

**LA RECONVERSION DES SALARIES  
DU  
TEXTILE/HABILLEMENT/CUIR**

**Clarisso PEROTTI-REILLE**



# **SOMMAIRE**

## PREMIERE PARTIE

### L'AVENIR DE LA FILIERE ET L'EVOLUTION DE SES EFFECTIFS

#### I - LE TEXTILE/HABILLEMENT/CUIR A UN AVENIR EN FRANCE ET EN EUROPE

1. Un changement de modèle économique qui touche toute l'industrie	p 2
2. Les success stories révèlent une transformation en profondeur	p 4
2.1. Des succès d'entrepreneurs qui remodèlent le secteur	
2.2. Les enseignements : l'obsession client, le temps comme facteur stratégique, l'excellence opérationnelle.... et pas de modèle unique	p 15

#### II- LA SITUATION ECONOMIQUE DU SECTEUR

1. Le plan macro-économique	
1.1. Une filière puissante au-delà des secteurs statistiques du Textile/Habillement/Cuir	
1.2. Un rappel des évolutions des dernières décennies : un impact très négatif sur l'emploi	p 18
1.3. Les caractéristiques du marché et de la distribution	p 19
1.4. Les caractéristiques des entreprises du secteur	p 20
2. L'analyse de la situation micro-économique	p 22
2.1. La méthodologie utilisée	
2.2. Les entreprises performantes	p 24
2.3. Les entreprises financièrement affaiblies	p 25
2.4. Les entreprises qui disposent de marges financières réelles	

#### III – LES PREVISIONS SUR L'EVOLUTION DES EFFECTIFS

1. Les salariés dans les entreprises performantes	p 30
2. Les salariés menacés de perte d'emploi par une diminution significative de l'activité	
3. Les transformations dans les entreprises qui ont des marges de manœuvre	
4. Les évolutions, ordres de grandeur	p 31
Conclusions sur l'évolution des effectifs	p 34

## DEUXIEME PARTIE

### LES EXPERIENCES DE RECONVERSION DES SALARIES

<b>I – LE PROFIL DES SALARIES DU TEXTILE/HABILLEMENT/CIUR</b>	p 35
<b>II - LES EXPERIENCES D'ACCOMPAGNEMENT ET DE RECONVERSION DES SALARIES</b>	p 37
<b>1. L'appui de l'Etat dans l'accompagnement des reconversions</b>	p 39
<b>1.1. Les principaux dispositifs d'Etat</b>	
1.1.1. Les chiffres 2005	p 40
1.1.2. Un nouveau dispositif d'Etat en cours d'expérimentation : le Contrat de Transition Professionnelle	
<b>1.2. Les expériences locales</b>	p 41
1.2.1. ARRMEL	
1.2.2. La Plateforme du Choletais	p 42
1.2.3. PAMID	p 43
1.2.4. H&E	p 45
<b>1.3. Les Expérimentations UNEDIC de Retour à l'Emploi</b>	p 47
<b>1.4. La comparaison entre les différents dispositifs</b>	p 50
1.4.1. Les parcours classiques ANPE	
1.4.2. Les Cellules de Reclassement	p 51
1.4.3. ARRMEL	p 52
1.4.4. La Plateforme du Choletais	p 53
1.4.5. PAMID	
1.4.6. Les Expérimentations Unedic	p 54
<b>1.5. Tableau synthétique des dispositifs</b>	
<b>Conclusions sur les expériences</b>	<b>p 57</b>

# TROISIEME PARTIE

## LES DISPOSITIFS POUR L'AVENIR

<b>I- LA RECONVERSION DES SALARIES EST POSSIBLE</b>	<b>p 59</b>
<b>1. L'appui aux salariés quand la crise éclate</b>	<b>p 61</b>
<b>1.1. Un dispositif de retour à l'emploi véritable</b>	<b>p 62</b>
1.1.1. Le bilan de compétences : un moment psychologiquement fort	p 63
1.1.2. L'élaboration d'un nouveau projet personnel	p 64
1.1.3. La formation	p 65
1.1.4. Les actions pour favoriser et accélérer le retour à l'emploi	p 66
1.1.5. Un suivi dans l'emploi pendant les premiers mois	p 66
<b>1.2. Les conditions d'une mise en oeuvre réussie</b>	<b>p 68</b>
1.2.1. La qualité du prestataire	p 67
1.2.2. Un paiement au résultat du cabinet de reclassement et un cahier des charges rigoureux	p 45
1.2.3. Une plus grande flexibilité pour la mise en place des cellules de reclassement	p 69
<b>1.3. Le cas des salariés en situation fragile</b>	<b>p 68</b>
1.3.1. La retraite anticipée	p 72
1.3.2. Un Appui Psychologique	p 73
1.3.3. H&E	p 75
<b>2. La Reconversion des Salariés quand la crise n'est pas imminente</b>	
<b>2.1. Convergence salariés/entreprises sur la question de la gestion des compétences.</b>	<b>p 76</b>
<b>2.2. Le point de départ le plus efficace : le bilan de compétences</b>	<b>p 76</b>
<b>2.3. Favoriser la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences</b>	
<b>2.4. D'autres dispositifs</b>	<b>p 78</b>
<b>2.5. L'individualisation de la formation et le ciblage de la qualification</b>	<b>p 78</b>
2.5.1. L'Accord Pilote : un dispositif pertinent	p 79
2.5.2. Le Parcours Modulaire Qualifiant	p 80
2.5.3. La validation des compétences acquises, idéalement de manière inter professionnelle	p 81
<b>2.6. L'offre de formation</b>	<b>p 81</b>
<b>3. La reconversion des salariés par la reprise d'activités artisanales</b>	<b>p 81</b>

