JEAN-PIERRE AUBERT

Anticiper et accompagner les mutations économiques

Une interview de Jean-Pierre Aubert, chef de la mission anticipation et accompagnement des mutations économiques réalisée par Michel Berry (63) et rédigée par Aurélien Bocquet (2003), chargé de mission Grand Paris, pôle Entreprises-Emploi-Économie, DIRECCTE Île-de-France.

Quand une entreprise connaît de graves difficultés ou disparaît, c'est un drame social et humain avant d'être un sinistre économique. La société a alors un rôle à jouer pour aider les salariés qui perdent leur emploi et pour restaurer le tissu économique local. Anticipation et coordination entre acteurs concernés permettent d'agir plus efficacement.

Vous avez été chargé par le Premier ministre d'une mission sur l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques. C'est un sujet que vous connaissez bien et sur lequel vous avez travaillé pendant une grande partie de votre carrière. Avant de parler plus précisément de cette mission, pouvez-vous retracer succinctement votre parcours ?

Jean-Pierre Aubert – Effectivement, ce sujet sous des formes diverses a « hanté » presque toute ma vie professionnelle et il est vrai que j'ai été confronté à des changements économiques conséquents dans toutes mes fonctions. Déjà, au cours de mes études d'économie, je m'étais intéressé à des changements difficiles comme ceux qui concernaient l'agriculture en France dans les années 1950-1960.

CRISES ET MUTATIONS

Lorsque, ensuite, je me suis engagé dans le syndicalisme, j'ai été confronté très tôt aux réalités industrielles et j'ai très vite dû réfléchir aux conséquences de la crise du choc pétrolier du début des années 1970. Je me souviens des travaux que j'ai effectués au sein du département des études économiques de la CFDT sur l'analyse de cette crise : j'avais alors détecté les grandes mutations qu'elle révélait.

Dans le syndicalisme, j'ai été confronté très tôt aux réalités industrielles

REPÈRES

La France, comme les autres pays développés, a connu depuis quelques dizaines d'années le phénomène de la désindustrialisation qui se traduit par une baisse de l'emploi industriel, un recul de la part de ce secteur dans le PIB et une croissance importante du secteur des services marchands. Ainsi, l'emploi industriel en France a fondu de 36 % entre 1980 et 2007, une perte de plus de 1,9 million d'emplois, tandis que le poids de l'industrie dans le PIB passait de 24 % à 14 %. Cette désindustrialisation a eu des effets dévastateurs pour les territoires et les actifs qui n'ont pas pu anticiper ces changements. Les pouvoirs publics n'ont eu alors de cesse de tenter d'en atténuer les effets, comme l'illustre la carrière de Jean-Pierre Aubert.

Puis j'ai été confronté, en tant que responsable de la Fédération CFDT de la chimie, à l'évolution de ce secteur, de toutes ses activités connexes et à la transformation de toutes les entreprises de la filière (notamment Rhône-Poulenc et Péchiney). C'est au cours de cette expérience que j'ai pris pleinement conscience des problèmes sociaux que suscitaient ces évolutions.

DE L'OUEST À L'EST

J'ai alors été nommé au Commissariat à l'industrialisation de l'Ouest atlantique (émanation de la DATAR pour les régions de l'ouest de la France), où j'ai été confronté aux grands mouvements que vivaient ces régions : la remise en cause des secteurs traditionnels qu'étaient l'habillement, le bois et l'ameublement, la création de nouvelles activités dans l'électronique et l'agroalimentaire notamment, et l'amorce de ce qui a été le moteur du développement économique de ces régions au cours des trente dernières années.

L'importance des territoires

« Au cabinet du ministre du Redéploiement industriel, j'ai assisté à l'effondrement de l'arc industriel Nord-Est avec la fermeture des mines de charbon et surtout la réduction drastique des industries sidérurgiques. Ce fut une énorme conflagration qui m'a confronté à ce qu'on appelle la reconversion industrielle. Pour des raisons différentes, ce que j'ai vécu à l'ouest et à l'est de la France m'a fait prendre pleinement conscience de l'importance de l'aspect territorial des mutations économiques. »

Puis, au cabinet du ministre du Redéploiement industriel de l'époque, j'ai beaucoup appris aux côtés de Louis Gallois et de Pierre Gadonneix.

