moyen utile à la *reconfiguration* des groupes. Nous employons le terme de reconfiguration pour désigner le mouvement d'ensemble de recomposition que peuvent connaître ceux-ci, comprenant des arrêts d'activités, mais aussi des réorganisations, des fusions, des implantations et des créations d'activités ; dans cette perspective, les restructurations correspondent à des épisodes de crises manifestes, à la part la plus visible d'un processus de mutation plus global et complexe (Raveyre, 2005). Ces recompositions, qui tendent à revêtir un caractère permanent au cours des dernières décennies, sont interprétées par certains comme significatives de l'entrée dans une "économie de la vitesse"<sup>14</sup>, avec une course à l'innovation technologique, à la réactivité à la concurrence mondiale, ou comme résultant de la prégnance des marchés financiers privilégiant la rentabilité à court terme<sup>15</sup>. Si le débat est ouvert quant aux moteurs des mutations en cours, l'observation des groupes montre un mouvement de reconfiguration constant, marqué par des changements de périmètres des activités et de leur localisation, avec une succession d'épisodes de restructurations et de redéploiements. D'un autre point de vue, avec la spécialisation et l'autonomie accrue de leurs établissements, les groupes se présentent de plus en plus comme une mosaïque de situations de travail et d'emploi. L'ensemble de ces évolutions se traduit par un accroissement de la flexibilité de l'emploi ainsi que par une diversification des systèmes de travail et d'emploi, et dès lors, l'adaptation constante des effectifs et des compétences devient une question de fond de la gestion des ressources humaines des groupes.

Dans cette perspective, l'investissement dans l'espace local peut constituer un moyen de gérer au plus près du terrain l'adaptation de l'emploi : en soutenant les tissus d'entreprises et en confortant les coopérations avec les acteurs des territoires, les grandes entreprises peuvent favoriser des ajustements quantitatifs et qualitatifs de l'emploi plus fins, dans la durée, au niveau des bassins d'emploi. Ces politiques peuvent contribuer à rendre moins étanches les frontières de l'entreprise, facilitant les échanges, dans les deux sens, entre l'entreprise et son environnement : reclassements, recrutement, formation. Des ajustements plus souples, plus continus, prenant mieux en compte les spécificités des établissements et des territoires, peuvent avoir lieu, tout en limitant les risques de déstabilisation des collectifs de travail interne et en évitant la détérioration des relations avec les acteurs territoriaux

L'implication locale paraît donc, à bien des égards, un outil pertinent pour la reconfiguration des groupes, marquée par des changements constants de structure, d'organisation et d'implantation. En effet, en évitant les "effets de terre brûlée" et en contribuant au renouvellement des ressources des bassins d'emploi, le groupe préserve les possibilités d'ajustements sur ces derniers dans la durée : il peut ainsi plus aisément *gérer corrélativement les effectifs et les compétences, et traiter, successivement ou simultanément sur plusieurs sites, des mouvements opposés de réduction et de croissance d'effectifs*.

Si ces politiques locales sont efficaces au regard des enjeux stratégiques des groupes, pourquoi ne sont-elles pas plus souvent adoptées par ceux-ci ? On peut avancer, entre autres hypothèses, que les groupes ne forment pas un ensemble homogène<sup>16</sup>, et que les directions des entreprises sont aussi composées de différents types d'acteurs qui n'ont pas les mêmes conceptions des stratégies efficaces. Globalement s'affronteraient des logiques financières et marchandes à court terme et des logiques misant plus sur des perspectives de développement à

---

<sup>14</sup> Veltz 2002.

<sup>15</sup> Aglietta 1998.

<sup>16</sup> du fait de leurs caractéristiques productives, sociales, historiques et géographiques.

long terme dans lesquelles l'accent est porté sur la qualité le renouvellement des ressources tant de la main-d'œuvre que de l'environnement économique<sup>17</sup>. Le débat sur l'utilité de ces politiques est donc ouvert et c'est là que les acteurs publics et sociaux ont à prendre position.

\*

Si l'analyse de ces pratiques des groupes met en évidence leur efficacité potentielle, les outils d'évaluation disponibles se révèlent insuffisants à en appréhender les effets. Ces politiques peuvent être abordées à partir de données quantitatives, en dénombant les reclassements réalisés, les entreprises aidées, les soutiens à la création d'emploi, voire même les accords de partenariats signés...ect. Toutefois ce décompte, qui déjà en lui-même n'est pas sans poser question, ne rend jamais compte que de la partie la plus visible des conséquences de ces politiques, de la face émergente de l'iceberg, dont la plus importante échappe à ce type d'approche. En effet, ces politiques ont des impacts immatériels, diffus, différés, qui échappent largement aux outils d'évaluation classiques. Elles reposent sur des démarches dépassant le court terme et s'inscrivent dans des dynamiques d'échanges en réseaux, pour lesquels la question de l'évaluation reste entière.