<b>II – LE PLAN DE RECONVERSION POUR LES SALARIES</b>	<b>p 88</b>
<b>1. Trois actions stratégiques majeures</b>	
<b>1.1. La formation de tous les salariés de faible qualification</b>	
1.1.1. L'Accord Pilote : une transformation de nature et d'ampleur	p 89
1.1.2. Développer les outils méthodologiques d'appui	p 90
(a) L'Anticipation	
(b) La Certification des Compétences	
1.1.3. Un Opérateur Privilégié : le FORTHAC	
1.1.4. Un esprit de collaboration avec les PME	p 91
1.1.5. Une formation transversale et des compétences reconnues inter professionnellement	
<b>1.2. Le retour à l'emploi, individualisé pour les salariés licenciés</b>	p 92
<b>1.3. L'appui à la reprise ou à la création d'activités artisanales ou de TPE</b>	
1.3.1. Une réforme structurelle : simplifier et unifier l'interface administrative avec les PME	
1.3.2. A court terme, une meilleure intégration de la thématique de reprise d'activité dans les plans de formation	p 93
1.3.3. Simplifier la création	
<b>Conclusion sur la structure du Plan de Reconversion des Salariés</b>	<b>p 95</b>
<b>2. Les moyens financiers : 100 Ms€ sur 4 ans</b>	<b>p 96</b>
<b>2.1. Le montant global</b>	
<b>2.2. La mobilisation des ressources pour financer le Plan de Reconversion des Salariés</b>	<b>p 97</b>
2.2.1. Les programmes d'intervention de l'Etat	
2.2.2. La négociation avec l'UNEDIC d'une expérimentation en faveur du Textile/Habillement/Cuir	p 99
2.2.3. Le rôle des Collectivités Locales, notamment les Conseils Régionaux	p 100
2.2.4. La mobilisation des CIF	p 101
2.2.5. Les Fonds Européens	p 102
2.2.6. Un rôle accru de décision pour les DDTEFP dans l'utilisation des lignes budgétaires	p 105
2.2.7. La mise en place de Conférences des Financeurs	
<b>Conclusions sur la mobilisation financière</b>	<b>p 106</b>

### **III – UN SECOND PLAN CIBLE SUR LA COMPETITIVITE DES PME POUR PRESERVER 30.000 EMPLOIS**

p 107

<b>1. Les mesures de type macro économiques pour renforcer la compétitivité des PME</b>	p 108
<b>1.1. Le Textile/Habillement/Cuir mérite un renouveau de la politique industrielle en sa faveur</b>	p 109
1.1.1. La cible prioritaire doit être l’immatériel	
(a) L’immatériel est désormais le moteur de l’innovation et au coeur de la compétitivité de l’industrie	
(b) Le Crédit Impôt Collection doit être déplafonné et élargi pour en faire un dispositif en faveur de l’immatériel	p 110
(c) « Made in France », une marque de luxe	p 111
(d) La défense de la Propriété Intellectuelle	p 112
(e) La customisation	
1.1.2. La politique industrielle doit également poursuivre son soutien au travers d’actions plus classiques	p 113
(a) L’internationalisation des PME	
(b) L’innovation technologique	p 114
(c) Le financement du secteur	
1.1.3. Eviter de prendre des mesures ou des dispositions qui nuiraient à la compétitivité du secteur	p 115
<b>1.2. Des mesures pour améliorer la compétitivité du secteur et qui prennent en compte ses spécificités</b>	
1.2.1. Une meilleure prise en compte du caractère cyclique	p 116
1.2.2. Assouplir le régime des heures supplémentaires durant la période des défilés	p 117
1.2.3. Canaliser un certain nombre de dérives de la distribution	
1.2.4. Eviter les dépôts de bilan inutiles	p 118
<b>1.3. La taxe professionnelle</b>	p 119
<b>2. Sécuriser les parcours professionnels dans les PME en mutation</b>	p 120
<b>2.1. La réalité des PME du Textile/Habillement/Cuir</b>	
<b>2.2. Conjuguer sécurisation du parcours professionnels des salariés et nécessité de transformation des PME dans le Textile/Habillement/Cuir</b>	p 123
2.2.1. Le coût réel d’une procédure de licenciement	
2.2.2. Un Pacte pour la Sécurisation des Salariés d’un Secteur en Mutation	p 124

