

Le rôle du reclassement dans la conversion industrielle. De la victime à l'acteur, de l'émoi au « et moi »

Les bassins touchés par des plans de sauvegarde de l'emploi sont presque toujours obligés de chercher des alternatives à des industries traditionnelles. Mais l'émergence de nouveaux pôles de compétences ne permet guère de réembaucher que 15 % à 20 % des salariés victimes des plans de sauvegarde de l'emploi d'industries traditionnelles. Dès que, dans une région, l'activité déperit, l'organisation du travail et les qualifications professionnelles propres aux métiers de cette branche sont également condamnées à disparaître. Aussi une reconversion industrielle s'accompagne-t-elle toujours de reconversions professionnelles.

**par Xavier Tedeschi,
Directeur général adjoint
de l'Institut du développement
des Ressources humaines**

A la suite de la diminution de la production charbonnière en France (années 60) et à l'initiative des pouvoirs publics est née la première société de conversion : Sofirem. Son objectif premier était d'accompagner la décroissance prévue et durable des effectifs du Groupe Charbonnages de France. Cette initiative fut reprise au fil des années par plusieurs groupes industriels français. L'Etat, alors acteur économique et actionnaire majoritaire de grands groupes donne le « la » d'un mouvement d'entreprises citoyennes : Usinor avec la Sodie, Thomson avec le Giat et la Sofred, EDF et la DII, etc. L'objectif initial, qui visait à attirer ou à créer des activités liées aux métiers d'origine pour recréer de l'emploi pour les salariés concernés, s'est progressivement élargi vers le développement de diversification du tissu industriel, en s'intéressant aux activités de « services » puis du tertiaire proprement dit.

Du bassin d'emploi au bassin de compétences

Le ralentissement conjoncturel de la croissance ces dernières années, accompagné d'une recrudescence de plans de sauvegarde de l'emploi (plans sociaux) ont fait parallèlement ressortir les difficultés récurrentes que connaissent un certain nombre de bassins d'emploi et de filières industrielles pour s'adapter aux grandes mutations économiques. Les phénomènes de reconversion ne paraissent plus liés au seul déplacement des industries mais consti-

tuent aujourd'hui un vecteur d'aménagement du territoire, de modification de répartition territoriales des ressources et donc de mobilité fonctionnelle et géographique pour les personnels concernés.

C'est pourquoi naissent maintenant de véritables stratégies de reconversion qui ont pour objet non plus de conserver en les réduisant les productions et les métiers en déclin mais de les remplacer par des activités nouvelles. La question qui se pose alors est celle de la flexibilité, de l'adaptation et de la mobilité des ressources humaines. La réponse conduit à modifier la répartition antérieure de l'espace géographique, à déplacer les hommes, les entreprises et les capitaux et à faire naître des nouveaux espaces transversaux : la notion quantitative de bassin d'emploi s'efface au profit de celle qualitative de bassin de compétences.

Le souci d'organiser la concertation sur le terrain entre service public de l'emploi, élus locaux, responsables patronaux et syndicaux ne date pas d'hier : tel était en effet, l'objectif fixé aux comités de bassin d'emploi créés en 1981. Néanmoins, beaucoup de ces derniers ont longtemps tourné à vide, faute de démarche commune et de coordination entre l'Administration, centrée uniquement sur les publics en difficulté, et les acteurs du développement de l'activité locale. Vingt ans plus tard, le besoin de coordination est devenu d'autant plus crucial que l'accompagnement des chômeurs s'est compliqué avec le développement de la décentralisation (politique d'insertion des RMIstes attribuée au département

en 1988, formation professionnelle confiée aux régions depuis 1993 ...)

L'accélération des reconversions industrielles et le durcissement des conditions de reclassement (le marché du travail n'a pas une capacité d'absorption illimitée) exigent de plus en plus :

- que les pouvoirs publics passent du contrôle *a posteriori* au conseil en amont, pour une meilleure connexion entre revitalisation du bassin d'emploi et infrastructure ;

- que les salariés adaptent le développement de leur compétences aux nouvelles données du marché local de l'emploi ;

- que les entreprises et des partenaires sociaux renouent le dialogue social en favorisant l'accompagnement et les conditions de reclassement plutôt que les procédures.

