

# Reconversion industrielle dans la France d'aujourd'hui

## Outils et méthodes

**Au début des années 1980, plusieurs bassins d'emploi qui avaient bâti leur histoire industrielle sur la « grande industrie » se sont retrouvés, quelquefois brutalement, touchés par des restructurations très profondes. Les situations les plus dramatiques sont apparues sur les bassins d'emplois mono-industriels qui s'étaient spécialisés, souvent depuis plusieurs générations, dans une seule activité : mines de charbon, de fer, de potasse ... sidérurgie et métallurgie, arsenaux et chantiers navals.**

**par Noël Huret  
Conseiller technique du Cabinet  
du ministre de l'Economie,  
des Finances et de l'Industrie**

**L**a spécialisation de certains bassins industriels n'est pas le fruit du hasard mais est plutôt liée aux ressources naturelles (l'eau, le minerai) et à la situation géographique de ces territoires. Ces industries s'étaient développées avec une organisation industrielle très intégrée ; dans leur environnement immédiat figuraient

un très grand nombre de métiers : la menuiserie pour fabriquer les caisses d'expédition de produits finis, mais aussi l'atelier de mécanique et d'usinage, capable de fabriquer sur place la quasi-totalité des pièces d'équipements industriels, le garage, la blanchisserie, etc.

On ne parlait pas encore d'externalisation, mais il existait déjà dans l'environnement immédiat de cette grande industrie, un très grand nombre de PME sous-traitantes dont l'activité lui était totalement dédiée et qui représentaient, en valeur ajoutée et en effectif, quasiment le même poids économique que leurs donneurs d'ordre.

### Les sociétés de conversion

Alors qu'aujourd'hui ces mécanismes de sous-traitance se sont considérablement développés, avec la distinction entre plusieurs niveaux, leur localisation est beaucoup plus diffuse qu'il y a 20 ans et le lien quasiment biunivoque sur chaque bassin entre le grand donneur d'ordre et la sous-traitance 100 % dédiée s'est beaucoup affaibli.

Cette organisation industrielle très intégrée qui avait fait la richesse de ces territoires s'est révélée brutalement au cours des années 80 une très grande fragilité.

Les activités industrielles se sont retrouvées les premières touchées par les contraintes de la mondialisation ; leur modernisation et leur mise en compétitivité ont conduit à la fermeture d'établissements installés depuis des générations sur leurs territoires avec

simultanément concentration de ces activités sur un nombre restreint de sites industriels bien placés. Brutalement une aciérie, une mine, un chantier naval s'arrêtaient, entraînant la disparition quasi immédiate des PME environnantes. La monoculture allait maintenant entraîner la ruine de ces mêmes territoires. C'est dans ce contexte

qu'a été « inventée » la conversion : l'Etat n'a pas empêché ces industries de s'adapter et de se moderniser, mais il a exigé qu'elles

« aident à créer autant d'emplois qu'elles en supprimaient ».

Les sociétés de conversion françaises sont nées de cette exigence.

- les Houillères ont créé Sofirem, Finorpa et Sorid ;

- les Sociétés sidérurgiques ont créé Solodev, Solidor, Sodicar, Ulex, Sodikerque, Socadev, Sodicentre et Somidev (fusionnées depuis dans la société Sodie)

Pour les mêmes raisons, les autres grands groupes industriels français ont mis en place des outils équivalents. Elf a créé Sofrea, Michelin Side, Saint-Gobain Saint-Gobain Développement, Pechiney Sofip, Potasses d'Alsace Sodiv, Rhône-Poulenc Sopran, BSN : Crean, Thomson Geris, Goat Sofred.

### Les outils et les méthodes

Ainsi à la fin des années 1980 une vingtaine de sociétés de développement étaient en place et au travail sur les 35 à 40 bassins d'emplois qui étaient touchés par les premières mutations industrielles. La plupart des outils

et des méthodes sur le travail de terrain est née dans cette période.

Les missions de ces sociétés étaient

- de prospecter des projets d'entreprise porteurs d'emploi (mais surtout des porteurs de projets)
- d'analyser ces projets avec l'entrepreneur sous tous les angles : commercial, technique, social et économique
- d'accompagner l'entrepreneur dans le montage de l'ingénierie financière du projet : tour de table des associés mais aussi financement des investissements, et du besoin en fonds de roulement
- de participer au financement sous forme d'un prêt à long terme.