<b>2.3. Le Pacte, un système triplement gagnant : salariés, entreprises et finances publiques</b>	<b>p 125</b>
2.3.1. Pour les salariés	
2.3.2. Pour les entreprises	<b>p 126</b>
2.3.3. Un partage équilibré entre financeurs	
<b>Conclusions sur le plan de compétitivité des PME pour préserver 30.000 emplois</b>	<b>p 128</b>
<b>IV- LES CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>p 129</b>
1. Une impulsion nationale	
2. Mobiliser les acteurs locaux	<b>p 131</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>p 132</b>



**Un plan de reconversion des salariés du Textile/Habillement/Cuir (THC) pose la question cruciale de la viabilité de ce secteur.**

**Cette industrie a t'elle encore un avenir en France ? Ou bien doit-on se résigner à voir des groupes étrangers dominer la filière? S'agit-il d'accompagner une mutation profonde des entreprises et du marché ou bien d'appliquer des soins palliatifs, et écrire la chronique d'une mort annoncée?**

**En clair, faut-il préconiser un Plan de Reconversion analogue au Pacte Charbonnier signé en 1994 qui prévoyait l'arrêt total de l'exploitation des mines de charbon en France en 2005 en échange de garanties sociales importantes pour ses 16.000 mineurs?**

**La filière du Textile/Habillement/Cuir a-t'elle encore un avenir en France ? Telle est la question cruciale qui engage la nature des dispositifs à mettre en place.**

**De ce fait, le présent Rapport se divise en trois grandes parties :**

- **L'avenir de la filière et l'évolution des effectifs**
- **Le bilan des expérimentations de reconversion des salariés**
- **Les dispositifs pour l'avenir**



## PREMIERE PARTIE

### L'AVENIR DE LA FILIERE ET L'EVOLUTION DE SES EFFECTIFS

#### **I- LE TEXTILE/HABILLEMENT/CUIR A UN AVENIR EN FRANCE ET EN EUROPE**

L'analyse réalisée dans le cadre de ce Rapport conclut sans ambiguïté à la possibilité d'un avenir pour le Textile/Habillement/Cuir en France et en Europe. Par bien des aspects, ce secteur est totalement bipolaire : une partie a souffert et souffre terriblement, alors que tout un pan de cette industrie est désormais moderne et tourné vers l'avenir.

##### **1. Un changement de modèle économique qui touche toute l'industrie**

La mondialisation s'est imposée très tôt dans le secteur. Le phénomène des délocalisations a d'abord touché l'habillement, il y a une quinzaine d'années. Le textile a longtemps espéré échapper à ce mouvement, mais il est désormais touché par le même phénomène du fait de la réorganisation des approvisionnements des industriels délocalisés de l'habillement.

Il est utile sur ce point sensible distinguer deux formes de délocalisation qui restent très différentes par nature :

- Le transfert d'activités de production à l'étranger, au sein d'une même entreprise. L'entreprise reste maîtresse de sa production. En général, cette stratégie vient en complément d'une production qui demeure partiellement en France. Les entreprises panachent ainsi leurs opérations selon la valeur ajoutée des produits finis.
- La suppression de l'activité elle-même dans la chaîne de valeur de l'entreprise au profit d'une sous-traitance étrangère. Il est fréquent d'employer, dans ce cas, le terme de *sourcing*

Dans cette gigantesque reconfiguration industrielle, la Chine apparaît désormais comme un acteur incontournable du THC. Son irruption sur la scène internationale a été ressentie par les industriels et les salariés, comme brutale et massive. Elle entraîne fermetures d'entreprises, licenciements à une grande échelle. Cette réalité est pesante et forte. La Chine s'est imposée par des coûts unitaires de main d'œuvre très bas et par des conditions de travail très éloignées des standards occidentaux.

Mais, au-delà de l'afflux sans précédent, de produits à bas coûts, un phénomène tout aussi profond est à l'oeuvre : nous assistons à **un changement radical du modèle économique**. Nous vivons la transition entre une industrie locale, stable, prévisible fondée sur la production et la technique, à une industrie globale, modulaire, imprévisible, tirée par les besoins clients. Cette transformation très puissante préfigure **les mouvements de fond qui sont ou vont se produire dans toute l'industrie**.

