



UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DU TRAVAIL
Sous la conduite de
Rachel Beaujolin-Bellet
et de Claude Emmanuel Triomphe

Mutations et territoire : le cas du Tarn

*Jacques Igalens, Brigitte Reynes, Francine Teyssier,
Christine Vicens, Lirhe, UMR 5066, Toulouse*

Résumé

Cette étude de cas a pour objectifs de montrer comment un territoire confronté à des mutations économiques se mobilise sur la thématique des restructurations et de comprendre les dynamiques territoriales alors en œuvre. Le cas du Tarn illustre une configuration de restructuration particulière – un tissu industriel reposant sur des activités traditionnelles en déclin et une part prépondérante de petites, moyennes et très petites entreprises – et représentative non pas d'une grande vague de restructuration entraînant un sinistre majeur pour le territoire, mais plutôt d'un contexte de mutations diffuses.

Face à cette situation, le Tarn a engagé des actions diverses : un dialogue social territorial au travers d'une commission paritaire locale pour appréhender les difficultés du secteur artisanal, un accompagnement des salariés licenciés économiques dans le cadre d'une plate-forme de reclassement et de reconversion, ou encore la mobilisation des acteurs régionaux en faveur d'une industrie textile particulièrement menacée.

L'approche territoriale des mutations dans le Tarn témoigne ainsi de démarches et d'outils innovants mis en place dans une logique d'anticipation et d'accompagnement.

Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne





UNION EUROPÉENNE
Fonds social européen
Article 6 Actions innovatrices



UNIVERSITÉ EUROPÉENNE DU TRAVAIL

Sous la conduite de
Rachel Beaujolin-Bellet
et de Claude Emmanuel Triomphe



Monitoring Innovative Restructuring in Europe

" MUTATIONS ET TERRITOIRE LE CAS DU TARN"

Etude réalisée pour le compte de l'UET

Igalens Jacques
Reynes Brigitte
Teyssier Francine
Vicens Christine
Lirhe – UMR 5066- Toulouse

Janvier 2006

L'objectif de l'étude de cas est de montrer comment un territoire confronté à des mutations économiques se mobilise sur la thématique des restructurations et de comprendre les dynamiques territoriales qui se mettent en œuvre.

Dans cette perspective, le cas du Tarn est apparu intéressant car il illustre une configuration de restructuration particulière. Ce département en effet se caractérise par un tissu industriel local qui repose sur des activités traditionnelles -au premier rang desquelles le textile- dont les effectifs sont en recul depuis de nombreuses années. Il se caractérise également par la part prépondérante des petites, moyennes et surtout très petites entreprises. Le Tarn est ainsi représentatif, non pas d'une grande vague de restructuration entraînant un choc ou un sinistre majeur pour le territoire, mais plutôt d'un contexte de mutations diffuses. D'ailleurs, le programme d'appui à la redynamisation économique de Castres Mazamet de 2004 utilise le terme de "territoire blessé par les mutations économiques" pour qualifier les difficultés du bassin d'emploi.

Face à cette situation, le territoire a engagé de nombreuses actions tant sur le terrain de l'anticipation que de l'accompagnement des mutations. Ce papier se structure autour de trois thématiques qui sont privilégiées en raison du caractère innovant des dispositifs mis en œuvre dans l'approche territoriale des mutations.

La première rend compte du dialogue social territorial engagé par les partenaires sociaux au travers d'une Commission Paritaire Locale pour appréhender les difficultés du secteur artisanal tarnais;

La seconde traite de l'accompagnement des salariés licenciés économiques avec la mise en place d'une plate-forme de reclassement et de reconversion ;

La troisième enfin, analyse la mobilisation de l'ensemble des acteurs régionaux en faveur de l'industrie textile affecté par des mutations dont les conséquences constituent un enjeu essentiel pour le territoire en raison du poids économique de la filière.

PARTIE 1 - LE DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL COMME TRAITEMENT DES DIFFICULTES DU SECTEUR ARTISANAL¹

Le secteur artisanal est important dans l'économie départementale avec plus de 7 000 entreprises en 2004 employant près de 16 000 salariés. C'est aussi un véritable moteur de développement avec une croissance continue depuis 2002 notamment dans le bâtiment qui représente le tiers des salariés de l'artisanat tarnais.

Ce secteur est confronté à des problématiques spécifiques dont les partenaires sociaux se sont emparés à la fin des années 90 pour aboutir à la création d'une Commission Paritaire Locale. Peu utilisé en France, ce dispositif² a produit des résultats indéniables qui en font un instrument privilégié sinon exemplaire du dialogue social territorial.

1-1 Le contexte

L'artisanat tarnais connaît les difficultés spécifiques au secteur mais également des difficultés propres au département qui ont conduit les partenaires sociaux à engager un dialogue social autour de ces questions.

A- Les problématiques du secteur artisanal tarnais

Des conditions de travail peu attractives.

Comparé aux autres secteurs, l'artisanat se caractérise de façon générale par une plus forte proportion de contrats à durée déterminée et à temps partiel, une rémunération à qualification identique inférieure dans les très petites entreprises, une durée de travail hebdomadaire supérieure, un recours moindre à la formation professionnelle, un nombre d'accidents de travail supérieur. Les avantages sociaux tels que les chèques vacances, les tickets restaurant, y sont par ailleurs inexistantes.

Un dialogue social informel

Le tissu économique du Tarn étant pour l'essentiel composé d'entreprises de moins de 5 salariés, 3 salariés sur 4 travaillent dans une entreprise dépourvue de Comité d'entreprise et plus de 1 sur 2 se trouve privé de toute institution représentative. Avec une présence syndicale très faible, le dialogue social est très largement informel et dépendant du mode de management du dirigeant. Le plus souvent, il se limite à des relations directes entre employeurs et salariés et l'intervention syndicale est plutôt perçue comme remettant en cause les arrangements et équilibres interpersonnels. Les relations entre artisans et syndicats sont empreintes de "méfiance, d'incompréhension réciproque" dans un "contexte de barrières sociales et psychologiques solides et une atmosphère de suspicion".

Des changements dans le comportement des salariés

La disparition du comportement "compagnon artisanal" a entraîné des modifications importantes comme une moindre implication du personnel, la remise en cause de la structure "familiale" ou paternaliste des entreprises, autant de points perçus comme des spécificités du secteur.

¹Nous remercions vivement Mr G. Lairis pour la communication de son mémoire "Dialogue social et gouvernance territoriale », sous la direction de Jean Pierre Gilly, Master Ingénierie des politiques territoriales, Université des Sciences Sociales, Toulouse 1, juin 05.

² Dispositif inscrit dans l'article L.132-30 du Code du travail qui prévoit la possibilité d'instituer par accord, au plan local, départemental et régional, des commissions paritaires professionnelles et interprofessionnelles qui pourraient conclure des accords d'intérêt local notamment en matière d'emploi et de formation continue.

Une problématique de concurrence entre les territoires

Le Tarn est un territoire rural qui subit l'influence de la métropole Toulousaine distante d'à peine 60 kilomètres ce qui n'est pas sans incidence en termes d'attractivité et de fuite de ses salariés vers les grandes entreprises toulousaines.

Une question de survie des entreprises artisanales

En raison de l'âge élevé des artisans, les départs à la retraite concerneront dans les 10 prochaines années près de 30% des chefs d'entreprises. Cette configuration pose de façon cruciale pour le territoire le problème de la transmission et de la reprise de ces entreprises d'autant que les ouvriers les plus qualifiés ont un âge comparable à celui des chefs d'entreprises eux-mêmes.

Des difficultés liées à l'application de la réduction du temps de travail

La question dans les années 97 a été de savoir comment les 7000 entreprises artisanales du département pourraient mettre en place la réduction du temps de travail compte tenu de leur taille - en moyenne 4 à 5 salariés- et alors que, faute d'accord de branche et de délégués syndicaux d'entreprise, de nombreuses PME et entreprises familiales ne peuvent bénéficier des aides de l'Etat destinées aux entreprises qui anticipent l'application de la loi³.

B- L'engagement dans un processus de dialogue social

C'est ce contexte, et particulièrement la question de la mise en œuvre de la réduction du temps du travail, qui a été "l'élément déclencheur" d'un partenariat entre le patronat et les syndicats en 1997.

La crainte de l'Union Professionnelle Artisanale face à la réduction du temps de travail était alors le risque de pénurie de main d'oeuvre et de difficultés de recrutement pour les entreprises artisanales concurrencées par les entreprises mettant en oeuvre les 35 heures et capables de proposer des droits sociaux et des conditions de travail plus intéressantes. Les partenaires sociaux se sont vite accordés sur le diagnostic : la nécessité d'améliorer la condition des salariés de l'artisanat au regard d'un double enjeu, d'une part amener les jeunes à choisir les métiers de l'artisanat et d'autre part, permettre aux entreprises de fidéliser les salariés les plus expérimentés qui pourraient être séduits par les offres plus attrayantes notamment celles des grandes entreprises de l'aire urbaine de Toulouse.