Le concours financier de la société de conversion était en général versé en 2 ou 3 tranches, le déblocage de ces tranches étant conditionné par la réalisation effective du projet et l'embauche effective des

salariés. Au milieu des années 1980, le taux de réalisation des projets était encore relativement faible, de 50 à 60 %, lié au fait que les outils et méthodes ne bénéficiaient pas encore d'une réelle expérience chez les chargés d'affaires qui s'étaient installés avec armes et bagages sur le terrain. Les résultats se sont rapidement améliorés et au cours des années 1990 le taux de réalisation des projets s'approchait en moyenne de 80 %, la répartition des projets étant :

- 30 % de création d'entreprises nouvelles,
- 60 % de création d'activités nouvelles dans des entreprises existantes,
- 10 % de projets et implantations ou de reprises.

Les secteurs d'activités ont été extrêmement divers, recouvrant la quasi-totalité de la palette des secteurs industriels et des services de l'industrie. L'objectif était en effet, non seulement d'aider à reconstruire le tissu économique des bassins sinistrés, mais de diversifier les activités pour éviter de reproduire le risque structurel lié à la monoculture.

Les sociétés de conversion énumérées existent pour la plupart encore aujourd'hui, mais certaines d'entre elles ont

été regroupées. Des missions nouvelles ou renforcées ont été mises en place dans les années récentes pour s'adapter à la résolution des nouvelles difficultés économiques de notre territoire :

- les missions de SOFRED sur les bassins d'emploi adaptés au plan de restructuration de GIAT

- les territoires touchés par les difficultés des industries textiles et de l'habillement ont également fait l'objet d'intervention de conversion pour le compte de l'Etat, par exemple :

- Finorpa sur le versant nord-est de Lille,

- Sofirem sur le Tarn,

- Sodie sur l'Aube, les Vosges et l'Aisne.

Les dernières missions (Drôme, Seine-Maritime) ont été montées en partenariat avec les collectivités territoriales.

Les raisons qui avaient suscité il y a vingt ans la création

des sociétés de conversion n'ont pas disparu. Il y a encore aujourd'hui des mutations industrielles. Celles-ci concernent d'autres

activités et d'autres bassins d'emploi. Ces mutations posent toujours, bien évidemment, le problème de l'accompagnement des salariés concernés par les suppressions d'emploi.

En cas de plan social, le Code du Travail prévoit que l'entreprise a l'obligation de tout mettre en œuvre pour assurer le reclassement des salariés dans un autre emploi. Le Gouvernement veille scrupuleusement au respect de cette obligation. Il est le garant de cette exigence vis-à-vis des salariés. L'Etat peut dans certains cas aller au-delà par exemple en cas de faillite de l'entreprise et participer au financement, via le Fonds National de l'Emploi, des cellules de reclassement et des congés de reclassement et de formation.

## L'article 118 de la loi de Modernisation sociale

Le Code du Travail permet aussi aujourd'hui d'exiger de l'entreprise, en particulier quand il s'agit de groupes industriels, qu'elle participe à la revitalisation des bassins d'emploi. La loi du

17 janvier 2002, dite Loi de Modernisation Sociale (L.M.S), prévoit dans son article 118 que des entreprises

- qui emploient plus de 1 000 personnes en Europe,

- et qui procèdent à une fermeture totale ou partielle d'un établissement en France, doivent signer avec l'Etat, représenté par le Préfet, une convention de revitalisation du bassin concerné. Cette convention précise la zone d'intervention, la liste détaillée des mesures, leur coût et la durée de réalisation des créations qui doit être inférieure à 3 ans.

Les mesures engagées avant la signature de la convention par l'entreprise qui restructure peuvent y être prises en compte, dans des limites qui sont aujourd'hui laissées à l'appréciation du Préfet, dans l'attente de la publication de décrets d'application.

Les principales actions mentionnées dans une Convention « 118 » peuvent être :

- la prospection d'un repreneur pour l'activité qui est arrêtée ou d'un investisseur prêt à monter un projet sur le site industriel concerné ;

- la réhabilitation du site (au-delà des dispositions légales et réglementaires) ;

- les aides aux sous-traitants qui ont été touchés par la fermeture d'activité ;

- la formation des chômeurs ;

- les aides à la création d'entreprises ;

- les aides à la formation ou à la R & D.

Le coût des mesures mentionnées dans ce type de convention doit être d'au moins 2 à 4 fois le montant d'un SMIC mensuel multiplié par le nombre d'emplois supprimés par l'entreprise (net des reclassements internes dans les entreprises du même groupe sur le même bassin). Ces conventions ne sont adoptées, finalisées et signées qu'après consultation par le Préfet des collectivités territoriales et des syndicats sur le programme d'action.