Nous sommes en fait face à une véritable révolution culturelle qui s'appuyant sur une révolution technologique entraîne un changement radical de modèle économique.

Les caractéristiques de ce modèle économique sont multiples:

- **L'orientation clients.** Aujourd'hui, c'est l'aval de la filière qui pilote. Le poids de la distribution et des marques constitue un facteur incontournable. Les séries se multiplient et se raccourcissent, afin d'inciter les consommateurs à acheter. Cela implique à la fois une grande réactivité de la production et une importance croissante de l'immatériel : la création, le design, le marketing sont devenus des facteurs clés de la compétitivité.
- **L'innovation au sens large.** Il y a bien sûr l'innovation technologique avec les textiles techniques et l'importance de la révolution informatique. Elle reste essentielle. Mais désormais, une partie très significative de l'innovation se fonde sur « l'immatériel ». C'est vrai pour le THC avec l'importance de la mode, mais cette réalité est forte pour toute l'industrie en général. Ainsi, Didier Lombard lui-même, président de France Telecom, indique qu'il demande désormais à ses équipes de mettre en place un véritable concept de mode pour ses produits, les véritables innovations technologiques n'ayant lieu que tous les 40 ans<sup>1</sup>.
- **L'internationalisation.** La globalisation joue à deux niveaux principaux :
  - La production. Aujourd'hui, la production s'est massivement transférée à l'étranger, notamment en Asie. Une production locale en France ne se justifie plus que pour le haut de gamme et les circuits courts d'approvisionnement.
  - L'émergence de nouveaux marchés de consommation. Avec le développement de toute une série de pays : Europe de l'Est, Asie, la consommation globale du textile/habillement/cuir augmente fortement.
- **La maîtrise du temps.** Le temps est devenu **un facteur stratégique**. La réactivité, l'opportunisme font désormais partie des outils de management des industriels qui réussissent.
  - Les flux logistiques. La chaîne de fabrication est devenue modulaire et internationale. Cela nécessite une maîtrise absolue de flux logistiques complexes.
  - La rapidité des adaptations. En permanence, il devient nécessaire de s'adapter sur les organisations, sur la création, sur les flux. Plus aucune situation ne peut être considérée comme acquise.
- **Des organisations complexes et fluides** à la fois dont la chaîne de valeur devient **modulaire**

En conséquence, **la transformation et l'évolution des compétences** deviennent pour les entreprises des impératifs stratégiques.

---

<sup>1</sup> Colloque « Sustaining Innovation Power in the Corporation » - Women's Forum – 6 octobre 2006-11-03

## **2. Les success stories révèlent une transformation en profondeur**

Les chocs subis par le Textile/Habillement/Cuir sont d'une extrême violence. Aussi, tout un pan de cette industrie a-t-elle disparu avec sa litanie trop longue de fermetures d'usines, de réductions drastiques d'activités et de salariés licenciés vivant de véritables drames personnels. Cette réalité est humainement dure et pesante.

Mais, l'industrie du THC ne se résume pas à ces difficultés aussi réelles soient-elles. Le THC offre un exemple, quasi unique à ce jour, d'une totale dualité. Un nouveau secteur émerge avec des organisations et des stratégies radicalement différentes de celles en usage, il y a encore 10 ans. Des entreprises ont ainsi réussi à s'adapter ou à se reconvertis brillamment.

### **2.1. Des succès d'entrepreneurs qui remodèlent le secteur**

Il est essentiel de faire une brève analyse des succès du THC pour en mesurer la vitalité et en tirer les leçons d'espérance. Il est important de réaliser à quel point ce secteur n'est pas moribond et combien il a les capacités de se redéployer. Les exemples étrangers sont instructifs à cet égard (Annexe 5).

Il y a en tout premier lieu **les grandes marques de luxe** qui ont su bâtir au cours des années des images très fortes, des univers distinctifs. Le tout grâce à des politiques très sophistiquées en marketing, de création, de qualité, de communication avec une grande maîtrise de leur fabrication et une gestion en direct des lieux de distribution. Le poids de ce secteur en France est très fort : la Fédération de la Couture indique que 90% des exportations françaises seraient liées à la Haute Couture. La France peut légitimement s'enorgueillir de groupes de luxe puissants à forte visibilité mondiale : Vuitton, Dior, Yves Saint Laurent, Chanel, Hermès, etc... L'existence de ces marques constitue un réel atout pour un pays.

