

Le rôle du coordinateur/chef de projet

Depuis trente ans, les Français ont connu des restructurations industrielles massives, des adaptations sectorielles multiples, qui auraient pu avoir vertu pédagogique et imprimer en eux une aptitude à vivre naturellement ces formes inévitables d'évolution économique. Or il n'en est rien. Les générations actuelles continuent à percevoir ces changements comme des traumatismes et ne les vivent pas mieux que celles qui les ont précédés.

par Michel Bove
Délégué à la revitalisation sociale et économique

La cause principale de ce refus, souvent violent et échappant à l'encadrement syndical, vient du sentiment persistant que la variable d'ajustement de toute restructuration est plus sociale que financière ou organisationnelle. La perte d'emplois qui en résulte s'accompagne, pour l'essentiel des salariés concernés, par une perte de statut, voire une perte identitaire par rapport à la communauté de travail. L'évolution du marché du travail de ces dix dernières années renforce cette crainte généralisée en faisant la part

belle à la précarité. Que le contrat à durée déterminée, de plus ou moins longue durée, soit devenu progressivement le « sas d'entrée » dans la vie active ne surprend plus personne mais introduit implicitement une rupture psychologique forte chez tous les reconvertis qui mesurent soudain après 15, 20 ou 30 ans de vie professionnelle, qu'ils n'ont plus qu'une valeur incertaine, faiblement transférable, dans un monde économique dont ils n'ont pas perçu les transformations de plus en plus rapides. La violence des réactions, type Cellatex, le dispute à la stupeur, façon Moulinex. On croyait l'entreprise insubmersible et l'on découvre que plus rien n'est acquis véritablement sinon la nécessité d'affûter sans relâche, sa compétence, de parfaire sa formation, d'exiger du management d'entreprise qu'il intègre dans sa stratégie les moyens nécessaires au salarié pour rebondir ailleurs. Le « politique » est là, interpellé, plus que « l'économique » encore, qui doit « moraliser » le jeu et expliquer sans cesse, sur fond de mondialisation et délocalisations galopantes, la nouvelle donne en matière d'emploi.

De l'État actionnaire à l'État impliqué

L'État patron a su au travers des premières grandes crises vécues par le Charbonnage, la sidérurgie, la construction et la réparation navale, le textile, prendre en charge tant bien que mal les événements les plus graves en termes d'emploi, pour prévenir à la fois le risque d'un désordre

social grave ou l'affaiblissement économique de toute une région (crise charbonnière, sidérurgique et textile en Lorraine par exemple). Progressivement s'est imposée l'idée de la nécessité d'une intervention de l'appareil d'État avec ses moyens importants et sa continuité, comme suite logique à tout cataclysme industriel d'envergure, fût-il le résultat d'une mauvaise gestion du management d'entreprise, d'une vision stratégique erronée, d'une carence aux niveaux hiérarchiques les plus élevés.

Dans l'Orne, des résultats convaincants ont été obtenus dans un bassin d'emploi assez exigü

De l'État actionnaire, nous sommes passés à l'État impliqué. Les coûts de restructuration sont tels qu'au-delà de

toutes les responsabilités avérées, seule la collectivité toute entière peut, tant au niveau social, qu'au plan industriel, assurer le redressement de tout un bassin d'emploi, voire d'une région. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 - plus précisément en ses articles 118 et 119 - a apporté un correctif nécessaire à l'obligation de la charge financière résultant d'une restructuration, même si son application recèle encore quelques ambiguïtés.

Le contrat de site implique plus naturellement les collectivités territoriales (départements et régions), au côté de l'État dans une logique de développement territorial concerté et managé. Cette évolution importante s'accompagne de la mise en place d'un système de veille pertinent au niveau de chaque région et coordonné par une mission interministérielle aux Mutations économiques. Sa création fait suite aux réflexions et études d'experts, de chefs de projets qui ont traité depuis des années les aléas les plus lourds de notre

paysage industriel. Cette évolution dans l'organisation de la gestion de crise, en répondant d'une façon décentralisée par une prise en charge locale, devrait, à terme, éviter l'obligation de nommer hommes ou de femmes chargés de traiter, souvent à chaud, de crises lourdes et complexes, de désigner en somme des « fusibles » d'un Etat qui, jusque là, ne savait pas réellement traiter de façon globale des dossiers tels que Creusot-Loire, Chausson, Normed, ACH Le Havre, Moulinex et bien d'autres.