L'organisation patronale s'est alors rapprochée du syndicat CFDT pour proposer en juin 1998, la mise en place d'un accord interbranche sur la réduction du temps de travail. La CFDT donna son accord à la condition d'aborder également la question de l'amélioration des droits sociaux et des conditions de travail des salariés de l'artisanat et de mettre en place une structure pérenne sous la forme d'une commission paritaire locale. Après une première rencontre, la CFDT a souhaité poursuivre la démarche en associant les autres organisations syndicales représentatives.

Un protocole d'accord est signé en janvier 1999 avec pour objectif "d'anticiper et construire l'avenir" en développant un espace de dialogue social qui réunisse les représentants des salariés et des entreprises artisanales.

³ Rappelons les grandes lignes du dispositif de RTT mis en place par la loi Aubry 1 de 1998. La durée légale du travail est fixée à 35 heures hebdomadaires au 1^{er} janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés et au 1^{er} janvier 2002 pour les moins de 20 salariés. Elle accorde une aide incitative par salarié aux entreprises qui concluent un accord entre partenaires sociaux au sein de l'entreprise et dans certains cas au niveau de la branche à la condition de s'engager sur un volume d'embauche et une réduction de temps de travail de 10%.

1-2 La Commission Paritaire Artisanale Tarnaise (CPAT)

Le dialogue social territorial engagé en 1997 aboutit à la création d'une Commission Paritaire inter branches des entreprises artisanales du Tarn par un accord en date du 21 janvier 1999 entre les syndicats CFDT, FO, CGT, CFE-CGC, CFTC et le patronat -USAT et UPA-. Le préambule de l'accord rappelle dans ses motivations l'importance des entreprises artisanales dans l'économie locale, les défis qu'elles doivent affronter et la contribution d'un espace de dialogue social adapté à la régulation sociale dans les entreprises du Tarn.

La CPAT est composée de 10 représentants du patronat et autant pour les salariés (10 membres répartis à parité entre les 5 syndicats signataires) et financée essentiellement par les cotisations des adhérents, des subventions de l'Etat et de la Région.

Les attributions de la CPAT sont très larges parmi lesquelles concourir à l'élaboration et à l'application de conventions ou accords collectifs de travail, participer aux actions permettant la promotion et la qualification des emplois des métiers de l'artisanat, définir une politique de formation professionnelle, examiner comment les salariés peuvent bénéficier de garanties multi entreprises, analyser les réclamations individuelles et collectives relatives au contrat de travail ...

En quelques années d'activité, la CPAT conclut de nombreux accords et met en place des instances diverses dans des domaines variés. Sans prétendre à l'exhaustivité, les principaux sont les suivants :

- **Un accord départemental sur la réduction du temps de travail** dans les entreprises artisanales tarnaises en 1999 permettant à toute entreprise d'adopter un horaire collectif qui traduise une réduction du temps de travail d'au moins 10% de la durée initiale sans baisse de rémunération;
- **Un accord prévoyance** autorisant les salariés des entreprises artisanales à bénéficier de garanties multi - entreprises;
- **Des accords** en 2001 donnant aux salariés de l'artisanat la possibilité de bénéficier des **avantages sociaux** dont profitent les salariés des grandes entreprises : les chèques vacances, les titres restaurant, ou encore une offre d'ordinateurs;
- **Une commission de règlements des conflits du travail** pour agir en amont du Conseil des Prud'hommes et éviter les contentieux;
- **Une cellule paritaire interbranche d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail artisanale du département** est créée en mai 2003 pour répondre à de multiples objectifs. Il s'agit d'abord de sensibiliser les employeurs et les salariés du secteur aux questions de sécurité. Il s'agit ensuite d'apporter un appui technique ou juridique face à une réglementation de plus en plus complexe (notamment pour remplir le document unique de prévention des risques professionnels) et amener les entreprises à se mettre en conformité avec la loi en procédant à une évaluation des risques et à une programmation des investissements. Cette cellule comprend outre des représentants des organisations patronales et syndicales, des partenaires consultatifs tels des médecins et inspecteurs du travail, techniciens et des salariés référents (1 par syndicat).
- **Une association paritaire inter-professionnelle artisanale du Tarn (APIA 81)** se met en place en novembre 2004. L'association adhère à un réseau interentreprises -le réseau CEZAM- qui met à la disposition des chefs d'entreprises, salariés, ou retraités des entreprises artisanales tarnaises, des services de type culturel et de loisirs, ainsi que des avantages sociaux . Chaque entreprise verse une cotisation annuelle en

contrepartie de laquelle les salariés ont accès à des services et des prestations à tarifs préférentiels.

Par ailleurs, d'autres thématiques sont abordées dans le cadre de cette CPAT et de nouveaux projets sont en cours de formalisation ou de concrétisation. C'est le cas d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pilotée par la Chambre des métiers dans le secteur du bâtiment. L'intéressement, l'épargne salariale, l'harmonisation des retraites, le recrutement, la formation des jeunes constituent autant de sujets traités lors des réunions trimestrielles de la CPAT.

1-3 Le bilan du dialogue social territorial

Le bilan est malaisé à dresser pour différentes raisons : d'abord, les objectifs initiaux ont été définis très largement -doter le département d'un outil de dialogue social territorialisé, aider les entreprises artisanales à répondre au défi de la réduction du temps de travail, améliorer l'image de l'artisanat ou encore agir sur le développement local- ensuite, la CPAT ne dispose pas toujours d'informations fiables en la matière.

Ce bilan apparaît néanmoins contrasté. Il peut être qualifié de modeste si l'on considère l'effectivité des accords ou d'encourageant au vu des résultats produits par les instances mises en place. Mais il s'avère autrement positif au regard de la dynamique de dialogue social ainsi engagée sur le territoire qui lui confère un caractère qualifié d'"exemplaire" par les acteurs.

A – Une effectivité limitée des accords

Si la CPAT a produit un grand nombre d'accords, il faut reconnaître qu'à l'exception de l'accord sur la réduction du temps de travail, les autres n'ont pas été suivis d'effets.

Le dispositif non contraignant mais incitatif de réduction du temps de travail a été progressivement mis en place par un tiers des entreprises artisanales du département. Une aide au conseil financée par la Direction Départementale du travail a en outre bénéficié à 30 entreprises parmi lesquelles 80% sont effectivement passées aux 35 heures.

Ces chiffres sont éloquentes si l'on rappelle qu'en fin d'année 2000, alors que les lois Aubry concernaient près d'un salarié sur 2, seuls 8% des salariés des entreprises de moins de 20 salariés étaient à 35 heures.

Pour autant, peu d'entreprises ont mis en place les autres accords tant sur les chèques -vacances que les titres restaurants (1 seule) ou les offres d'ordinateurs (4 entreprises).

La CPAT consciente de l'insuffisance de ces résultats a récemment lancé une action de communication auprès des entreprises artisanales et de leurs salariés pour mieux faire connaître l'ensemble de ses outils et services. Il faut par ailleurs souligner que certains accords, notamment l'offre d'ordinateurs, relèvent surtout d'une volonté d'affichage de la part des acteurs visant à montrer « que ce qui est possible dans les grandes entreprises l'est aussi dans les petites ».

B – Des instances actives et prometteuses

L'APIA comptait 240 adhérents en janvier 2005 avec, selon son président, un objectif de 500 adhérents à l'horizon 2006. En fait, ce chiffre a été atteint dès juillet 2005.

La commission de règlements des conflits du travail a quant à elle permis de régler par la médiation plus de 60 % des litiges qu'elle a eu à traiter concernant par exemple les heures supplémentaires non payées ou des différends sur la charge de travail. Ce résultat est intéressant car l'expérience montre que lorsque qu'un litige entre un salarié et son employeur

se règle devant les juges Prud'homoux, il se conclut systématiquement par le départ du salarié de l'entreprise quel que soit le jugement prononcé.

La cellule paritaire interbranche d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail a mis en œuvre des formations financées par le FSE et la DRTE, et dispensées par la CRAM en collaboration avec des ergonomes. Ainsi, 7 personnes dites "référents", des salariés de l'artisanat ou des responsables syndicaux, ont été formées avec pour mission de décliner des conseils auprès des entreprises et de les aider à réaliser le document unique d'évaluation des risques. Bien évidemment, ceux-ci peuvent s'estimer insuffisamment armés à l'issue de leur formation pour porter un jugement averti sur la situation des entreprises en la matière. C'est là néanmoins une avancée significative en matière de sensibilisation à la sécurité mais aussi de structuration de la démarche sécurité. Ainsi, un plan de communication pluri annuel sur la prévention des risques professionnels a été élaboré.