Sinon, sur des segments ciblés sur une politique de masse, le succès le plus emblématique est très certainement celui du groupe espagnol Inditex qui détient notamment la marque Zara<sup>2</sup>. Il offre le parfait contre-pied aux stratégies de délocalisation. C'est un modèle unique en son genre qui s'est construit patiemment au fil du temps et qui s'appuie sur une écoute client permanente couplée à un outil industriel et logistique d'une efficacité extrême alliant réactivité totale, flexibilité, simplicité et modernité. Zara est un exemple d'excellence industrielle dont bien des secteurs industriels devraient s'inspirer : chaque étape est organisée pour assurer une satisfaction maximale des clients et une performance optimale.

---

<sup>2</sup> Articles divers dont article du MOCI – 4 Mai 2006

## INDITEX : une stratégie globale, ultra performante construite au fil des ans

Amancio Ortega Gaona crée le premier atelier de confection familial à La Corogne en 1963

Premier magasin Zara à La Corogne en 1975

Expansion internationale à partir de 1988

En octobre 2006 : inauguration du 3.000<sup>ème</sup> magasin du groupe.

Le siège social d'Inditex est toujours installé dans sa région d'origine où il fait vivre plus de 10.000 personnes.

En France, les effectifs du groupe atteignent 3.000 personnes.

CA Inditex 2005 : 6,7 Mds€ et une croissance de 20% par an depuis 1990 - Profit net : 800 Millions€- Effectifs : 58.200 salariés dans le monde et plus de 10.000 emplois créés en 2005 – 8 marques dont Zara, le fer de lance

Les deux clés principales de la réussite sont **la maîtrise du temps et l'écoute constante du marché et de ses clients** : « livrer à ses clients des produits de mode, le plus rapidement possible ». Ainsi, chez Zara, les nouveaux modèles de vêtements sont dessinés, fabriqués et livrés en seulement 15 jours. En comparaison, ses concurrents les plus efficaces mettent entre 3 et 4 mois pour lancer une nouvelle collection sur le marché. Pour réaliser cet exploit, Zara s'appuie sur **une organisation et une logistique sans faille à chacune de ses étapes** :

\* **La maîtrise de la quasi-intégralité de sa chaîne de valeur.** Zara contrôle à la fois sa production et sa distribution :

- La marque fabrique ainsi la moitié de ses articles, les plus modes. Le reste est sous-traité mais à plus de 70% en Europe
- L'enseigne gère en direct l'essentiel de ses magasins

\* **Un système d'informations puissant** harmonisé dans toute la filière (fournisseurs, sous-traitants, création, production, logistique et distribution)

\* **Un renouvellement continual des collections** : une soixantaine de concepteurs préparent au début de chaque saison, un « portfolio » de spécimens servant de plates-formes aux futurs modèles qui seront lancés par la suite. Après avoir soigneusement observé les tendances, les apportent des retouchent à ce portfolio pour créer entre 5 à 8 conceptions par jour. 200 créateurs viennent en appui pour concevoir plus de 12.000 modèles par an.

\* **Une multiplication de mini collections** : l'enseigne produit en direct 30 millions d'articles par an, mais chacune de ses collections est adaptée en fonction des marchés locaux et ne comporte que quelques dizaines de milliers de pièces. Tous les produits ont une durée de vie très limitée entre 15 jours et 1 mois. Les clients sont ainsi accoutumés à un véritable marketing de la rareté qui les incite à acheter tout de suite et à revenir fréquemment.

\* **Une écoute active des clients** : tout nouveau produit est testé auprès d'un certain nombre de magasins pilotes et la réaction des clients est scientifiquement mesuré par un logiciel spécifique. Seuls les produits identifiés comme gagnants sont programmés pour la production. Les ventes

sont suivies de manière constante extrêmement fine pour déceler toute évolution de tendance.

\* **Une machine de guerre industrielle** : 17 des 19 unités de fabrication se situent à proximité immédiate des bâtiments de direction pour raccourcir les circuits. Zara dispose de capacités propres de finition des tissus, d'outils de coupe numériques entièrement automatisés, d'installation de lavage, repassage, conditionnement et étiquetage. L'ensemble est complété par des plateformes logistiques parmi les plus automatisées du monde dont un entrepôt de 400.000 m<sup>2</sup> en Corogne.

\* **Un réseau dense et flexible d'assemblage** : tous les 2 jours, des camionnettes livrent les pièces composant les vêtements aux quelques 6.000 coopératives d'assemblage et de couture de la région et ne travaillant que pour Zara. La souplesse est privilégiée : chaque employé n'assemble en moyenne qu'une dizaine d'articles par jour.

\* **Les stocks sont limités au strict minimum**, notamment grâce à la politique volontariste de série limitée. L'entrepôt principal de La Corogne est totalement vidé deux fois par semaine et livre pratiquement tous ses magasins en direct : la chaîne met entre 24 et 48 heures pour livrer n'importe lequel de ses points de vente. Une fois une série écoulée, elle n'est jamais renouvelée. 70% des produits en magasin sont renouvelés toutes les 2 semaines. Les magasins ne disposent d'aucun stock et se font livrer deux fois par semaine.