Il s'agit donc de développer de méthodes innovantes dans une logique de dynamisation, de coordination économique du territoire et d'évolution permanente des compétences (employabilité des salariés), dans un seul et unique objectif : promouvoir les compétences disponibles ou à développer à partir des entreprises installées (prospection endogène) et des investisseurs potentiels (prospection exogène).

Les enjeux et les défis

Accompagner de façon dynamique les changements qui font partie de la réalité économique d'aujourd'hui passe par la mise en œuvre d'une démarche mobilisatrice qui se caractérise par quatre stades principaux, répondant chacun aux différents enjeux du bassin d'emploi :

L'anticipation

L'anticipation doit permettre d'élaborer des diagnostics globaux et partagés et prévenir ainsi les risques encourus sur certains bassins ou filières industrielles ; il s'agit de répondre à deux préoccupations dominantes :

- une dynamique d'aménagement, en croisant les données relatives aux bassins d'emploi et celles relatives aux filières industrielles

- une dynamique d'emploi en croisant bassin d'emploi et bassin de compétences.

Ce diagnostic territorial permet d'identifier les besoins en compétences et d'élaborer un plan de re-dynamisation du bassin économique

Le reclassement des personnels concernés (à court terme) impose de partir de compétences des salariés concernés pour initier des solutions professionnelles. Cette échéance nécessite de consolider et développer l'existant.

En tout état de cause, il est clair que pour ces salariés retrouvant une solution professionnelle, la perception de la relation au travail aura changé : leur projet de vie aura pris le pas sur leur projet professionnel.

La revitalisation du bassin d'emploi (à moyen terme) impose une mobilisation et une coordination de l'ensemble des acteurs et la création de véritables démarches « projet » (dans l'esprit du contrat de site) pour une reconversion durable du bassin d'emploi. Cette revitalisation, associée à l'effort de réorientation professionnelle, doit faire l'objet de planification, de suivi et d'évaluation par des comités de pilotage, reprenant les principaux acteurs des collectivités locales. Il est important de maîtriser le développement exogène qui permettra de réaliser les adéquations entre compétences disponibles et besoin des entrepreneurs investisseurs

Il s'agira par exemple de mettre en place une plate-forme de dynamisation, comprenant les principaux acteurs locaux et régionaux, avec la création de groupes de travail transversaux pour :

- identifier des programmes de reconversion à envisager pour les ressources difficilement reclassables ;

- installer un système de gestion des compétences, en identifiant des ressources disponibles pour attirer les filières d'activité correspondantes.

La nouvelle « griffe » du territoire (à long terme) se dessine enfin au travers du bassin de compétences dans lequel les alternatives industrielles ou tertiaires porteuses d'avenir et créatrices d'em-

ploi se développent et ainsi dynamise l'attractivité du territoire.

Quatre principes clés

La réussite d'un projet de re-dynamisation passe par quatre principes clés :

- le principe de continuité : assurer la cohérence entre l'urgence de la crise et la re-dynamisation.

- le principe de globalité des actions : penser la re-dynamisation de manière globale avec un calendrier.

- le principe de contractualisation souple : contractualiser en identifiant les cibles, définissant des territoires, des rôles, moyens et délais, avec une méthode d'évaluation et le suivi des résultats.

- le principe de responsabilité partagée : dépasser les conflits d'intérêt grâce à un projet fédérateur.

Les grandes mutations économiques sont aujourd'hui une réalité économique incontournable ; il est crucial de les aborder par une démarche volontariste et de passer de la gestion des contraintes (versant négatif des restructurations) à la gestion des opportunités nichées dans chacun des projets de reconversion.

Il s'agit au final de mettre les compétences au centre du débat, en développant une approche globale et coordonnée de dynamisation territoriale à partir des compétences et des filières métiers disponibles sur le bassin concerné. ●