Enfin, des projets en cours témoignent de l'intérêt des actions conduites : la mise en place de nouvelles formations pour accroître le nombre de salariés référents et permettre la montée en compétence des référents actuels (appuis sur le terrain, formations spécifiques en réponse aux besoins), la reproduction de la démarche dans d'autres départements ou encore un projet de constitution en Midi Pyrénées d'un réseau des référents "Performance et Prévention" de l'artisanat.

C- Une dynamique innovante

La CPAT du Tarn, souvent montrée en exemple, est en effet un dispositif innovant à plusieurs titres.

Le territoire du Tarn est d'abord le premier en France à se saisir d'une disposition qui date de 1982 contribuant ainsi à appréhender les difficultés des entreprises artisanales à un niveau interprofessionnel et à l'échelle d'un territoire.

Pourtant, la situation de ces 7000 entreprises était plutôt caractéristique de la difficulté à mettre en œuvre une négociation collective avec une quasi absence de représentation syndicale, des relations méfiantes entre les parties dans un secteur qui est traditionnellement en marge des processus de négociation collective. Certes, le dialogue social s'est engagé sur le département dans les années 80, notamment avec la création d'un comité de bassin d'emploi dans le sud du Tarn ou encore de nombreuses instances de gestion paritaire du dialogue social dans les domaines du logement, de la médecine du travail, de la formation professionnelle. Mais si ce dialogue social a abouti à la fin des années 90, c'est parce qu'il répondait à des préoccupations communes à une organisation professionnelle et à une organisation syndicale : la problématique de l'application des 35 h avec la volonté de renforcer l'attractivité du secteur artisanal pour les premiers, le développement du dialogue social territorial et de la réduction du temps de travail pour les seconds. Ces considérations ont entraîné une mobilisation forte et durable des deux parties (plus précisément de leurs représentants qui ont été des personnalités clés dans le processus) et débouché sur des avancées sociales.

Une autre caractéristique innovante de cette CPAT réside dans le champ des négociations. Après avoir couvert des domaines "traditionnels" de la négociation collective tels la réduction du temps du travail ou la prévention des conflits, des thèmes nouveaux sont abordés comme la prévention des risques professionnels, la mutualisation des droits sociaux, la GPEC...Au delà de la création de nouveaux droits pour des salariés qui en étaient exclus, la Commission a par ailleurs enclenché une dynamique de dialogue social. Cette dynamique a conduit les divers partenaires à poursuivre leur réflexion sur d'autres chantiers et à pérenniser ainsi l'entrée dans

la négociation collective de nombreuses entreprises tarnaises qui, en l'absence de représentants du personnel, échappent au moins en partie à la régulation de branche et à la négociation d'entreprises. Certains ont vu voir dans cet élargissement du champ des négociations le signe d'une évolution d'une négociation sociale territorialisée vers l'émergence d'une gouvernance territoriale⁴.

La CPAT est devenue un espace privilégié de discussions et de débats. En témoignent les quelques cinquante réunions qui se sont tenues depuis 1999 avec la présence assidue de la plupart de ses membres et au cours desquelles sont traitées des questions afférentes à la sécurité, aux œuvres sociales et culturelles ou encore au fonctionnement de la Commission. Ces réunions ont par ailleurs été l'occasion d'échanges avec des représentants d'autres départements (partenaires sociaux ou institutions) pour communiquer sur l'expérience du Tarn et envisager les modalités de mise en œuvre sur d'autres territoires.

Pour autant le développement de ce dialogue social territorial est limité par des obstacles qui tiennent soit à des difficultés de fonctionnement soit aux acteurs.

Le manque de moyens financiers constitue un frein évident à la mise en place et à la pérennité d'un outil comme la CPAT. Les difficultés actuelles dans le Tarn en témoignent. Les partenaires ont depuis l'origine mobilisé des moyens humains et financiers importants en finançant par exemple le temps passé à la Commission par les salariés. Pourtant, ces moyens s'avèrent insuffisants pour engager des actions structurantes comme par exemple des actions de communication appropriées pour faire connaître les droits sociaux ouverts aux salariés du secteur.

Des blocages majeurs tiennent également aux différents acteurs, à leur faible aptitude à négocier comme à leur implication modérée en matière de dialogue social territorial. Syndicats et patronat s'en remettent plus volontiers à la négociation de branche - niveau de négociation le plus important en France - qu'à la négociation locale qui est apparue plus récemment comme une nouvelle scène du dialogue social. La mise en place des accords territoriaux n'a d'ailleurs pas été sans poser de problèmes au niveau des fédérations qui y voyaient là une forme de concurrence de la branche.

Malgré tout, en dépit des difficultés et des résultats parfois modestes de la CPAT, la volonté des acteurs dans le Tarn semble intacte. Les partenaires les plus actifs -l'USAT et la CFDT- ont toujours le désir de faire partager leur expérience et de diffuser leur slogan : "ce n'est pas parce qu'un salarié travaille dans une petite entreprise qu'il doit avoir de petits droits sociaux". L'enjeu est de faire vivre la Commission paritaire locale en augmentant le nombre de salariés bénéficiaires mais également d'utiliser cet outil pour impliquer les entreprises artisanales dans un dialogue social fondé sur la mutualisation.

Cette dernière ambition est d'ailleurs partagée par la Direction Départementale du travail et de l'emploi du Tarn qui voudrait constituer une nouvelle commission paritaire locale pour couvrir les autres professions, avec la CGPME et l'UDPME comme partenaires. Les organisations syndicales et patronales réticentes à l'origine, semblent aujourd'hui se rallier au projet en raison des enjeux liés à la loi du 4 mai 2004 qui permet à des accords d'entreprises de déroger à des dispositions légales. Ce contexte, qui laisse craindre des distorsions supplémentaires entre grandes et petites entreprises, devrait inciter les parties à travailler ensemble sous forme de mutualisation sur des sujets importants.

⁴ "Les nouveaux cadres du dialogue social: l'espace européen et les territoires", Rapport pour le Commissariat Général du Plan sous la responsabilité scientifique d'Annette Jobert, n°2003/10, septembre 2005.

PARTIE 2- LA PLATE FORME DE RECLASSEMENT ET DE RECONVERSION COMME OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT DES LICENCIÉS ECONOMIQUES

Une plate-forme de reclassement et de reconversion est mise en place en décembre 2005 sur le bassin d'emploi de Castres-Mazamet pour accompagner les salariés licenciés économiques dans un contexte économique local particulièrement dégradé.

Ce dispositif qui s'inspire d'expériences comparables menées ces dernières années dans d'autres régions comme le Pas de Calais (Arrmel), Poitou Charentes (Bressuire), ou encore le Choletais, repose dans le Tarn sur une cellule de reclassement interentreprises et interprofessionnelle. Une autre particularité de cette plate forme réside dans le public auquel elle s'adresse : une majorité de salariés licenciés de petites entreprises, parfois en liquidation, qui jusqu'à l'adoption du nouveau dispositif de convention de reclassement personnalisé⁵, ne pouvaient prétendre à une aide spécifique au reclassement.

Alors que les résultats restent difficiles à évaluer en termes de taux de reclassement du fait de la jeunesse du dispositif (100 entrées fin 2005 sur un total de 170 adhérents), l'activité et le fonctionnement de la plateforme témoignent cependant d'une stratégie soucieuse d'une bonne coordination des acteurs et des dispositifs, et porteuse de projets pour le territoire.

2-1 Le contexte

Un bassin d'emploi en grande difficulté

En moins de 10 ans, le bassin d'emploi a perdu près de 5000 emplois dans l'industrie soit près de 30% de ses effectifs industriels sur un territoire où l'industrie représente 32% des emplois contre 24% au plan national. Le tissu industriel local repose fortement sur des activités traditionnelles dont le textile où les effectifs sur le Tarn ont chuté de 40% entre 1999 et 2003. Le secteur du cuir et de la mégisserie est également affecté avec un recours important au chômage partiel et aux licenciements économiques et de nombreuses procédures de redressement et de liquidation judiciaires. Quant au secteur du granit, soumis à l'accroissement de la concurrence internationale, il procède à de nombreux licenciements économiques individuels. Les perspectives enfin étaient alarmantes pour l'année 2005 : quelques 230 licenciements prévus sur ces trois secteurs.

Un précédent : une cellule de reclassement textile interentreprises

Cette cellule est mise en place en 2003 par la Fédération des Industries Textiles Sud à la demande de la Direction départementale du travail et de l'emploi. Il s'agit alors de faire face aux nombreux licenciements intervenus dans de petites entreprises textiles non assujetties à l'obligation de mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi. Prévue pour une durée de 12 mois (mars 2003 à avril 2004), elle a concerné 11 entreprises et pris en charge 105 salariés sur un total de 236 licenciés économiques.

