

SEMINAIRE

E+; 3=C

SEMINAR

COMITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DU
COMMERCE, DE L'INDUSTRIE ET DE
L'ENTREPRISEDistr.
GÉNÉRALEGroupe de travail pour le développement
De l'industrie et de l'entrepriseTRADE/WP.8/SEM.4/24
2 mai 2002

Table ronde «Restructuration industrielle dans les économies
européennes en transition: l'expérience accumulé et
perspectives»

ORIGINAL: FRANÇAIS

Genève, Suisse, 12-13 février 2002

PANEL 3. LES ASPECTS SOCIAUX ET FINANCIERES DE LA RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE

Sujet 5. Les coûts sociaux de la restructuration industrielle et les remèdes

LA RECONVERSION DES HOMMES ET DES TERRITOIRES *

Présenté par **M. Jacques Peries**, Directeur Exécutif, et par **Mme Myriam Beque**, Directeur,
Département des opérations, SODIE
France

Introduction

La mondialisation de l'économie, les progrès technologiques, la compétition sans cesse plus vive contraignent les entreprises et par-là même les Etats lorsqu'ils sont eux-mêmes détenteurs des entreprises à ajuster en permanence leur coût de production.

La conséquence de cette impérieuse nécessité se traduit par des diminutions de main d'œuvre voire par des fermetures d'unités de production.

Ces décisions ont une double conséquence au travers des diminutions d'emplois qu'elles génèrent. Priver des femmes et des hommes de leur emploi et priver des régions de leur richesse.

* Ce document est reproduit tel qu'il a été reçu par le secrétariat. Si vous avez des remarques merci de les envoyer par e-mail à:
jacques.peries@sodie.com.

Il convient donc, face à ce double problème, de ne pas dissocier l'action à mener pour le devenir des salariés qui perdent leur emploi de celle, tout aussi importante à engager en faveur de la création d'emplois nouveaux.

Le problème posé par les restructurations est très important.

En effet, l'inquiétude qu'il fait naître chez ceux qui vont perdre leur emploi conduit souvent les employeurs, l'Etat le premier, à retarder, voire annuler les réformes qu'il doit faire.

Et pourtant, ces sujets traités en professionnel permettent de trouver des solutions positives.

C'est pourquoi en France, on a créé des sociétés spécialisées sur ces questions.

Le problème posé par la résorption des excédents d'effectif est né en Europe dans les années 70 à la suite de la nécessité pour l'Etat d'opérer de grandes restructurations dans des secteurs tels que les Mines, la Sidérurgie, le Textile, la Pêche, et aujourd'hui l'industrie d'armement.

Les causes étaient de deux ordres : le progrès technique et les gains de productivité qu'ils généraient ainsi que les conséquences de la concurrence venue d'ailleurs provoquant la nécessité d'abaisser les coûts de production. L'Etat ne pouvait plus assurer à perte le coût de ces exploitations dont il était employeur.

Au drame touchant au premier chef les salariés privés de leur emploi, s'ajoutaient les conséquences entraînées chez les sous traitants ; la plupart de ces grandes restructurations intervenant dans des bassins d'emploi où régnait la mono industrie vers laquelle toute l'activité économique était tournée. De ce fait, en plus des grandes entreprises beaucoup de petites sociétés étaient frappées elles aussi.

A ces grandes restructurations se sont ajoutées plus récemment les fermetures d'unités plus petites, non dominantes dans leur territoire mais dont la fermeture entraîne des conséquences de la même nature. Nous découvrons ainsi que les restructurations sont désormais permanentes et les efforts faits dans les années 70-80 servent aujourd'hui de méthode pour les solutionner.

La fermeture d'une unité de production ou le licenciement d'une partie du personnel à deux conséquences :

- La première est de priver de travail des hommes et des femmes qui parfois depuis 20 ans exercent un métier et qui pensent qu'ils ne peuvent et ne savent exercer que ce métier.

Il va donc falloir très rapidement les aider à avoir confiance en eux en leur permettant de retrouver très vite un nouvel emploi, différent de celui qu'ils viennent de perdre.

Il faut aller vite car un homme qui ne travaille plus prend de mauvaises habitudes même s'il reçoit une indemnité en attendant. Ce n'est pas d'argent dont il a besoin mais d'un travail.

- La deuxième conséquence c'est que la région dans laquelle se trouvent les pertes d'emploi, qui je le rappelle sont parfois les seuls, va mourir économiquement si on ne sait pas y ramener de nouveaux emplois. Cette action au contraire de la précédente va se faire lentement car elle est compliquée.