Depuis 3 ans, les principales restructurations déclenchées par des grandes entreprises ont donné lieu à de telles conventions parmi lesquelles on peut citer :

- Matra dont la convention a pour objectif d'aider à la création de 1 500 emplois sur le bassin de Romorantin. Elle intègre des mesures classiques de conversion et d'appui aux

initiatives des partenaires locaux ainsi qu'un effort particulier sur la formation ;

- SNPE à Toulouse, dont la convention s'appuie principalement sur des actions de prospection et d'accompagnement de projets industriels susceptibles de remplacer les activités de SNPE sur le pôle chimique arrêté à la suite de l'explosion AZF ;

- Pechiney dans l'Ariège, dont la convention a pour objectif de favoriser l'émergence de nouvelles activités dans les vallées du Vicdessos après l'arrêt des activités d'électrolyse.

## La DSP de conversion

Un nouveau dispositif de conversion est en cours de mise en place, qui concerne des bassins « orphelins » (où il n'y a pas de groupe industriel ou d'entreprise répondant aux conditions de l'article 118) touchés par une catastrophe industrielle d'ampleur nationale (impact supérieur à 1 000 emplois). L'Etat redevient alors lui-même donneur d'ordre d'une opération de conversion, d'un nouveau type, confiée à un opérateur :

- présélectionné par un processus de qualification,
- désigné parmi ceux-ci sur la base d'un appel d'offre.

Cette mission prend la forme d'une « Délégation de service public » de conversion.

La DSP de conversion s'appuie sur les mêmes méthodes que celles décrites en début pour les sociétés de conversion. La principale différence méthodologique est que l'outil financier de l'opérateur n'est pas directement le prêt, mais l'accès à une garantie de type Sofaris qui facilite l'octroi du prêt par les banques de l'entreprise.

Les deux premières délégations de service public ont été mises en place au cours de l'année 2002 sur les bassins touchés par la faillite de Moulinex :

- Sofirem a la mission d'aider à créer 2 300 emplois sur les bassins d'emploi Moulinex du Calvados et de la Manche.

- Geris a une mission équivalente de 1 200 emplois sur le bassin Moulinex de l'Orne.

Le troisième exemple est celui de

Metaleurop où Finorpa s'est vu confier la mission d'aider à créer 1 000 emplois nouveaux sur le bassin d'emploi de Noyelles Godault, dans le Nord après la faillite de Metaleurop.

Les opérations de conversion menées depuis 20 ans dans les territoires touchés par les restructurations ont confirmé ce qui était une évidence pour beaucoup d'acteurs, qu'aucun dispositif, aucun opérateur, même connu pour être légitime et performant, ne pouvait réussir une mission de développement économique sur un bassin sinistré, sans la mise en place d'un véritable partenariat avec les autres acteurs concernés : les collectivités territoriales (Région, Département, Communautés d'agglomération ou de communes), les organisations consulaires, les Comités d'expansion et les agences de développement.

En effet, la réussite de ces actions suppose que l'on parvienne, pour chaque projet à réunir dans un délai en général très court

- des solutions foncières et immobilières (souvent entre les mains des communes) ;

- la résolution des questions réglementaires (qui dépendent de l'administration) ;

- la cohérence des approches financières et la formation (qui dépendent de plus en plus de la région).

Le Contrat de site ou de territoire permet dans le cadre d'un plan d'action global, de définir :

- la contribution de tous les acteurs concernés dans tous les « compartiments de jeu »,

- les modalités de pilotage : chef de projet...

- les organes de suivi : rôle et périodicité.

Là encore, c'est le Préfet qui a la tâche d'organiser tous les contacts et les concertations permettant la mise au point des contrats de site ou de territoire jusqu'à leur signature et de piloter leur mise en œuvre.

## Le nouveau dispositif de conversion concerne des bassins « orphelins » touchés par une catastrophe industrielle d'ampleur nationale

## Conclusion

La conjoncture économique française s'améliore depuis la fin de l'année 2003. Les chiffres des licenciements et

du chômage devraient commencer à s'améliorer. Mais

l'évolution structurelle de nos industries va se poursuivre : certains secteurs vont

poursuivre leur développement, d'autres vont continuer à connaître de profondes mutations. Le dispositif actuel résumé dans cet article a été mis au point progressivement depuis 20 ans en tirant partie de l'expérience acquise. Les évolutions les plus récentes conduisent comme on l'a vu à :

- confirmer le rôle des entreprises à l'origine des restructurations dans la prise en compte de l'impact territorial ;

- renforcer le rôle des collectivités territoriales ce qui ne pourra que se confirmer avec la nouvelle Loi de décentralisation ;

- développer la concertation dans la mise au point des interventions et les dispositifs de suivi et pilotage dans les phases de réalisation.

Il s'agit de toutes façons de placer l'Etat comme catalyseur de ces opérations, tout en lui conservant des capacités d'intervention directes dans le cas des bassins « orphelins » où doit s'exprimer pleinement la solidarité nationale. ●