Ce taux d'adhésion de 45% s'explique par de nombreux facteurs : l'âge élevé des licenciés -un fort pourcentage des plus de 55 ans-, des considérations personnelles ou familiales mais aussi un scepticisme voire des réticences face au conseil et à la formation.

La population prise en charge par la cellule présente les caractéristiques de la population textile en général : un âge et une ancienneté élevés (64% de plus de 40 ans dont 30% de plus de 50 ans, plus de 20 ans d'ancienneté pour 54% d'entre eux), une majorité d'ouvriers (80%) et une très faible qualification.

⁵ Ce dispositif prévu par la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 est entré en application avec le décret du 27 mai 2005.

Le taux de reclassement s'élève à près de 70%, le reclassement étant entendu par la DDTE comme la conclusion d'un contrat à durée indéterminée, d'un contrat à durée déterminée de plus de 6 mois, le suivi d'une formation qualifiante et la création d'entreprise. Parmi les salariés reclassés, on peut noter que 75% ont changé de secteur d'activité.

Des sollicitations diverses

Devant ces résultats positifs, les acteurs s'accordent à penser qu'il faut maintenir le dispositif et sollicitent alors la DDTE avec des revendications variées. La Fédération du textile par exemple souhaite une prolongation ou un renouvellement de la cellule alors que la CFDT prône l'instauration d'une plateforme sur le modèle expérimenté à Bressuire. Les administrateurs judiciaires enfin alertent le service de l'emploi sur les très nombreuses liquidations judiciaires affectant de petites entreprises et concernant un nombre limité de licenciements.

2-2 La mise en place de la plateforme et de la cellule de reclassement

Le choix d'une plate forme comme outil d'accompagnement des salariés résulte d'une réflexion de quelques mois engagée avec l'ensemble des acteurs concernés par le reclassement et d'une volonté d'articuler le dispositif avec le programme d'appui à la redynamisation économique du bassin Castres-Mazamet.

Cette convention de redynamisation de 2004 dont l'objectif est de fédérer les partenaires économiques autour d'un projet de développement économique du territoire comporte en effet parmi ses orientations prioritaires, des mesures de soutien à la création et au développement de nouvelles activités. Celles-ci touchent des domaines variés de l'accompagnement aux entreprises comme l'appui au développement économique et à l'investissement, mais également la "gestion prévisionnelle des emplois et des formations". La Chambre de Commerce et d'industrie de Mazamet étant le maître d'ouvrage de cette action, elle est de fait associée à la réflexion sur les modalités d'accompagnement des salariés licenciés.

La concertation entre les acteurs aboutit à l'élaboration d'un diagnostic partagé axé sur quelques lignes- force et engagements : la nécessité d'une forte implication du service public de l'emploi et en particulier de l'ANPE, l'offre du Conseil Régional de participer financièrement au reclassement des salariés des très petites entreprises, la nécessité de s'inscrire sur une démarche à long terme en lien avec le contrat de site.

Ces considérations conduisent à la signature d'une convention en décembre 2004 instituant une plate-forme de reclassement reconversion pour une durée de 12 mois renouvelables à laquelle sont assignés les objectifs suivants :

- permettre aux salariés licenciés de l'industrie et en priorité du textile, cuir, et granit de se reclasser ou de se reconverter notamment dans d'autres secteurs professionnels où existent des difficultés de recrutement;
- mettre en œuvre une ou des cellules de reclassement interentreprises interprofessionnelles;
- organiser la coopération entre l'ensemble des acteurs et avec le contrat de site.

La plate-forme animée par la Chambre de Commerce et d'industrie réunit le SPE "élargi" à savoir le Préfet, la DDTEFP, l'ANPE, l'AFPA, l'ASSEDIC, les syndicats professionnels (FITS notamment), les organisations syndicales salariés, les administrateurs judiciaires, le Conseil Régional, le Conseil Général.

Elle est dotée de deux instances que sont un Comité opérationnel (composé des parties prenantes ci-dessus énumérées auxquelles s'ajoutent les cabinets de reclassement) et un comité de suivi technique à effectif plus réduit.

La plate forme est adossée à une cellule interentreprises interprofessionnelle dont la mise en œuvre est confiée à un cabinet conseil local -Alpha Conseil- dont l'activité prendra fin en juin 2006 au terme de 18 mois d'activité.

Le dispositif mis en place est fondé sur le volontariat. D'une part, les entreprises ou les liquidateurs qui procèdent à des licenciements économiques peuvent signer une convention avec la CCI afin de faire bénéficier leurs salariés de l'aide au reclassement. D'autre part, les salariés licenciés s'engagent par convention à participer activement à leur reclassement prévu sur une durée de 12 mois.

La cellule est formatée initialement pour 140 adhérents dont le nombre est porté ultérieurement à 170. Elle est financée par l'Etat, la Région, le FSE et un abondement par les entreprises en fonction de leur taille (obligatoire pour les plus de 50 salariés) et de leur situation financière. La cellule est financée à hauteur de 1200 euros par adhérent mais ce montant est porté à 1400 si le taux de reclassement atteint 80%.

Les actions menées par la cellule de reclassement sont celles classiquement dévolues à une activité de reclassement :

- une étude de la situation personnelle et professionnelle de chaque salarié ;
- une inscription de chaque salarié licencié dans un parcours de réinsertion professionnelle de 12 à 18 mois avec la mobilisation d'un accompagnement vers l'emploi par le cabinet de reclassement;
- un appui à la résolution de problèmes sociaux lourds ou légers avec une sollicitation du Conseil Général;
- un appui à la définition et à la concrétisation de projets de formation, création ou reprise d'entreprises ;
- la gestion, le suivi des parcours individuels avec une restitution devant le Comité technique tous les quinze jours et le comité opérationnel une fois par trimestre.

Le bilan le plus récent de l'activité de la cellule date du dernier Comité opérationnel d'octobre 2005. Ainsi, au terme de 10 mois de fonctionnement, la cellule prend en charge 111 adhérents issus de 22 entreprises.

Ces entreprises sont pour l'essentiel des entreprises textiles (85%), de petite taille, qui procèdent à des licenciements de moins de 10 salariés, ou encore des liquidations judiciaires. Les adhérents - taux d'adhésion de 48%- comptent 55% de femmes, présentent une moyenne d'âge de 45 ans, 63 % d'ouvriers et 80% de niveau de formation 5 et 6.

Les résultats en termes de reclassement sont prématurés à analyser en raison de l'entrée échelonnée et parfois très récente de nombreux adhérents dans le dispositif.

Si l'on considère les seuls adhérents suivis depuis au moins 6 mois, soit 72 salariés, le taux de reclassement s'élève à 33%.

Parmi les personnes en activité, on dénombre 34 % en CDI (mi temps minimum), 26% en CDD, et autant en intérim, 12% en chèque emploi service et 1% en formation diplômante.

Le dernier trimestre 2005 a vu l'adhésion de 5 nouvelles entreprises pour 98 licenciements et 2 autres sont pressenties pour 47 personnes. Les adhésions étaient possibles jusqu'à la fin de l'année 2005 de sorte qu'un suivi de 6 mois minimum soit assuré par la cellule.

Rappelons que les statistiques nationales les plus récentes⁶ indiquent que le taux de reclassement des salariés suivis par les cellules de reclassement est de 50.6%. La moitié des adhérents retrouvent un emploi en CDI, CDD, en mission d'intérim ou créent leur entreprise.

2-3 Une stratégie de collaboration entre acteurs et des perspectives structurantes

Si l'activité de la cellule est trop récente pour être appréciée sur sa réussite en termes de reclassement, la plateforme, envisagée du point de vue de son fonctionnement actuel et de ses perspectives, révèle une stratégie territoriale de collaboration entre les différents acteurs qui se concrétise par l'élaboration de nouveaux projets.

A- Une démarche collaborative

La création de la plateforme s'accompagne d'une volonté de mettre en place une forte collaboration entre les acteurs et une bonne articulation entre l'ensemble des dispositifs.

La collaboration entre acteurs se concrétise principalement dans les relations entre la cellule de reclassement et le service public de l'emploi.

D'abord, le service public de l'emploi a demandé au cabinet de reclassement sélectionné sur la base d'un appel d'offres qu'il sous-traite une partie de son activité à un autre cabinet conseil. De nombreuses raisons justifient cette exigence : la volonté de faire appel à une structure spécialisée dans le secteur textile, connaissant parfaitement le bassin d'emploi pour avoir animé par exemple la première cellule textile interentreprises mais aussi le souhait de cumuler les réseaux des deux structures pour accroître leur efficacité. Quelque peu difficile à ses débuts, la collaboration entre les deux structures se déroule aujourd'hui dans de bonnes conditions et ce d'autant que le nombre d'adhérents est revu à la hausse et que les délais de reclassement se trouvent singulièrement raccourcis pour les derniers adhérents à 6 mois seulement. Dans les faits, les cabinets de reclassement se sont partagés contractuellement les entreprises en fonction du lieu d'implantation de leur siège social tout en laissant aux salariés le choix d'adhérer à l'une ou l'autre pour des raisons de convenance personnelle.