Pour donner un aperçu de la complexité des questions posées nous en évoquerons ici quelques unes. L'estimation à partir de données quantitatives ne permet, le plus souvent, que de mesurer des "stocks" à un moment donné, sans élément de suivi, comme par exemple, savoir si une aide à l'essaimage s'est soldée finalement par un échec de l'entreprise ou au contraire par un essor et des créations d'emplois non prévues initialement. Par ailleurs, tout partenariat supposant la participation de plusieurs acteurs, il est particulièrement difficile (voire impossible) de faire le décompte de ce qui revient à l'initiative des uns et des autres ; ce qui, d'ailleurs, faute de preuves tangibles, peut fragiliser les acteurs, tant privés que publics, s'engageant dans ces actions. L'évaluation à partir de montants financiers alloués ou d'accords de partenariat signés, ne renseigne en rien sur l'effectivité des coopérations ; ce qui soulève le problème d'arriver à départager les actions relevant de simples effets "d'affichage" ou d'image de marque, des interventions soutenant effectivement des dynamiques d'échanges en réseaux. Par ailleurs, il faut rappeler le paradoxe qu'une prévention réussie ne laisse pas de traces : on ne peut dénombrer les non-crisis, les non-restructurations.

La réflexion sur la méthode d'évaluation de ces politiques est donc à poursuivre. Cette dernière nécessite, à notre sens, d'effectuer une analyse détaillée de la nature des dispositifs mis en place et par ailleurs de dépasser l'observation du seul niveau de l'entreprise pour prendre en compte les effets de synergies dépassant ses frontières.

---

<sup>17</sup> L'une des difficultés, pour le tenant de cette deuxième conception, serait notamment le manque d'outil d'évaluation pour démontrer la pertinence d'une telle démarche.

## *Conclusion*

Les politiques d'appui au développement local des entreprises peuvent donc constituer un moyen d'accompagnement économique et social des restructurations, et à plus long terme de la reconfiguration des groupes. Sans se limiter à réduire les dégâts sur l'emploi et les tissus d'entreprises et à faciliter les reclassements, ces démarches peuvent améliorer les échanges sur les marchés locaux du travail et concourir à la pérennisation des parcours professionnels des salariés. En s'inscrivant dans des synergies de partenariats en réseaux, elles sont susceptibles de contribuer au renouvellement des ressources des territoires, voire de participer à la co-construction de nouvelles ressources.

Au demeurant, ces politiques soulèvent de nombreuses questions. Ayant, pour une large part, un impact indirect et immatériel, elles sont difficiles à évaluer et, par là même, demeurent relativement fragiles. Elles sortent des cadres de négociations classiques et tendent à opérer un déplacement des lieux de concertations, ceux-ci se situant moins au niveau de la branche, du secteur, du groupe, mais plus à celui de l'établissement, de l'espace interentreprises, des territoires. Niveaux pour lesquels, les acteurs, en particulier syndicaux, se trouvent encore mal outillés en France. Par ailleurs, l'encadrement et le suivi de ces actions posent des questions spécifiques pour les pouvoirs publics, dont l'une des plus problématiques est : comment inciter à coopérer ?