Le « pompier social »

La crainte d'une déflagration sociale vive a souvent contraint l'Etat à désigner, souvent en toute urgence, un coordinateur, un chef de projet incarnant, pour un laps de temps de 18 à 36 mois en général, la réalité au quotidien d'une crise industrielle grave et ses effets tant au plan social qu'au plan territorial. Les pôles de conversion des années 80 répondaient déjà à ce besoin de rassembler la décision et les moyens d'agir au sein d'équipes réduites, habilitées à traiter en transversal tout ce qui pouvait l'être. Lorsque la crise sidérurgique en Lorraine, résultant d'une révision drastique des quotas de production européens de l'acier, a plongé toute une région dans l'incompréhension et la révolte, la réponse politique a consisté à personnaliser la gestion de cette crise par un homme venu du monde syndical, M. Jacques Chérèque, homme de terrain, de convictions, investi, avec des moyens lourds, d'un rôle de « commissaire à la reconversion » avec rang de Préfet délégué.

La légitimité du chef de projet nommé passait par une responsabilité assumée auprès du Préfet de région comme de « l'interministériel ». Les structures d'Etat n'aiment point trop les missions exceptionnelles de ce genre car elles pensent être remises en cause dans leur propre fonctionnement. L'adjonction des moyens propres à la mission permet, cependant dans les premiers temps de la crise, de résoudre plus facilement des difficultés, d'absorber les

impacts lourds des débuts de crises. Le positionnement du chef de projet coordinateur qui, selon les dossiers, portera des dénominations différentes, Préfet délégué, délégué interministériel, chargé de mission, est essentiel. Il confère à cette action une reconnaissance implicite des services de l'Etat. Il facilite grandement le dialogue avec les acteurs locaux, parlementaires, élus, représentants des organisations syndicales. Il ouvre la voie à l'animation d'un jeu d'acteurs de développement qui, s'il réussit, transforme une situation de crise en opportunité réelle. Seul un intervenant extérieur, neutre, désintéressé politiquement, peut aider à lever les obstacles nés de situations et de compromis anciens, aider à favoriser l'émergence d'une dynamique nouvelle.

Le coordinateur chef de mission, au-delà des moyens, qu'il aura su mobiliser, pour l'accompagner, va se trouver confronté, à de rares exceptions près, à

trois défis d'importance.

Premier défi : celui des femmes, des hommes directement concernés par la crise, par le

sinistre industriel et auxquels il faut proposer une solution pour l'avenir. Au-delà de la négociation du plan de sauvegarde de l'emploi qu'il peut mener en direct, ou en différé en assistance des services de l'Etat, il va devoir incarner pour un nombre important de salariés et des familles des salariés, une sorte de rôle de « pompier social » auquel ne prépare aucun cursus universitaire. C'est au sein d'une expérience personnelle que l'on peut puiser la ressource d'un dialogue toujours très difficile entre des attentes des salariés, souvent excessives et attisées par le sentiment d'avoir été trompé, et l'exigence des collectivités territoriales et de l'Etat de rester dans des limites financières et organisationnelles acceptables. La mise en place des antennes emploi et des divers appels d'offres qui organisent pour 12 mois, 18 mois, voire 24 mois, le reclassement des personnes n'est rien en comparaison de la tension psychologique que l'on éprouve tout au long de la négociation parfois longue du plan

social. Il n'y a pas de recette miracle, si ce n'est l'attention extrême que l'on doit porter à l'expression syndicale, même lorsqu'elle dérive, puisqu'elle exprime d'abord une angoisse, un doute, une rupture avec un statut dont on sait qu'il vous échappe pour un avenir qui lui est inconnu. Le mode opératoire des livres III et IV du Code du Travail, qui prévoit la procédure d'explication des difficultés économiques entraînant la fermeture de tel site, de telle usine ou la disparition d'une entreprise, puis l'organisation de la prise en charge de l'avenir des salariés concernés, n'est jamais assez pris en compte. Les Livres III et IV doivent être négociés avec le plus grand soin, on doit leur consacrer du temps. Tout ce qui intervient dans cet espace de procédure qui n'aura pas été convenablement géré, entraîne, à terme, des difficultés et des freins au reclassement, aux changements de vie que devront affronter les salariés licenciés.