EXPÉRIENCES INDUSTRIELLES

J'ai appris ensuite le métier de chef d'entreprise en gérant un portefeuille de PME dans la région nantaise, avant de rejoindre comme directeur de cabinet le ministre de l'Aménagement du territoire et des Reconversions, Jacques Chérèque. J'y ai travaillé notamment sur la construction navale, le caoutchouc et les premières restructurations de la Défense. Puis j'ai découvert la dimension européenne en étant nommé sur des programmes en Russie et en Hongrie.
Enfin, en tant qu'inspecteur général de l'industrie, j'ai été désigné pour m'occuper du dossier Chausson puis de Superphénix, ce qui m'a amené à être missionné par le Premier ministre, Lionel Jospin, pour travailler sur l'anticipation des mutations économiques. J'ai ensuite été nommé délégué interministériel aux restructurations de défense pour m'occuper pendant une dizaine d'années de la restructuration des armées et des industries de défense. Je viens de terminer une période à la direction de la SNCF où je me suis occupé des politiques d'emploi du groupe. J'y ai créé une structure de développement économique : SNCF Développement.

DU DÉMINAGE DES CRISES AUX DISPOSITIFS DE CONVERSION

Revenons sur la restructuration des usines Chausson. Quel était le contexte de l'époque ?

Chausson Creil était un site industriel de ce qu'il restait de l'entreprise Chausson après de nombreuses restructurations. Cette société était la propriété à égalité de Renault et de Peugeot qui avaient décidé de se désengager. Au moment où je suis arrivé, il y restait à peu près mille emplois, et la tension était extrême. Après une phase délicate, où tout aurait pu basculer sans la clairvoyance et l'appui du leader de l'intersyndicale, Bernard Massera, nous avons pu mettre en place des dispositifs originaux de reclassement des salariés[1]. L'expérience Chausson est très importante pour moi puisqu'elle a été l'occasion de réussir la reconversion de ce site industriel tout en négociant sa fermeture dans un climat social très tendu. On peut dire que le contrat a été rempli puisque, quelques années après, le site comptait plus d'emplois industriels qu'avant la fermeture.

Qu'avez-vous changé en arrivant sur ce dossier ? Quelles nouvelles méthodes avez-vous apportées ?

À Chausson, nous avons essayé de changer cette situation alors même que le contexte n'était pas favorable à l'expérimentation puisque nous sommes intervenus à chaud, lorsque les décisions avaient déjà été prises. Nous nous

Le site comptait plus d'emplois industriels qu'avant la fermeture de Chausson

Des méthodes mal adaptées

Interrogé sur les méthodes habituellement employées pour traiter des restructurations à l'époque du dossier Chausson, Jean-Pierre Aubert déplore leur inadaptation : « Dans l'ensemble, on traitait de façon assez rapide les dossiers de restructuration (sauf dans quelques grands secteurs d'activité) en mettant rapidement en place des mesures d'âge qui limitaient le nombre de licenciés au prix d'un accompagnement à long terme assez léger tant pour les salariés que pour le territoire. Cette situation n'était pas satisfaisante : les mesures d'âge coûtaient très cher et cela créait des situations ambiguës puisque des salariés encore en mesure de travailler étaient mis hors du marché du travail. Cela a conduit les entreprises à mettre l'accent sur les départs anticipés à la retraite au lieu de travailler avant tout sur le reclassement. Et les territoires ont été fragilisés tant socialement qu'économiquement.

sommes fondés sur l'expérience acquise lors de la reconversion de la sidérurgie tant sur le plan social que sur le plan territorial. Nous avons privilégié le reclassement des salariés licenciés grâce à un dispositif musclé d'accompagnement auquel ont été associées très étroitement les organisations syndicales, malgré un climat social très tendu au départ.
Nous avons, parallèlement, mené une action vigoureuse et originale de reconversion du site industriel, qui est devenu après réaménagement un village industriel d'une petite centaine de PME et de filiales de grands groupes.
La fin de cette entreprise a donc donné lieu à la création d'un tissu industriel plus diversifié et plus solide, ce qui a permis d'éviter de nouvelles crises.