C'est pourquoi il faut à la fois s'occuper de reclasser les travailleurs et développer économiquement la région.

Ce sont ces deux métiers que nous avons appris à inventer pour la reconversion de la sidérurgie en France et que nous pratiquons maintenant dans toutes les régions et pour les industries qui en ont besoin :

Notre devise :

- **Là où sont les hommes créer des emplois**
- **Là où sont les emplois préparer les hommes**

Je voudrais vous parler tout d'abord du reclassement des salariés qui perdent leur emploi et ensuite de ce que nous appelons la réindustrialisation.

A) LE RECLASSEMENT DES TRAVAILLEURS

Tout salarié licencié est très durement ébranlé parce qu'il est inquiet pour son avenir et aussi révolté par l'injustice dont il a le sentiment d'être la victime.

Il va donc falloir avec beaucoup de professionnalisme l'aider à se convaincre qu'une solution peut être trouvée pour lui permettre de retrouver dignité et intérêt professionnel dans une nouvelle société, un nouveau poste et même souvent un nouveau métier.

Pour y parvenir, ceux qui vont être conduits à l'accompagner vont devoir surmonter divers obstacles :

a) au niveau du salarié :

Ce sont avant tout des obstacles psychologiques dont le plus important est de le convaincre que, contrairement à ce qu'il pense, il peut exercer un métier différent de celui qu'il pratiquait. Il faudra aussi lui montrer que d'autres emplois existent et sont à pourvoir et que sa vie professionnelle ne s'arrête pas au jour de son licenciement.

On va travailler avec une matière très délicate, très complexe ; des êtres humains.

Ceux-ci sont effondrés, craintifs, certains que jamais ils ne retrouveront un autre métier.

Il faut donc procéder par étapes :

- Tout d'abord il faut accueillir les salariés en organisant des réunions d'information collectives ou individuelles pour leur expliquer comment nous allons travailler avec eux.
- Il faut ensuite élaborer un bilan professionnel c'est à dire comprendre ce que le salarié a fait, jusqu'à ce jour sur le plan professionnel.
- Il faut alors construire ce que nous appelons le projet professionnel, c'est à dire le nouveau métier que le salarié va pouvoir faire.
- Enfin, il faut accompagner le salarié,

Chaque jour, jusqu'à ce qu'il ait retrouvé un emploi.

Pour cela nous allons lui apprendre à rechercher son nouvel emploi et pour cela nous allons chercher des solutions car il ne suffit pas de lui apprendre à pêcher mais il faut le faire pêcher dans des eaux où il y a du poisson.

b) au niveau des entreprises pouvant l'embaucher:

Celles-ci ont souvent une perception négative du salarié. En effet, on a tendance à penser que les salariés

licenciés l'ont été parce qu'ils n'étaient pas sérieux et donc pas adaptables.

De plus, sortant d'une grande entreprise, le responsable d'une PME, seul endroit où peut se faire le reclassement, aura tendance à juger le salarié incapable de s'adapter au rythme de la PME.

B) LA RECONVERSION DES TERRITOIRES

L'objectif consiste à redonner vie au sens économique, à une zone qui très souvent vivait en symbiose totale avec l'industrie qui est conduite à licencier le personnel. Il faut donc aider le tissu économique local à évoluer vers de nouvelles structures, de nouveaux métiers, un nouveau type d'entreprises plus petites dont le management est différent.

Pour y parvenir, il conviendra de rechercher sur le territoire même les petites entreprises existantes ayant besoin de se développer et aussi ceux qui pourraient, parce qu'ils ont un projet, créer une nouvelle entreprise.

Elle s'appuie sur deux axes principaux :

- **La création et le développement d'entreprises endogènes :**

Notre méthode repose sur:

- Le diagnostic de bassin,
- La prospection des projets.

Il s'agit là dans un premier temps de faire émerger sur un bassin d'emplois des projets « dormants » en organisant une prospection systématique du bassin d'emploi.

- L'étude de ces projets,

Le consultant, en liaison avec le porteur de projet, va analyser le projet et le valider sur le plan commercial, technique et humain. Le consultant accompagne ensuite le porteur de projet dans la construction de son plan d'affaires.

- Leur financement,

Les financements accordés aux entreprises sont faits sous la forme de prêts à moyen et long terme, qui sont soumis à l'approbation d'un Comité d'Engagements.

SODIE aide également les porteurs de projets à fédérer les aides locales, régionales et nationales dont ils peuvent bénéficier sur leur bassin d'emploi.