Il suffit, à cet égard, d'observer ce qui s'est passé dans la gestion du dossier Moulinex. La plupart des ex-salariés n'a été, que très moyennement sensible aux arguments développés par la reprise effectuée par le groupe Seb. L'impression prévaut, encore à ce jour, d'une opacité entretenue quant aux conditions réelles de ladite reprise. Les actions conjointes de quelques industriels, dont Conair Babylliss, auprès des instances européennes comme des ministères français concernés, et les derniers rebondissements juridiques enregistrés, altèrent la volonté de « tourner la page » pour beaucoup de nos interlocuteurs. Pour eux tout n'a pas été dit et ce type de frustration n'aide en rien à la résolution du reclassement.

Le destin des friches industrielles

Deuxième défi : l'obligation de traiter assez vite, du destin des friches industrielles créées par l'arrêt de tel ou tel site. Le sort territorial de ces espaces, leur réhabilitation, la pertinence qu'il y a à les transformer éventuellement dans un aménagement urbain nouveau, tout cela doit faire rapidement l'objet de

concertations avec l'ensemble des acteurs concernés. Les friches industrielles évoquent, par nature, l'idée de non-vie, d'échec, dont l'impact psychologique pour le territoire concerné est évidemment considérable. Au-delà de la « reconversion visuelle » que sera le traitement dynamique et rapide de la friche, la recréation d'emploi dans le bassin concerné devra s'imposer très vite. L'idée de compensation, en termes d'emploi, dans le secteur industriel, ou le tertiaire industriel s'impose à l' élu local. Le réalisme économique a parfois quelque peine à être privilégié par rapport à un « zonage » ou chaque élu concerné, jouant là sa crédibilité, peut céder à certaines surenchères.

Troisième défi : la revitalisation économique du ou des bassins d'emploi concernés, nécessite une approche de type « aménagement du territoire » concerté avec les collectivités. L'obligation pour la zone géographique frappée par la crise, de se donner les éléments d'un nouvel et meilleur accueil à l'investissement, l'obligation de se rendre plus séduisante autour de l'affirmation d'un projet qui affirme son identité.

C'est l'un des objectifs les plus intéressants de la démarche générale, qui s'inscrit dans la durée. Il révèle, au-delà des volontés, les potentialités des territoires mais aussi plus subtilement les capacités des acteurs locaux à les révéler. Dans plusieurs dossiers délicats de ces dix dernières années, des conventions réunissant département, région et Etat ont permis de modifier profondément la donne territoriale et assurer de nouvelles chances à des bassins, des « pays en crise ». Les moyens dégagés à cet effet sont importants car ils favorisent des actions structurantes. Dans le cas de Moulinex, pas moins de 103 millions d'euros seront consacrés à cet objectif.

L'action du coordinateur, chef de projet, va s'inscrire dans une durée de l'ordre de deux à trois années au plus. Il lui faudra résoudre, au mieux, ce qui relève :

- *du court terme* : le reclassement des salariés ou l'obtention pour les plus démunis ou les plus âgés d'un statut social acceptable ;

- *du moyen terme* : le traitement des friches et la recréation d'emplois industriels en compensation de la perte subie ;

- *du moyen et long termes* : ouvrir et organiser avec toutes les parties prenantes au développement, les chantiers plus structurants qui modèlent un territoire et le rendent attractif.

Au-delà de cette organisation du temps, il faudra, en filigrane de cette action générale directe, ne pas oublier qu'un territoire qui a vécu une crise grave (la disparition d'un chantier naval, la fermeture d'un puits de mine, la disparition d'une ou plusieurs usines), doit « gommer » physiquement mais aussi culturellement les traces de ce sinistre.

Il n'y a pas de reconversion réussie sans un changement profond de mentalité, de culture locale qui n'exclut pas, que l'on organise de façon dynamique le sauvetage de la mémoire industrielle des lieux en sauvegardant archives, outils spécifiques, techniques et « process », maquettes, iconographie d'entreprise. Ce n'est pas céder là à une quelconque nostalgie, mais s'appuyer sur des éléments constitutifs de culture locale ancrés depuis des décennies pour définir les axes d'un nouveau projet de territoire.

Vaincre la méfiance

La coopération qui doit être construite pour assurer les objectifs décrits n'a rien de naturel. La méfiance entre les divers acteurs est souvent de mise, les enjeux étant évidemment

pour beaucoup d'entre eux cruciaux.