\* **Une communication très étudiée**. Le groupe ne recourt que très faiblement à la publicité (2 fois par an dans la presse), il s'appuie sur le bouche à oreille. Il choisit de manière très sélective ses emplacements commerciaux pour leur assurer un maximum de visibilité. Le décor des boutiques est le fruit d'une analyse précise de comportement. Et des recommandations concernant l'aménagement des vitrines sont envoyées aux directeurs de magasin à partir d'un département de «merchandising» centralisé.

\* **Une politique active de marques ciblées sur des marchés spécifiques** : à côté de Zara, on trouve Massimo Dutti plus raffiné, Pull and Bear pour les jeunes de 14 à 24 ans, Bershka pour les jeunes hommes et femmes, Oysho lancée en 2001 et tournée vers les vêtements d'intérieur, Kiddy's Class spécialisé dans la mode enfantine, Stradivarius ciblée sur une mode dynamique, originale et enfin la dernière née Zara Home.

Le cas d'Inditex n'est pas reproductible aisément car il s'est construit au fil des ans et nécessite désormais une surface financière tout à fait considérable. Ainsi, tous les succès n'ont pas l'ampleur exceptionnelle d'INDITEX, mais tous reflètent une dynamique particulière. R2ITH Ile de France a notamment commandé une étude sur « les business modèles gagnants dans l'Industrie Textile et Habillement »<sup>3</sup>. A partir de ces exemples et de ceux récoltés sur le terrain, j'ai choisi de présenter toute une palette de succès afin de montrer l'extraordinaire diversité de ce secteur et des stratégies possibles.

<sup>3</sup> Les Business Modèles gagnants dans l'Industrie Textile et Habillement – R2ITH Ile de France – Yves Dougin

## **DEVEAUX : un leader européen du textile, riche de sa créativité et de 3 siècles de savoir faire dans la vallée du Rhône**

L'origine de Deveaux remonte au milieu du XVIII<sup>ème</sup> siècle. L'entreprise s'est développée dans le textile, tout en restant une PME familiale.

CA 2005 : 144 Ms€ dont 58% à l'export – Effectifs : 610 personnes – Résultat net : 7,6 Ms€

Deveaux est un des rares exemples d'entreprise du textile ayant réussi à conserver toutes ses unités de production en France. Basé à Saint Vincent de Reins près de Roanne, Deveaux possède 7 usines dans la vallée du Rhône et ne fait appel à aucun sous-traitant étranger.

Le succès de Deveaux s'appuie avant tout sur une **créativité permanente** grâce à laquelle les plus grandes enseignes de prêt à porter lui font confiance :

- \* **50% de la masse salariale est tournée vers les activités de création et de marketing.**
- \* **les commerciaux du groupe sont sans cesse à l'écoute** de leurs clients et des nouvelles tendances
- \* **5.000 dessins et modèles sont créés chaque année** alors ses concurrents en proposent en moyenne 3.000. Cette puissance de création interdit la délocalisation car il serait impossible à l'entreprise de concrétiser toutes ses idées avec des fournisseurs disséminés aux 4 coins du monde
- \* **1 procès par semaine** : le groupe est obligé d'engager des dépenses importantes pour se protéger des copieurs.

**La créativité est également soutenue par une maîtrise technique hors pair et une grande rapidité d'exécution :**

- \* **l'ennoblissement** notamment constitue une activité à forte valeur ajoutée car elle permet de conférer au fil ou au tissu des qualités décoratives spécifiques : couleur, solidité, souplesse, touché, réalisation d'effets spéciaux (tissus délavés, froissés, vieillis, brillants, etc.)
- \* **le groupe investit chaque année pour avoir un outil de production ultra moderne et performant.** Il est ainsi en mesure de livrer une commande en 3 semaines, là où ses concurrents asiatiques et maghrébins ne peuvent pas descendre en dessous d'un mois et demi.

## **CARRE BLANC : une stratégie d'offre et de maîtrise de la distribution**

Création en 1986 – Linge de Maison

CA : 36,4 Ms€ dont 45% à l'export – 220 points de vente dont 180 en France.

EBIT proche de 20%

Dès le départ, l'entreprise s'est concentrée sur la distribution et sur une organisation « sans usine », structurée autour d'un réseau international de faonniers et de sous-traitants. Par contre, le retournement du marché en 2003 a obligé les dirigeants à remettre à plat le modèle économique pour faire face aux produits « discounts » en grandes surfaces. La stratégie a été d'entretenir un intérêt permanent et d'animer les points de vente par un renouvellement fréquent des collections.