Ensuite, les relations entre la CCI, la cellule de reclassement et l'ANPE sont formalisées dans une convention. Si une collaboration informelle est apparue lors du fonctionnement de la première cellule textile, elle est désormais transcrite au sein de la plateforme. Les acteurs reconnaissent qu'une telle convention ne garantit pas forcément la coordination mais participe néanmoins à une meilleure visibilité des actions de chacun. Cela est vrai par exemple en matière de collecte des offres d'emplois car les entreprises locales ne comprennent pas toujours les sollicitations successives et répétées des cabinets de reclassement, de l'ANPE voire de l'Assedic.

Enfin, la participation assidue des financeurs de la formation (Conseil Régional, OPCAREG) aux comités de suivi de la cellule de reclassement s'avère un gage de rapidité et

⁶ "Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations depuis 2003", *Premières informations*, N°19.2, mai 2005.

d'efficacité pour mener à bien les parcours de reconversion nécessitant par exemple des formations longues ou très spécifiques.

La plateforme a également pour objectif de mieux articuler son intervention avec d'autres dispositifs comme la convention de reclassement personnalisé ou d'autres démarches concourant à la reconversion des salariés telle la reprise d'entreprises.

S'agissant de la convention de reclassement personnalisé (CRP), les salariés qui optent pour ce dispositif dans les premiers temps du fonctionnement de la plateforme (juin 2005), sont de fait exclus du dispositif de la cellule de reclassement. Depuis le Comité opérationnel d'octobre dernier, la possibilité d'adhérer simultanément à la CRP et à la cellule de reclassement est désormais établie. De fait, des modalités d'intervention respectives des acteurs (Anpe, Assedic, cellules) sont définies pour coordonner les actions sur ces adhérents particuliers. L'Assedic informe les bénéficiaires de la CRP qu'ils disposent d'un délai de 8 jours pour adhérer simultanément à la cellule. Une fiche de liaison, détenue par le salarié et annexée au plan d'action personnalisée, est créée pour permettre à chaque intervenant de suivre le parcours du bénéficiaire et faciliter les échanges entre les institutions. Enfin, une répartition du travail est décidée de telle sorte qu'un même bénéficiaire ne bénéficie pas de prestations redondantes. Compte tenu du faible nombre d'agents ANPE (2 référents sur le Tarn pour quelques 200 bénéficiaires de CRP), la cellule intervient d'abord en mettant à disposition des adhérents CRP les outils collectifs (aide à recherche d'emploi, rédaction des curriculum vitae...) ou en engageant des projets de reconversion ultérieurement validés par le comité technique.

S'agissant de la reprise d'entreprise comme modalité de reconversion, la plateforme souligne la nécessité de relayer le travail important de sensibilisation initié par la Chambre des métiers du Tarn pour faciliter les transmissions d'entreprises. La cellule de reclassement s'engage ainsi à recueillir auprès de la Chambre des métiers des informations sur les entreprises à reprendre et à les communiquer à leurs bénéficiaires afin de favoriser d'éventuelles candidatures.

B- Des projets structurants pour l'avenir

Au terme d'un an de fonctionnement, les différents acteurs s'interrogent sur le devenir de la plateforme après la cessation de l'activité de la cellule de reclassement prévue en juillet 2006 mais souhaitent tous une pérennisation du dispositif. Celui-ci s'articulerait alors autour d'une mission autre que le reclassement, probablement autour d'un objectif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale de manière à faciliter les reconversions de secteurs en difficulté vers des filières porteuses d'emplois. Il s'agit non pas seulement de mener de nouvelles démarches de GPEC mais également de coordonner les actions existantes particulièrement nombreuses sur le département.

Ce travail démarre sous l'impulsion de la DDTE persuadée que les multiples aides GPEC bénéficiant à certaines entreprises, certaines branches -parfois les mêmes- n'atteignent pas toujours les résultats escomptés. Le MIDACT est d'ailleurs conventionné en ce sens par la DRTE au niveau régional pour faire le point sur l'ensemble des démarches GPEC.

Au plan local, une première réunion a permis en novembre dernier de recenser les actions GPEC initiées par différents opérateurs - UD PME, chambre des métiers, CCI...-, de fixer les orientations pour l'avenir et de décider de nouveaux projets notamment en lien avec la convention de redynamisation économique de Castres-Mazamet.

Parmi les orientations privilégiées, trois paraissent essentielles :

- renoncer à engager de nouvelles missions de sensibilisation notamment dans le secteur textile, l'idée étant que désormais "on ne prêche que des convaincus", mais se focaliser au contraire sur des interventions qui débouchent sur des plans d'action;
- axer les efforts sur l'essaimage au niveau de la branche, et plus largement du territoire à partir du financement de démarches individuelles en entreprises;
- travailler sur la transférabilité des compétences ce qui suppose de les identifier d'abord puis d'envisager celles qui sont transférables, vers quels secteurs et à quelles conditions.

Des projets en cours ou d'autres en voie d'élaboration témoignent déjà de tels objectifs.

Ainsi, dans le cadre de la plateforme, l'AFPA mène une étude sur les potentialités des filières porteuses d'emploi, notamment l'agro-industrie et la mécanique. L'objectif est double: d'une part, évaluer de façon quantitative et qualitative les besoins en personnel des entreprises et d'autre part, envisager les modalités selon lesquelles les bénéficiaires de la cellule peuvent se reconverter vers ces métiers.

Autre exemple, un projet de convention avec les syndicats de vignerons. Le secteur viticole connaît des difficultés importantes et doit faire face au problème de la saisonnalité et du besoin de main d'oeuvre. Des diagnostics longs et approfondis (5 jours) seront réalisés dans 20 entreprises et se concrétiseront par des plans d'actions. Les financements prévus émanent de l'Etat, la Région, le FSE et de la profession.

Enfin, signalons l'action « gestion prévisionnelle des emplois et des formations » coordonnée par la CCI dans le cadre de la convention de redynamisation économique. Un chargé de mission sera recruté pour réaliser un travail de recension et d'analyse des besoins en personnel des entreprises et mettre en place sur le territoire les formations adéquates tant en formation initiale qu'en formation continue.

Pour autant, si les intentions des acteurs se matérialisent d'ores et déjà par des projets, il n'en demeure pas moins des interrogations sur l'avenir de la plateforme et des freins à son fonctionnement.

L'avenir de la plateforme

C'est une autorisation dérogatoire accordée par le Ministère du Travail qui a permis de conclure une convention « cellule interentreprises » avec la Chambre de Commerce et d'Industrie et ce, « à titre exceptionnel et expérimental ». De fait, à l'issue de la période fixée initialement, soit en juillet 2006, l'animation de la plateforme doit échapper à la CCI pour revenir à un autre acteur. La Maison Commune de l'Emploi et de la Formation de Castres, la première créée en France et labellisée « Maison de l'emploi Borloo » depuis décembre dernier, est pressentie pour assurer cette fonction. Une telle structure paraît en effet appropriée puisqu'elle rassemble sur un même site la quasi-totalité des acteurs du reclassement. Elle doit néanmoins d'une part réussir la « transition de statut » et d'autre part, démontrer sa capacité à établir une réelle coordination entre acteurs sur ce projet comme elle l'a fait dans le passé sur d'autres thématiques.

Des freins éventuels

Si la pérennisation de la plateforme est un objectif partagé par les acteurs, la désignation d'un chef de file peut susciter des controverses. Rappelons qu'en 2004, la CFDT a soutenu le projet mais s'est clairement positionné en faveur d'une animation par le Conseil de Développement de la communauté d'agglomération Castres-Mazamet et non par la CCI.

La forte mobilisation du service public de l'emploi s'est traduite par la mise en place d'une convention de collaboration entre l'ANPE et la cellule de reclassement et un strict encadrement de l'activité de cette dernière. Dans la réalité cependant, subsistent des jeux d'acteurs qui témoignent encore de logiques de concurrence qui imposent parfois de recourir à un arbitre.

La mobilisation de certains autres partenaires est probablement à renforcer. C'est le cas des organismes de formation afin de faciliter les parcours de reconversion un peu atypiques ou encore le cas des partenaires sociaux. Si leur participation aux différentes instances de la plateforme est effective, elle est limitée à la présence de deux organisations syndicales et ne semble pas encore jouer un rôle déterminant en matière de reclassement.