La crise affecte, par sa soudaineté, un équilibre territorial et fragilise l'ordre public en local. L'insolvabilité de certaines entreprises, ou de certains groupes, l'impossibilité d'accomplir une commande industrielle ou la fin d'une exploitation peuvent en partie se prévoir. Une multiplicité d'acteurs est impliquée dans ce type de crise mais jusqu'alors la mise en mouvement de toutes les volontés passe encore souvent par l'action des pouvoirs publics. L'importance du champ couvert par l'action exclut que tel ou tel acteur maîtrise la totalité de l'expertise nécessaire. L'expérience montre cependant, que toutes les opérations de reconversions qui frappaient durement des bassins fragiles et qui se sont avérées positives, ont nécessité un animateur, mobilisé auprès du Préfet de région et

responsable devant un comité de pilotage « multi institutionnel ». Lorsqu'un projet de reconversion de grande ampleur affecte toute une région, il faut assurer une continuité de l'échange inter institutionnel qui concernera :

- *des réunions de suivi* concernant les actions de reclassement (plus de 80 de ces réunions se sont tenues pour la reconversion de Moulinex et de ses principaux sous-traitants) réunissant tous les services de l'Etat compétents dans ce domaine (services publics de l'emploi) mais aussi les Assedic et organismes sociaux et l'ensemble des organisations syndicales concernées. Au-delà des postures convenues des uns et des autres, l'évolution du dialogue a permis notamment dans le département de l'Orne, d'obtenir des résultats extrêmement convaincants dans un bassin d'emploi assez exigü. La prise en compte des ex-salariés les plus fragiles et les plus éloignés de l'emploi (5 à 6 % des effectifs selon les sites) a permis la mise en place de procédures originales, voire novatrices (plan d'égalité des chances, actions « théâtre »...).

- *Les comités d'agrément* visant à valider techniquement et financièrement autour des sociétés de reconversion retenues par appel d'offre, les volontés de développement ou de création d'activités industrielles nouvelles. Ces comités, réunis au

sein de chacun des trois départements affectés par la crise de Moulinex, regroupent les acteurs du déve-

loppement économique et permettent de susciter des initiatives économiques qui recréent de l'emploi industriel.

- Enfin *la mise en place des actions structurantes concertées entre collectivités territoriales et l'Etat*, faisant l'objet d'une convention signée en février 2002, est suivie et contrôlée par le comité de pilotage co-gérée par le Préfet de région et le Président de la région Basse-Normandie.

Le jeu des acteurs se nourrit de la pratique de ces instances de concertations que sont ces réunions de suivi, ces comités d'agrément, de pilotage, qui menées de façon ouverte et sans craindre d'y consacrer du temps deviennent des lieux où se forge la légitimité de l'action et les formes les plus solides de coopération.

Le coordinateur/chef de projet, doit aussi intégrer dans son rôle la relation difficile avec les médias. Il n'y a pas, à ce niveau de rapport équilibré possible dans la mesure où la religion du « scoop » ou l'exploitation d'une crise sociale fait vendre infiniment plus que la relation de la vérité, l'exploitation du cheminement qui conduit au succès d'une reconversion. Le temps médiatique n'est pas celui du temps réel des efforts accomplis pour une reconversion. Tous les chefs de projet ont été confrontés à l'aspect « ça ne marchera jamais » dans lesquels se complaisent nombre de nos gazettes. C'est un aspect exploité par quelques positions syndicales extrêmes qui ne voient pas, ce faisant, le formidable discrédit qu'elles

portent sur les efforts consentis. Il est extrêmement rare qu'une analyse objective et argumentée accompagne l'expression médiatique sur ce sujet des mutations économiques et de leurs conséquences. C'est évidemment une difficulté supplémentaire à l'exercice de ce type de mission.