Précisons que les prêts débloqués interviennent à des échéances diverses et en fonction du respect sur l'engagement des emplois créés.

- Nous nous sommes fixés pour règle de ne jamais dépasser 20 % des besoins financiers du projet.
- Enfin, un suivi de l'entreprise, et c'est probablement là notre rôle essentiel : il consiste, durant les 5 premières années à « épauler » le chef d'entreprise en lui apportant un service d'analyse d'entreprise : ceci afin de prévenir des défaillances éventuelles et de pérenniser les emplois créés.

- **L'implantation d'entreprises exogènes (qu'elles soient françaises ou étrangères)**

Cette mission est menée au travers des propres structures de SODIE, en France et en Europe, aux Etats Unis et au Canada, en étroite collaboration avec les acteurs du développement économique et local.

Les services proposés permettent de faciliter l'implantation d'entreprises étrangères en France en les aidant dans leurs démarches, qu'elles soient d'ordre administratif, juridique, immobilier ou de recrutement.

Notre apport vise à :

- constituer des offres concernant des aides financières à proposer aux investisseurs,
- rechercher des terrains et des bâtiments susceptibles d'accueillir le projet,
- être un lien entre les services de l'Etat, les collectivités locales, les banques et tous les acteurs participant au projet,
- accueillir l'investisseur lors de ses visites,
- suivre le projet jusqu'à la signature des conventions financières entérinant l'implantation,

Je souhaiterais mettre l'accent sur quelques difficultés à y parvenir:

- Difficulté tout d'abord à détecter les projets pouvant être aidés. Le chef d'entreprise mais aussi le créateur d'entreprise sont par définition des gens secrets. Il faudra donc disposer d'un réseau d'information voir même d'un réseau de prospection pour les déterminer
- Difficulté ensuite à trouver une main d'œuvre capable d'évoluer vers «l'esprit PME » et capable de s'adapter aux exigences des métiers différents de celui qu'elle a toujours exercé.
- Enfin, difficulté car la région dans laquelle on est conduit à mener ce type d'action est en concurrence avec d'autres régions proches mieux armées et plus attrayantes.

C) LA RECONVERSION DES HOMMES ET CELLE DES TERRITOIRES POURQUOI LES MENER ENSEMBLE?

En réunissant ces deux actions au sein d'un projet global on s'aperçoit que l'on minimise certains des obstacles que nous venons de mettre en évidence.

a) Mieux connaître les projets futurs

La prospection qui est menée permet de connaître, aux travers des entretiens, les projets en préparation et par là même permet de détecter les futurs besoins au niveau des salariés qui seront nécessaires. Cela permettra de montrer aux salariés licenciés qui doutent de pouvoir retrouver un emploi que cet emploi existe effectivement ou est sur le point de se créer. Ainsi rassuré, le salarié licencié, abordera la phase de reclassement avec plus d'espérance.

b) Mieux connaître les chefs d'entreprise

L'assistance apportée aux chefs d'entreprise par l'action d'aide à la mutation des territoires permet de tisser avec eux une relation de confiance. Ainsi pourra-t-on plus facilement lever leur suspicion à l'égard des salariés licenciés puisqu'on ne peut pas en même temps les aider à créer de nouveaux emplois et leur présenter des salariés à embaucher qui ne constitueraient pas une bonne main d'œuvre pour leur entreprise.

c) Mieux préparer les salariés licenciés

La connaissance que l'on a des entreprises que l'on visite dans le cadre de la reconversion du territoire permet de mieux connaître les besoins futurs de ces sociétés au plan de la formation qu'elles souhaiteront trouver chez les salariés licenciés avant de les embaucher.

Ces renseignements seront utiles pour préparer les salariés licenciés en leur donnant les formations complémentaires souhaitées, non pas de façon théorique mais en les ciblant sur des postes précis.

En conclusion

La nécessité économique d'ajuster les effectifs d'une entreprise à ses réels besoins, seule réelle préoccupation du chef d'entreprise même s'il est l'Etat, s'affronte à la préoccupation non moins légitime des responsables syndicaux et politiques préoccupés par le devenir des femmes et des hommes ainsi que par le développement du territoire dont ils sont les élus.

C'est pourquoi, nous pensons que l'action sur ces deux enjeux doit être faite dans le même temps et par les mêmes structures, tant les interférences entre les deux sont nombreuses.

Tout ceci n'est possible que si l'on considère que tout ce que je viens de présenter constitue aujourd'hui un nouveau métier qui sera utile en permanence.