L'entreprise s'organise désormais autour d' :

\* **un renouvellement constant** : tous les 15 jours, de nouveaux thèmes apparaissent.

\* **un renforcement de la marque** par le développement de points de vente en franchise mais avec un contrôle de Carré Blanc sur une partie de l'assortiment afin de contrôler le rythme de renouvellement de son offre.

\* **une chaîne création/achat/logistique très maîtrisée** avec un réseau d'une trentaine de sous-traitants qui joue sur la proximité, une logistique express et simple. Le facteur rapidité des approvisionnements est très important : 75% de l'assortiment est confectionné à moins de 3 heures d'avion de Paris.

## **ARMOR LUX : un bonnetier devenu opérateur global**

Création dans les années 30. L'entreprise a été rachetée en 1993 avec une seule marque vieillissante ARMOR LUX. A l'époque, l'entreprise avait un chiffre d'affaires de 19 Ms€ et employait 410 salariés.

CA 2005 : 65 Ms€ dont 15% à l'export – 650 salariés – 3 usines – 12 marques.

La transformation du groupe ARMOR LUX est très intéressante. Les repreneurs de 93, Guy LE FLOC'H et Michel GUEGUEN sont des financiers qui arrivent avec un oeil neuf sur ce secteur.

Pour relancer l'entreprise, les dirigeants n'ont eu de cesse de créer des collections ancrées dans la mode, tout en lui redonnant ses valeurs d'origine : le tricot, la mer, la Bretagne. Parallèlement, le groupe a décidé de racheter d'autres sociétés pour acquérir de nouveaux métiers, et donc capter de nouveaux marchés.

Un tournant audacieux est pris en 2004 : pour assurer le plan de charges de ses usines, l'entreprise a passé un contrat de service complet avec la Poste. Désormais, le groupe fabrique, fait fabriquer chez des sous-traitants de la Poste l'intégralité des vêtements de fonction des 130.000 postiers français, des chaussures aux casquettes. Armor Lux est désormais capable non seulement de produire 800.000 pièces de textile chaque année, mais de les expédier : 4.000 colis sont préparés puis expédiés chaque jour depuis Quimper. Un plateau d'appel téléphonique, occupé par d'anciens salariés de l'atelier de confection, a été installé. Armor Lux s'est ainsi transformé en « véciste ». Cette transformation lui a permis de décrocher de nouveaux contrats du même type, notamment avec la SNCF.

Dernier développement : le lancement d'une gamme textile confectionnée à partir de coton « équitable ».

Les efforts déployés pour les activités du groupe et le chiffre d'affaires ont permis d'une part de conserver numériquement les emplois, et d'autre part de reconvertis, une partie des effectifs de production, dont les métiers étaient menacés vers de nouveaux métiers émergents : logistique, vente, service clients. Cette reconversion n'a été possible que grâce à un soutien massif du FORTHAC. Ainsi, ce sont environ 35 personnes issues des secteurs de production qui depuis 2 ans ont accepté cette mobilité professionnelle dans l'entreprise.

Le groupe fonde ainsi son développement sur tout à la fois la mode, la logistique, la maîtrise de sa distribution et sur le développement d'activités nouvelles. Armor Lux est devenue **une entreprise multi modèles**. Elle s'est ainsi donnée la capacité de jouer sur une vaste palette, selon les contraintes externes :

- \* **une stratégie multimarques** pour répondre finement à différents segments qui s'appuie sur une politique d'achats ciblés
- \* **une politique de création** pour ancrer les marques dans la mode
- \* **une maîtrise de la distribution** avec des magasins en propre
- \* **un dispositif industriel moderne et souple** : le groupe a notamment investi dans un outil industriel en France pour les travaux de tricotage, de teinture et de coupe. Par contre, la fabrication des pièces « lourdes » est délocalisée
- \* **un opérateur global** qui se développe dans la logistique afin de répondre complètement aux besoins de grands clients comme La Poste ou la SNCF. Il offre ainsi un service complet et gère toute la logistique (prises de commande, gestion des fournisseurs et sous-traitants)
- \* **la chasse aux opportunités y compris par acquisition de nouveaux métiers**

## **THUASNE : une entreprise multi modèles au service de nouveaux marchés avec une intégration croissante du design dans la conception**

Création en 1847. Aujourd’hui, Thuasne est le leader européen du textile médical

CA : 100 Ms€- Effectifs : - Présence dans 45 pays dont 15 via des filiales directes.

Un premier grand virage stratégique a été pris dans les années 70, lorsque la société a décidé de sortir de sa position de sous-traitant en lingerie pour se transformer en une société intégrée, spécialiste du textile médical tout en offrant des produits finis sous sa marque propre.

Un autre palier fondamental s'est opéré autour des années 2000, au cours desquelles Thuasne a délibérément choisi d'investir à l'international en rachetant plusieurs de ses distributeurs et en établissant un véritable réseau de filiales dans l'Europe entière.