Les situations de crise nombreuses que nous avons connues, engendrent des fébrilités excessives, relayées par les élus concernés, qui ont conduit à engager l'Etat plus qu'il n'aurait été souhaitable. L'expérience cumulée depuis plus de vingt ans et la création d'une mission interministérielle spécifique au traitement des mutations modifient très sensiblement le rôle des pouvoirs publics, en accélérant la prise en compte de sys-

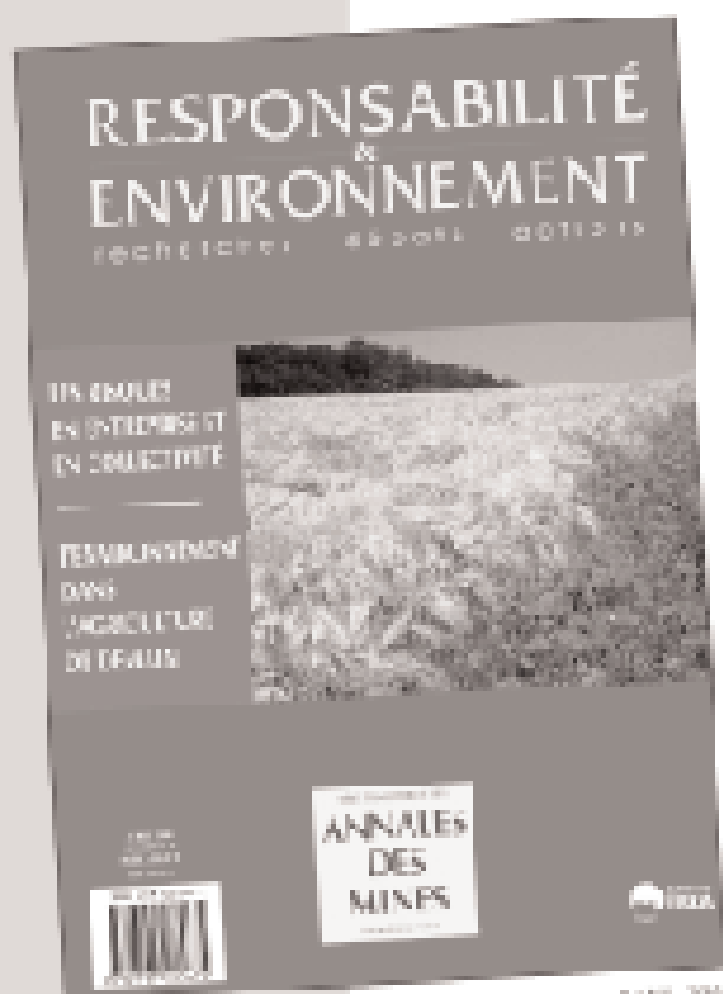
tèmes de veille et d'alerte qui permettront d'éviter certains craquements économiques lourds de conséquence. Il n'en demeure pas moins que l'obligation de traiter d'une façon transversale ces difficultés renvoie à la conduite du projet qui, s'il n'est plus directement dans le champ étatique, devra faire l'objet d'une appropriation par les collectivités territoriales d'une façon nouvelle, plus directe, plus partenariale. Quel que soit l'enjeu, décentralisation et désengagement de l'Etat, émergence d'acteurs locaux suffisamment polyvalents par gérer la crise d'une façon opérationnelle, il sera difficile tout de même de faire l'économie d'un pilote averti. ●

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENT

recherches débats actions

SOMMAIRE

- Quelques réflexions sur les innovations législatives introduites par le projet de loi relatif à la prévention des risques technologiques
Alexis Gippe-Glin
- La gestion du risque séisme au sein de l'entreprise en droit de l'environnement
Bernard Bug
- Un libérateur de risques : la vallée de Chamontis. Un entretien avec Michel Charlet, maire de Chamontis
Yves-Jacques Le Séquere
- L'apport de la norme ISO 14001
Diagnostik, solutions et perspectives économiques
Amélie Aulard, Vincent L. Schmitt, Ann-Marie Lacroix, Pierre Dupuis, Florence Jaquet
- Les indicateurs, outils de gestion de l'eau en France et au Brésil : au-delà des contrastes, un but commun
Aracê Magalhães Jr, Arinaes



AVRIL 2003
ISSN 1251-8043
ISSN 2 473-8821A

BULLETIN DE COMMANDE

À retourner aux Editions ESKA, 10, rue du Quatre-Septembre, T9000 TARBES

TEL : 01 42 66 33 73 - Fax : 01 42 66 43 35 - eska@eska.com

Je désire recevoir exemplaires du numéro de Responsabilité & Environnement avril 2003 - numéro 36

(ISSN 1251-8043) au prix unitaire de 20,53 € TTC.

à payer : par chèque bancaire à l'ordre des Editions ESKA

par virement bancaire aux Editions ESKA, CLP 19674934

Nom Prénom

Adresse

Code postal Ville