Il nous semble que l'une des façons de progresser sur ces différents aspects est en premier lieu d'approfondir l'analyse de ces politiques des groupes, insuffisamment étudiées, et d'engager une réflexion sur la façon d'appréhender ces dynamiques d'échanges en réseaux, qui loin d'être un phénomène marginal, paraissent se présenter comme l'un des modes d'action et de coordination en essor dans le monde économique contemporain<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Boltanski Chiapello E. 1999, Eymard-Duvernay 1999, Veltz P, 2000.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGLIETTA .M 1998, *Le capitalisme demain*, Note de la Fondation Saint Simon, n°101. Paris.
- BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F., (sous la Direction de), 1997, *Les intermédiaires du marché du travail*, PUF. Paris.
- BOLTANSKI L. & CHIAPELLO E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- DATAR, 1997, *Grandes entreprises et appui au développement économique local*, La Documentation Française. Paris.
- Développement et Emploi, 1996, *Les grandes entreprises et le développement économique local*, Dossier n°9. Paris.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1999, "Approches conventionalistes des entreprises", *Annales des Mines*, décembre..
- FREYSSINET J., 1982, *Les politiques d'emploi des grands groupes français*, Presses Universitaires de Grenoble.
- GRANOVETTER M., 1974, *Getting a job*, Harvard University Press.
- MORIN ML., 2001, "Les frontières de l'entreprise et la responsabilité sociale de l'emploi", *Droit Social*, N°5, Mai,
- PERILLEUX T., 2001, *Les tensions de la flexibilité*, Desclée de Brouwer, Paris.
- RAVEYRE M. , 2001, "Implication territoriale des groupes et gestion du travail et de l'emploi.", *La Revue de l'IREs*, N°35, 2001/1.
- RAVEYRE M., 2005, « Les restructurations : vers un état d'instabilité durable ? », in *Restructurations, nouveaux enjeux*, Coordination M. Raveyre. *La Revue de l'IREs*, n°47,
- RAVEYRE M., 1999, *Les grandes entreprises acteurs du développement local*. Rapport pour la DARES et le Commissariat au Plan. Paris.
- SUPIOT A., (sous la direction de), 1999, *Au-delà de l'emploi*, Flammarion. Paris.
- VELTZ P, 2000, *le nouveau monde industriel*, Gallimard. Paris.

## RESUME

### SUPPORT TO THE LOCAL DEVELOPMENT OF LARGE COMPANIES AS A TOOL TO ALLEVIATE THE SOCIAL EFFECTS OF RESTRUCTURING

*Contribution to devising assessment tools.*

Marie RAVEYRE

*Institut de Recherches Economiques et Sociales, Noisy-Le-Grand. France.*

*Marie.RAVEYRE@ires-fr.org*

We propose to address the issue of social support to corporate restructuring on the basis of measures corporations could take to re-industrialize sites and, more largely, support local development. This type of support, which is generating renewed interest on the part of labour partners and public authorities, poses specific issues in terms of assessing its effects on employment and collective bargaining, as well as the follow-up programs to be set up by the companies.

An increasing number of players (including labour unions, in particular) affirm the necessity for businesses to take action to limit the negative effects of restructuring on the local job market and to facilitate employee reclassification, in a perspective of "socially responsible sustainable development", and, indeed, public authorities have taken a number of measures towards this end (as illustrated, for example, by the recent French "social modernization law", which makes it mandatory for large companies reducing their staffs to take re-industrialization measures). While, beyond taking a position and offering some rather general recommendations, we must admit that the question is still largely open in terms of how to assess the effective results of such local support actions, in terms of the practical modalities for following-up their implementation and in terms of how to efficiently encourage and supervise these companies.

As our contribution to thought in this area, we propose to offer elements for analysis supported by case studies of several large groups having, in recent decades, already taken actions for supporting local development as part of their restructuring. Beyond the specificities of corporate practices in this field, our observations reveal that support to re-industrialization can effectively constitute an efficient means of social support to restructuring. Not only for treating layoffs "in the heat of the action", but also for ongoing job management for the group, downstream of the restructuring operation. In this latter, more preventive perspective, support to local economy can be perceived not only as a means of facilitating employee reclassification, but also as a factor promoting continuous support between the group and the job basins: by reinforcing the dynamism of these basins, the company can facilitate employee departure, as well as recruitment and training. If today only a few companies appear to be experimenting with this type of continuous preventive involvement in the local fabric, the examination of these approaches opens interesting perspectives for thought, in particular in terms of the best ways to ensure employee reclassification over time (rather than only during a crisis situation), as well as career management both inside and outside of the group.

Therefore, on the basis of the observation of concrete experiments conducted by companies, our purpose here will be to better identify the potential of these restructuring support programs, to highlight their specificities and propose analysis tools that are capable of assessing their efficacy. We will see, in particular, that support to local development alone cannot sustain employee reclassification and career mobility, but that parallel programs are required to facilitate

their professional transition. From another standpoint, these group policies tend to alter collective bargaining modalities, making them more local and more dispersed, which raises numerous questions as to which types of intervention programs should be implemented by the labour partners. Moreover, it appears that the efficacy of this type of local involvement program is based less on direct financial aid (such as loans and subsidies allocated by the group to small businesses or business nurseries to support job creation) than on the ability to support synergies and engage in cooperation with local business, institutional and political players (development of various, more or less formalized, partnerships): organising training actions, studies on the region's socio-economic particularities, consulting programs for human resource management for small businesses, etc.). In this light, we feel that assessing results, as well as monitoring and supervising companies, requires a detailed analysis of the nature of the programs that they have set up and, beyond the mere observation of the corporate level only, consideration of the synergy effects created by exceeding its borders.