Cela a-t-il été plus efficace ? Quel a été le résultat pour les salariés ?

Notre préoccupation dans ce dossier a été de créer un avenir plus stable pour les emplois et les activités. Nous avons du reste fait réaliser un audit de la situation quelques années après pour nous assurer de la pérennité des solutions de reclassement qui avaient été proposées aux salariés. Dans l'ensemble, les résultats ont été plutôt bons.

RESTRUCTURATIONS DE CRISE ET RESTRUCTURATIONS DE COMPÉTITIVITÉ

Les solutions de cette époque sont-elles encore utilisables aujourd'hui ? Que faut-il faire pour les adapter au contexte actuel ?
Le cas Chausson et d'autres du même type ont permis de réfléchir sur les bonnes solutions de traitement de ces situations de restructuration de crise. Mais, progressivement, nous avons été confrontés à des restructurations d'un type nouveau qu'on a appelé des restructurations de compétitivité, qui concernaient des entreprises globalement en bonne santé mais qui se restructuraient de façon assez drastique en anticipant les évolutions de leur environnement pouvant avoir un impact sur leur activité.
Ces restructurations étaient gérées de façon très différente et ont appelé des solutions nouvelles pour trouver des formes plus adaptées de traitement social et territorial. On peut citer les cas de Danone et Michelin à la fin des années 1990.

Traiter les opérations sur deux plans : l'entreprise et son environnement

COMPRENDRE L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

La confrontation entre ces deux types de restructuration m'a amené à réfléchir sur les raisons qui ont poussé ces entreprises à se restructurer. À partir de ce moment, mon analyse a toujours été de traiter ces opérations sur deux plans : l'entreprise d'une part et son environnement d'autre part.
C'est ce que j'ai appelé le traitement des restructurations dans le cadre des mutations économiques. Cela a été le sujet d'un premier rapport commandé par Lionel Jospin en 2000. C'est à partir de cette vision que j'ai traité des restructurations d'une part en tant que délégué interministériel aux restructurations de défense et d'autre part en tant que chef de la mission interministérielle aux mutations économiques.

Mais peut-on dire que les restructurations de la Défense ou celles de la SNCF sont des restructurations de compétitivité ?

Dans une certaine mesure, oui, du fait que ces organisations sont pérennes. Leur survie n'est pas directement en cause, mais leur efficacité et leur adaptation à leur environnement.

À partir de ces expériences passées, que préconisez-vous dans votre rapport pour anticiper et accompagner les mutations économiques ?

Une dizaine d'années après, on peut mesurer déjà toutes les évolutions qu'a provoquées l'utilisation de cette approche. La notion de mutation économique a amené les esprits à concevoir les changements inévitables de l'économie et leurs conséquences sur la carrière des salariés et l'évolution des territoires.

VERS DES MUTATIONS ANTICIPÉES

On n'a jamais autant parlé de sécurisation des parcours professionnels, de mobilité et de projets de territoire. Ma mission vise à utiliser cet acquis pour rebondir et franchir une nouvelle étape dans la capacité de tous les acteurs à utiliser ces transformations pour préparer l'avenir. C'est le cas par exemple de l'industrie automobile ou de l'industrie agroalimentaire.

ASSOCIER TOUS LES ACTEURS

Je souhaite mettre l'accent sur la coopération entre les acteurs concernés par les mutations : chefs d'entreprise, organisations syndicales, collectivités locales, régions et État en particulier. En effet, ces mutations aux dimensions multiples (techniques, économiques, sociales, politiques) sont telles qu'elles nécessitent l'apport de chacun pour réduire les résistances et profiter pleinement des opportunités.