PARTIE 3 - UNE STRATEGIE REGIONALE EN REPOSE AUX MUTATIONS DU SECTEUR TEXTILE

L'ensemble des acteurs de la région Midi-Pyrénées s'est fortement mobilisé ces dernières années pour faire face aux mutations de l'industrie textile dont les conséquences constituent un enjeu essentiel pour le territoire en raison du poids économique de la filière. Cette mobilisation se traduit notamment par la mise en place de structures institutionnelles ou de dispositifs innovants. A partir des évaluations existantes de ces différentes interventions, il est possible aujourd'hui de tirer quelques enseignements sur la portée et les résultats de ces actions.

3- 1 Les problématiques de la filière textile

Le textile est une activité historique de Midi-Pyrénées apparue dès le 15^{ème} siècle et qui s'est fortement développée à partir du 19^{ème}, avec une spécificité régionale, le traitement de la laine.

En dépit de la forte réduction des effectifs depuis les années 50, la région reste aujourd'hui le 4^{ème} pôle textile français après Rhône-Alpes, le Nord-Pas de Calais et Champagne-Ardennes, et le 1^{er} centre français de production de fils cardés et de tissus de type laine. La plupart des étapes de la filière textile -habillement sont représentées en Midi Pyrénées : délainage, filature, maille, ennoblissement et confection habillement.

L'activité textile régionale se concentre majoritairement (70% des unités de production et 90% des effectifs) sur 2 territoires : le sud du Tarn (Bassin d'emploi de Castres-Mazamet) et le Pays d'Olmes (Ariège)⁷ ce qui n'est pas sans incidence sur le développement local.

Au cours des années 90, la filière textile habillement connaît une crise industrielle qui s'explique par divers facteurs parmi lesquels le phénomène de délocalisation, le démantèlement progressif des accords multi fibres puis la chute des barrières douanières, l'importation massive de produits textiles...

Les conséquences sur l'emploi régional sont considérables: on recense quelques 80 entreprises textiles en Midi Pyrénées contre 130 en 1995 et la moitié des effectifs de la filière a disparu en 10 ans. Les effectifs de la filière textile s'élèvent à 4779 salariés en 2004.

Malgré une modernisation de l'outil de production, la situation conjoncturelle s'est fortement dégradée en 2005 essentiellement dans le tissage habillement et les perspectives sont

⁷ Respectivement 60% des entreprises dans le Tarn et 30% dans l'Ariège

alarmantes: les plans de sauvegarde de l'emploi et les fermetures d'entreprises se succèdent et on chiffre à 10 % le nombre d'emplois en moins dans ce secteur sur l'année⁸.

3-2 Le cadre institutionnel de la stratégie régionale

Dans ce contexte mondial et compte tenu de son impact sur Midi Pyrénées, les acteurs régionaux ont élaboré au fil du temps un cadre d'intervention au sein duquel sont définies et mises en œuvre des actions structurantes pour l'ensemble de la filière textile. Ce cadre s'articule essentiellement autour d'une convention et d'un comité technique opérationnel, d'un système productif local auquel vient s'ajouter très récemment un comité de pilotage textile.

Ainsi en 2003 une convention cadre, signée par le Préfet de Région, le Président du Conseil Régional et le Président de la Fédération des industries textiles sud (FITS), définit les orientations stratégiques du secteur textile pour la période 2003/2006. Cette convention se situe dans la continuité d'une première convention signée en 1997 et d'une charte de 2002 par laquelle différents acteurs - FITS, Agences départementales de développement du Tarn et de l'Ariège, Chambres de commerce et d'industrie- décident d'unir leurs réflexions et leurs actions dans le secteur textile.

Ces orientations se répartissent autour de cinq objectifs principaux : bâtir des stratégies alternatives et accompagner les chefs d'entreprise afin de mieux s'adapter aux évolutions des marchés, engager des démarches d'innovation, développer les marchés notamment à l'export, préserver et développer les savoir-faire, les compétences et les ressources humaines et enfin valoriser l'image du secteur.

Un comité technique opérationnel textile est chargé d'animer cette convention : il rassemble une vingtaine de personnes (représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, représentants des partenaires sociaux, des structures de développement économiques et établissements consulaires) qui se réunissent une fois par trimestre.

Par ailleurs, un Système Productif Local (SPL) "Pays d'Olmes - Montagne Noire" est créé et labellisé par la Datar en 2000 afin d'accompagner les entreprises du secteur dans leur démarche de développement ou de maintien d'activité. Il devient un lieu d'échanges et de propositions qui associe, notamment, les entreprises représentées par la FITS -maître d'ouvrage du SPL- la Technopôle textile (Créalaine, IFTH, Fortex, Forthac), l'Etat et le Conseil Régional, les acteurs locaux et régionaux du développement économique.

Enfin, un comité de pilotage textile vient de voir le jour. L'origine de cette initiative revient à des élus de l'Ariège qui, interpellés par les partenaires sociaux inquiets de l'évolution du groupe Michel Thierry (leader européen du revêtement pour sièges automobiles) et de ses conséquences sur l'emploi local, ont demandé à la Région d'organiser une table ronde pour évoquer les mutations du secteur textile.

Ce comité comportera une quarantaine de personnes (représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, élus du sénat et de l'assemblée nationale, représentants des partenaires sociaux, des structures de développement économiques et établissements consulaires) auxquelles s'ajouteront quelques personnalités qualifiées.

Il sera chargé d'évaluer les actions menées dans le cadre de la convention régionale textile de 2003 ("Arrêt sur image") et de faire des propositions nouvelles afin de maintenir cette industrie et ses emplois dans la région. Parmi les missions principales, ce comité devra

⁸ "La filière textile tarnaise et ariégeoise subit une nouvelle hémorragie" in Les Echos, 21 octobre 05.

paritairement rechercher les pistes d'adaptation des entreprises à l'élaboration de nouveaux produits, proposer des mesures d'accompagnement des entreprises, apporter aux salariés les moyens de formation et le cas échéant de reclassement. Il lui revient également de proposer des orientations de revitalisation et diversification des activités dans les territoires concernés lorsque ceux-ci sont affectés par des disparition d'emplois suite à la fermeture d'entreprises textile.

3-3 Les dispositifs à l'appui de la stratégie régionale

Pour réaliser l'ensemble de ces objectifs, la stratégie régionale s'articule autour de nombreux dispositifs dont certains apparaissent innovants : soit ces dispositifs visent à aider les dirigeants dans l'identification des choix stratégiques de leurs entreprises soit ils facilitent l'introduction d'outils de gestion des ressources humaines soit enfin, ils participent à valoriser l'image du secteur.

A- « Vision Compétitive » : une aide à l'élaboration de stratégies alternatives

Ce projet, porté par Créalaine, maître d'ouvrage, Espace Textile, concepteur du programme, des cabinets de conseil spécialisés en stratégie et Fortex pour la mise en œuvre, bénéficie de financements conjoints de l'Union Européenne, la Région Midi-Pyrénées et la DRIRE.

Le programme a pour objectifs d'améliorer la compétitivité et les performances des entreprises textiles confrontées à la nécessité de développer de nouvelles activités pour affronter la concurrence mondiale. Il vise aussi la participation à des réflexions collectives par la mise en commun par exemple d'expériences avec des dirigeants d'entreprises du même secteur ou encore à des études prospectives. Concrètement, il s'agit :

- de transmettre aux entreprises des outils d'analyse et de prise de décision dans le cadre de Séminaires Dirigeants;
- de réaliser le diagnostic stratégique de chaque entreprise, sur une période de 3 mois à raison de 6 demi-journées pour chacune. Avec l'aide d'un consultant, les dirigeants mettent en évidence les points forts et les point faibles de leur entreprise pour dégager et formaliser des plans d'actions opérationnelles ;
- de les accompagner, sur une période de 6 à 8 mois (4 demi-journées), dans l'application concrète de ces démarches et outils, avec un engagement de résultats;

Le programme en 2004 a bénéficié à 20 entreprises employant 1200 salariés soit 25% des effectifs textiles en Midi Pyrénées. Ces interventions sont qualifiées de très satisfaisantes par l'ensemble des partenaires et se concrétisent par des résultats sur un double plan.

D'abord, les entreprises s'orientent à l'issue des diagnostics vers de nouvelles démarches : soit la diversification et le changement de métier (ex: développement vers de nouveaux marchés ou de nouveaux produits, création d'un pôle R&D pour diversification ou d'un atelier création pour le secteur de luxe), soit encore un repositionnement du couple produit/marché (ex: recentrage d'une collection sur deux marques, prospection d'un nouveau segment de marché, lancement d'une marque, amélioration du concept d'une collection), soit enfin une démarche commerciale offensive sur un segment de marché ciblé lors du diagnostic (ex: structuration d'une démarche commerciale sur des marchés traditionnels ou des marchés émergents). Ce programme a permis selon les dires des chefs d'entreprise "d'accompagner des projets qu'ils avaient à l'esprit et n'avaient pas pu concrétiser".