Nouvelles activités, nouvelles compétences

Prenons l'exemple de l'essor du numérique : alors que cette révolution a déstabilisé des pans entiers de l'économie qui n'avaient pas vu venir ce changement, personne ne peut nier aujourd'hui que cela a généré de nouvelles activités et de nouveaux besoins en compétences.

C'est vrai qu'il est mieux d'anticiper. On dit souvent, face à un désastre social : « Mais comment n'ont-ils pas vu venir la catastrophe ? » Seulement au moment des crises, il se crée des solidarités entre des acteurs qui s'ignorent souvent, ou échangent peu, auparavant, et elles permettent de dégager des moyens impossibles à obtenir en période calme. Bref, le pompier est légitime et arrive à obtenir des moyens, mais on n'aime guère aller voir le médecin préventologue. Comptez-vous mettre en place des dispositifs de prévention ?

Je dirai même que le pressentiment de ce qui peut arriver n'est pas le plus difficile. Ce qui est difficile, c'est l'anticipation, c'est-à-dire le courage d'agir par avance. Les salariés, leurs représentants et les élus locaux sont souvent conscients du risque de restructuration bien avant l'annonce elle-même, les signes ne manquent pas : baisse de l'investissement, carnet de commandes qui se vide, diminution du nombre d'intérimaires etc. Seulement, ces mêmes acteurs adoptent parfois une position de déni de la réalité. L'hypothèse de la fermeture du site est exclue *a priori*, en dehors de toute considération économique. Dès lors, le dialogue sur l'accompagnement de cette restructuration devient impossible, et lorsque l'annonce arrive quelque temps plus tard, rien n'a été fait.

CHANGEMENT D'ESPRIT

Lorsque j'ai commencé cette mission, je pressentais que ce déni de réalité s'atténuait et que les esprits étaient en train de changer. Après plusieurs mois passés à rencontrer les acteurs du monde économique et social, j'en suis convaincu. En effet, les syndicats, le patronat, les élus locaux, tous sont maintenant conscients que le *statu quo* n'est plus tenable et qu'on ne peut plus se permettre de seulement défendre les emplois existants coûte que coûte mais qu'il faut en même temps voir plus loin et préparer les emplois de demain. Un exemple concret qui illustre ce changement d'idéologie est l'accord national interprofessionnel sur la sécurisation de l'emploi signé en début d'année par les organisations patronales et une majorité de syndicats de salariés.

Comment territorialiser les solutions que vous proposez ?

L'anticipation des mutations concerne l'économie à tous les niveaux : local, régional, national, européen, mais cela s'incarne particulièrement au niveau local, ce qui implique des conditions nouvelles d'action collective dans les territoires. C'est la raison pour laquelle je propose une conception nouvelle que j'appelle le « pacte mutations territorial ». Ces pactes supposent un engagement de tous les acteurs sur l'avenir et le renforcement de leur faculté conjointe de travailler sur le développement économique local, les parcours professionnels et la formation des salariés. Ne nous cachons pas que cela suppose une évolution des comportements de chacun, qui est un prérequis à la réussite de ces pactes. Je suis convaincu qu'il existe déjà beaucoup d'approches locales qui vont dans ce sens. Je citerai à titre d'exemple le bassin de Nantes - Saint-Nazaire, le Val-de-Lorraine entre Nancy et Pont-à-Mousson, et bien d'autres. Mais il faut passer à une vitesse supérieure et construire autour des relations entre les entreprises et les territoires des réponses offensives face aux mutations, qui alimentent les stratégies indispensables au plan régional, national et européen. ■

Il faut en même temps voir plus loin et préparer les emplois de demain

1. Jean-Pierre Aubert, Bernard Massera et Frédéric Bruggeman, « La saga Chausson, ou la réinvention de la fermeture d'une usine », *Journal de l'École de Paris du management*, n° 32, nov.-déc. 2001.