Ensuite, le programme incite les entreprises à faire évoluer leur organisation (ex: embauche de matière grise dans 4 d'entre elles) ou leur système de management (ex : une délégation des tâches permettant de consacrer du temps à la réflexion stratégique).
Ce bilan positif a entraîné la reconduction de l'action « Vision Compétitive » pour 10 nouvelles entreprises en 2006.

B- "Tex Ader" : un groupe de travail pour la recherche de nouveaux marchés

Cette démarche s'inscrit dans le cadre du "Plan d'actions pour le développement des entreprises régionales de sous traitance 2" (plan ADER) mis en place en 2005 sous l'impulsion de la DRIRE avec pour objectif d'accompagner le réseau des PME sous traitantes de l'aéronautique à répondre aux perspectives de croissance fortes, conjuguées à la mutation industrielle du secteur.

Ce groupe de travail est animé par Agate, l'agence d'expansion économique dans le Tarn, pour aider les entreprises textiles à diversifier leurs marchés et à rechercher de nouveaux marchés techniques et composites. L'idée étant que de nombreux domaines notamment l'aéronautique, consomment du textile et que cela peut constituer autant de niches pour les industries textiles. Et ce, d'autant que ces marchés utilisant de nouvelles fibres sont en forte progression au niveau mondial de 7 à 8% et offrent des marges supérieures aux produits traditionnels.

Aujourd'hui, le groupe de travail achève une première phase à l'issue de laquelle un diagnostic est partagé par l'ensemble des acteurs sur les nouveaux domaines d'utilisation et les consommateurs éventuels de produits textiles. Il faut maintenant amener les entreprises qui le souhaitent et qui disposent d'un potentiel de développement vers une vision industrielle. Pour autant, l'accès au marché aéronautique n'est pas chose aisée: cela implique d'identifier les équipementiers, les bureaux d'études, d'étudier les cahiers des charges et probablement de réaliser de gros investissements.

C- "Gestion territoriale des âges" : une mobilisation des Comités de Bassin d'emploi autour du programme européen EQUAL

Ce programme a été mis en place sur la période 2002-2004 pour répondre aux problématiques spécifiques de gestion des ressources humaines auxquelles se trouvaient à l'époque confrontées les industries textiles dans le département :

- un personnel présentant une très forte ancienneté dans l'entreprise;
- le départ à la retraite de 10 à 15 % des effectifs qualifiés dans les quatre ans à venir;
- des profils techniques longs à acquérir : entre 5 et 6 ans et des difficultés de transmission des savoir faire.

Si ces problématiques ont évolué depuis –les départs à la retraite ne sont pas remplacés, l'enjeu étant davantage la montée en compétences des collaborateurs- ce projet reste intéressant à présenter en raison de ses objectifs, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats produits.

L'initiative de ce projet revient à cinq comités de bassin d'emploi de Midi Pyrénées qui se sont mobilisés autour du programme européen EQUAL. Pour mémoire, ce programme d'initiative communautaire EQUAL est l'instrument du Fonds social européen en matière de lutte contre toutes les formes de discriminations dans la sphère du travail et de l'emploi.

Deux objectifs ont motivé l'implication dans ce projet: d'abord, sensibiliser les responsables d'entreprises et les acteurs socio économiques à l'enjeu du renouvellement de la population active, au travers des questions de l'allongement de la vie professionnelle, de l'exclusion, de la valorisation des compétences; ensuite, développer des politiques de gestion prévisionnelle territorialisée des âges et des compétences.

Chaque bassin d'emploi a choisi de conduire l'expérience sur un secteur d'activité historiquement présent sur son territoire et pour lequel la question de la gestion prévisionnelle des âges apparaît centrale. Le Tarn a mené deux expérimentations, l'une dans le sud du Tarn dans la filière textile, l'autre dans le nord du Tarn dans le secteur du bâtiment.

L'expérimentation conduite dans le secteur textile est innovante au sens où elle combine des actions individuelles et collectives mais aussi en raison de la dynamique qu'elle a créée dans la filière et des résultats obtenus.

Ainsi des diagnostics ont été réalisés dans 5 entreprises permettant de formaliser leur fonctionnement, de repérer les compétences des salariés et d'assurer le transfert des compétences.

Par ailleurs, l'opération a permis d'engager une réflexion de la profession sur les outils à mettre en œuvre au niveau du territoire et de la filière professionnelle pour résoudre des problèmes communs. Le programme a par exemple alerté la Fédération du textile sur le problème démographique de cette filière : certes, elle présentait des difficultés mais ne disposait pas pour autant d'éléments objectifs pour les appréhender et évaluer leurs incidences. Dans le cadre de ce programme, par exemple une analyse fine de la pyramide des âges par secteur et métier a été conduite.

De l'avis de tous, le projet a sensibilisé avec succès l'ensemble des acteurs à la nécessité de la mise en place d'une politique de gestion des âges. Par ailleurs, les modalités d'élaboration et de mise en œuvre du projet – une élaboration itérative du projet avec une confrontation de plusieurs sources : besoins des entreprises, des salariés, de la filière, du territoire, une bonne collaboration entre les acteurs au travers de multiples réunions de travail et d'échanges qui ont donné lieu à deux conférences européennes sur le thème "travail au fil des âges", de nombreuses productions et actions de communication- ont favorisé autour de cette expérimentation le développement d'un partenariat fort qui a par ailleurs entraîné une dynamisation des salariés au sein des entreprises (recherche développement, formation action).

L'action a eu enfin un effet levier sur les territoires en matière de gestion des ressources humaines. Le programme Equal a favorisé la conclusion de nouvelles conventions avec l'Etat et la Région ou encore la DRIRE a mis en place des actions sur la préservation et transmission des savoirs faire des ouvriers âgés.

Pour autant, le contexte économique de la filière textile a évolué depuis le programme Equal. A un contexte de croissance régionale dans lequel il s'agissait d'anticiper pour faire face à une hausse d'activité a succédé une situation de crise. Les entreprises locales n'ont plus aujourd'hui pour souci de remplacer les effectifs partant à la retraite ou de recruter des jeunes mais plutôt de développer les compétences de leurs salariés ou encore contribuer au reclassement des salariés licenciés du secteur.

D – "Carnet de voyage en pays textile": une campagne de communication pour valoriser l'image du secteur

Le secteur textile souffre globalement d'un déficit d'image alors qu'il requiert et met en œuvre aujourd'hui les techniques les plus évoluées. Sur la base de ce constat, des actions

sont initiées pour corriger ce handicap, renforcer l'identité du textile régional sur les marchés nationaux et internationaux et favoriser le recrutement de compétences.

Ainsi, à l'initiative de l'agence d'expansion économique du Tarn, est édité un "carnet de voyage en pays textile " financé par le Ministère de l'industrie. Il s'agit là d'une opération de communication indirecte, d'une modalité de valorisation innovante des savoirs faire d'un secteur en souffrance.

Cette campagne de communication, considérée avec scepticisme par la Fédération des industries textiles lors de son lancement, a été ensuite saluée pour ses résultats. L'ouvrage a permis de porter un regard nouveau sur le secteur textile, non plus seulement envisagé comme une filière en déclin mais aussi comme une activité riche de savoirs techniques et créatifs qui dispose de perspectives d'avenir. D'ailleurs, cette action se poursuit par une exposition proposée par le Musée départemental du textile.

3-4 Quelques enseignements tirés de cette stratégie...

Cette stratégie régionale textile illustre la mobilisation de nombreux acteurs dans un secteur en mutation déterminant pour le territoire autour d'une démarche de structuration du développement local de la filière. Engagée sous l'impulsion de la DRIRE afin d'assurer la pérennité et le développement des entreprises du secteur, cette stratégie axée sur l'innovation sous toutes ses formes - technologique, commerciale, organisationnelle et managériale- s'est traduite par l'élaboration d'un cadre institutionnel spécifique.

Si cette démarche concertée s'est heurtée à des résistances, elle se révèle aujourd'hui fructueuse alors même que le secteur a connu en 2005 une situation particulièrement difficile dans la région.

Ainsi, l'engagement des acteurs dans cette démarche orientée sur l'innovation a exigé beaucoup de temps car elle a nécessité une évolution importante des mentalités des dirigeants des entreprises locales. Une forte résistance au changement, une tendance certaine à nier les difficultés structurelles du secteur et à ne retenir que les aspects conjoncturels, un discours confiant dans l'avenir, une incapacité à travailler de façon collective, ont été autant d'obstacles à surmonter pour appréhender les mutations et parvenir à un diagnostic partagé de la situation. Le concept même d'innovation par exemple était compris différemment selon les interlocuteurs: pour les entreprises, il s'agissait de s'adapter à de simples changements de tendance, alors que les représentants de l'Etat envisageaient des évolutions plus radicales telle la recherche de fonctionnalités nouvelles et de nouveaux marchés. Il est d'ailleurs intéressant de relever que cet état d'esprit prédomine davantage dans le Tarn qu'en Ariège probablement en raison d'une culture managériale différente sur ces deux territoires. Le Tarn en effet se caractérise par la présence de petites entreprises appartenant à des familles locales, imprégnées d'une longue tradition familiale et gérées par leurs fondateurs ou leurs descendants. L'Ariège présente une autre configuration avec la présence de grands groupes donneurs d'ordres et des entreprises dont les effectifs moyens sont supérieurs (30 salariés en moyenne contre 17 dans le Tarn).

Face à cette situation, la stratégie régionale peut s'analyser comme une démarche de structuration de l'accompagnement au changement qui a privilégié, avec succès, la formation des dirigeants et la mise en place d'actions collectives.

Le programme "Vision Compétitive" qui relève par exemple de ce choix s'avère particulièrement structurant. Il a non seulement apporté un soutien aux dirigeants à l'élaboration de la stratégie de développement de leur entreprise mais a contribué par le biais d'un travail collectif à la naissance d'une dynamique de groupe et d'une certaine identité commune. Il est difficile de porter une appréciation sur les retombées immédiates de telles actions structurantes mais certains résultats sont néanmoins visibles.

Ainsi, sous l'influence indéniable d'une institution (une cellule d'animation innovation pilotée par un chargé de mission), une logique partenariale et collaborative se met en place. Les résultats sont concrets à l'instar d'une récente réunion de travail entre responsables d'un laboratoire de recherche et de quatre dirigeants d'entreprises qui a permis à ces derniers de constater qu'ils n'étaient pas concurrents sur un marché et de décider en conséquence de nouvelles rencontres pour croiser leur savoir faire.

Cette stratégie régionale textile témoigne enfin d'un système d'acteurs complexe qui se tisse au fil des années. Celui-ci nécessite du temps pour produire des résultats - la démarche a été initiée par les instances régionales dès les années 95-, mais aussi une mobilisation de l'ensemble des acteurs. Si la mobilisation des entreprises est parfois difficile à solliciter, la présence assidue d'une représentation syndicale au sein des différents comités n'est pas toujours chose aisée à obtenir mais intervient plutôt à la faveur d'évènements particuliers. La mobilisation récente des représentants des salariés du groupe Michel Thierry dans l'Ariège à l'annonce de l'externalisation de deux unités de production en témoigne. Elle s'est montrée convaincante auprès des élus locaux au point de provoquer la tenue d'une table ronde sur les mutations du secteur qui a décidé la création d'un comité de pilotage textile. Cette nouvelle instance est probablement à saluer en raison de sa composition particulièrement élargie et de l'affichage d'une prise de conscience politique dont elle témoigne mais apportera par là même une complexité plus grande au jeu d'acteurs.

Les expériences relatées dans cette étude de cas illustrent la façon dont un territoire appréhende les mutations auxquelles il se trouve confronté dans une logique qui relève à la fois de l'anticipation et de l'accompagnement. En dépit de leur diversité, les actions mises en œuvre dans le Tarn présentent des similitudes tant dans le caractère innovant des démarches mises en œuvre, des outils déployés et des résultats obtenus que dans les freins qui contrarient leur développement.

C'est d'abord la mobilisation élargie des acteurs autour des restructurations et de leurs conséquences sur les entreprises, les salariés et le territoire qui témoigne du caractère innovant des actions engagées dans le Tarn et plus largement dans la région Midi Pyrénées. Malgré un contexte parfois défavorable –un secteur artisanal peu enclin à la négociation collective, une situation économique peu propice au reclassement, une filière textile en proie à des difficultés structurelles et conjoncturelles-, s'est développée une stratégie territoriale de collaboration entre les différents acteurs.

Indéniablement, cette stratégie a été facilitée par le volontarisme de certains acteurs notamment les partenaires sociaux et les représentants de l'Etat. Leur engagement et leur implication se sont avérés primordiaux dans le démarrage, la poursuite et la réussite de la collaboration. Le fait d'avoir des préoccupations communes a également contribué à l'émergence d'un diagnostic partagé et favorisé cette collaboration.

Ce sont ensuite les outils mis en place dans le Tarn qui paraissent innovants. La Commission paritaire locale est en effet un mode de régulation peu utilisé pour appréhender les difficultés d'un secteur à un niveau interprofessionnel et à l'échelle d'un territoire. La plateforme de reclassement et de reconversion est également une modalité particulière d'accompagnement des salariés licenciés. Les structures et les dispositifs d'accompagnement des mutations du secteur textile dont le récent comité de pilotage textile révèlent des démarches peu répandues.

Ce sont enfin les effets de cette mobilisation des acteurs et des outils qui semblent innovants. Si certains résultats apparaissent pour des raisons différentes relativement modestes – efficacité limitée des accords mis en place dans le cadre de la CPAT, taux de reclassement encore faible ou encore la situation préoccupante des entreprises textiles-, d'autres sont largement positifs. Par exemple, le dialogue social engagé avec la CPAT a créé des droits nouveaux pour les salariés de l'artisanat mais a surtout enclenché une dynamique d'échanges et de discussions dans des entreprises où la négociation était totalement absente et ce, sur des thèmes nouveaux hors du champ traditionnel de la négociation collective. Autre exemple, la démarche de structuration du développement local de la filière textile et d'accompagnement au changement a permis à des entreprises d'investir avec succès de nouveaux marchés.

L'analyse de ces démarches et dispositifs innovants met aussi en évidence des freins à leur développement. Au-delà des difficultés propres à chaque dispositif qui sont mentionnées dans les développements précédents, ces freins tiennent globalement à la diversité des acteurs concernés qu'il s'agit de mobiliser sur du long terme en dépit des valeurs et des intérêts multiples qu'ils portent. Les institutions sont souvent préoccupées par des logiques d'administration, les entreprises sont réticentes à collaborer au prétexte d'une situation de concurrence ou encore les organisations syndicales manquent d'effectifs pour assurer une représentation continue dans les instances.

SOMMAIRE

PARTIE 1 - LE DIALOGUE SOCIAL TERRITORIAL COMME TRAITEMENT DES DIFFICULTES DU SECTEUR ARTISANAL

- 1-1 Le contexte
 - A- Les problématiques du secteur artisanal tarnais
 - B- L'engagement dans un processus de dialogue social
- 1-2 La Commission Paritaire Artisanale Tarnaise
- 1-3 Le bilan du dialogue social territorial
 - A- Une effectivité limitée des accords
 - B- Des instances actives et prometteuses
 - C- Une dynamique innovante

PARTIE 2- LA PLATE FORME DE RECLASSEMENT ET DE RECONVERSION COMME OUTIL D'ACCOMPAGNEMENT DES LICENCIES ECONOMIQUES

- 2-1 Le contexte
- 2-2 La mise en place de la plateforme et de la cellule de reclassement
- 2-3 Une stratégie de collaboration entre acteurs et des perspectives structurantes
 - A- Une démarche collaborative
 - B- Des projets structurants pour l'avenir

PARTIE 3- UNE STRATEGIE REGIONALE EN REPONSE AUX MUTATIONS DU SECTEUR TEXTILE

- 3-1 Les problématiques de la filière textile
- 3-2 Le cadre institutionnel de la stratégie régionale
- 3-3 Les dispositifs à l'appui de la stratégie régionale
 - A- "Vision compétitive" : une aide à l'élaboration de stratégies alternatives
 - B- "Tex Ader" : un groupe de travail pour la recherche de nouveaux marchés
 - C- "Gestion territoriale des âges" : une mobilisation autour du programme européen EQUAL
 - D – "Carnet de voyage en pays textile": une campagne de communication pour valoriser l'image du secteur
- 3-4 Quelques enseignements tirés de cette stratégie

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

CCI	Mr Vaisette Alain
AGATHE	Mme Laval Danièle
CONSEIL DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE	Mr Wozinsky Alexandre
DRIRE	Mr Castagnac Robert
	Mr Boulesteix Jean Michel
DDTE	Mme Bedu Martine
SYNDICATS	Mr Layssac Francis
	Mr Bonetin Stéphane
	Mr Berthomieu Michel
REFERENT SECURITE	Mr Michael
MAISON DE L'EMPLOI	Mr Vuagnat Stéphane
FORTEX	Mme Rouanet Catherine
ALPHA CONSEIL	Mme Bouget Catherine
CONSEIL GENERAL	Mr Andrieu Patrick
DATAR	Mr Arnaud Philippe
CONSULTANTE RH	Mme De Courlon
CHAMBRE DES METIERS ET DE L'ARTISANAT	Mr Peyro Alain
USAT	Mr Rocoule Patrick

LISTE DES CONTACTS TELEPHONIQUES

CBE DU NORD EST TOULOUSAIN	Mr Lyncée René
AFPA	Mr Berdah
	Mr Bentoni
FORSUD	Mme Bastian Mireille
CCI CASTRES	Mr Refouvelé