Aujourd’hui, Thuasne pour faire face à la concurrence mondiale, a remis totalement à plat la segmentation de son offre afin d'analyser finement la valeur ajoutée de chaque métier et son potentiel de croissance.

Les effectifs de Thuasne n'ont pas baissé, au contraire, ils augmentent avec un renforcement très net des compétences techniques. Le FORTHAC a constitué un soutien important dans l'évolution des qualifications.

Thuasne a ainsi investi dans le **design** et totalement réorganisé ses chaînes de production afin de fonctionner **à géométrie variable** sur la demande des clients :

\* **l'intégration du design dans la conception** permet de différencier les produits et de leur donner une réelle attractivité pour l'utilisateur. Les process ont dû être revus pour permettre ce type d'innovation

\* **plusieurs modèles de production cohabitent** selon la valeur ajoutée des produits :

- les opérations d'assemblage ne s'effectuent plus en France à l'exception de produits très particuliers comme le sur-mesure

- une partie des produits peu techniques, de moyenne ou grande série sont approvisionnés à l'extérieur de l'entreprise

- le textile technique est maintenu en France. Il comporte des investissements puissants et nécessite une qualification de plus en plus élevée

## **CHANTELLE : une politique de marques, une entreprise en réseau pour un développement international dynamique**

Fondation en 1876 de la société qui deviendra Chantelle avec la mise au point des tous premiers tissus élastiques pour lingerie. Création de la marque Chantelle en 1949. Aujourd’hui, un des leaders européens.

En 2006, le groupe rachète à PPR l’enseigne Orcanta pour plus de 40 Ms€

CA 2005 : 300 Ms€- Effectifs : 5.000 salariés dont 1.700 en France – International : 60% du CA.

Fin des années 80<sup>4</sup>, un CA stagnant de 40 Ms€ une seule marque Chantelle. Effectifs : 1.100 dont 900 en France.

Une révision stratégique début des années 90 :

\* **Une politique de différenciation** par rapport à la concurrence axée sur la qualité des produits

\* **Une politique de marques** : Chantelle sur le haut de gamme en distribution spécialisée, Passionata pour la grande distribution, une marque enseigne Darjeeling avec 100 points de vente en France

\* **Un fort investissement en communication** et en publicité pour soutenir les marques

\* **Une implantation à l’étranger forte** : les filiales commerciales sont détenues en propre.

\* **Une organisation industrielle efficace, flexible, en réseau** entièrement tournée vers la maîtrise de la qualité des produits et le service.

Là encore, le FORTHAC est intervenu de manière très significative dans les plans de formation pour accompagner l’évolution du groupe.

<sup>4</sup> Etude de Cas Textile : Chantelle – UIT 2003

## **LAFUMA : l'unique français de sa catégorie – une politique de marques**

Création en 1930 par les trois frères Lafuma qui se lancent, à partir de leurs compétences de tanneur et de sellier, dans la fabrication et de la commercialisation de tout type de sac, dont le sac à dos.

Introduite en bourse en 1997.

CA 2005 : 250 Ms€ contre 12,5 Ms€ en 1984.- Effectifs : 1.900 salariés (dont près de 1.000 en France) contre 1.200 en 2001 (dont 600 en France).

Un des rares acteurs européens du secteur capable d'exister et de se développer face aux groupes américains et aux majors.

Lafuma est passé d'une société mono marque et mono produit (camping) à un groupe multi marques et multi produits ciblés sur la vague des sports en plein air.

\* **une stratégie de marques puissante** au delà de son cœur d'activité Lafuma (activités de plein air, grand public) par une stratégie d'acquisitions avec principalement : Millet (produits techniques pour la montagne), Le Chameau (campagne) et Oxbow (sports de glisse).

\* **une organisation industrielle en trois cercles<sup>5</sup>** :

° Production Made in France. Elle est aujourd'hui minoritaire (17%) et limitée au mobilier de camping et botte haut de gamme.

° Production dans 4 usines détenues par le groupe (1/3 de l'activité) au Maghreb, en Hongrie et en Chine

° L'approvisionnement direct en Asie qui a fortement augmenté avec le rachat d'Oxbow et qui est géré à partir de la centrale d'achat du groupe.

\* **un fort développement international** qui représente près de 40% du CA du groupe.

\* **un nouveau chantier dit du « châssis commun »** qui permet au groupe de décliner un produit développé par une des marques, dans les autres marques avec des modifications industrielles mineures mais visuellement majeures.

<sup>5</sup> Rapport annuel 2005 - Lafuma

## **REPETTO : la résurrection d'une marque par la mode, l'international et le prestige**

Création en 1947 par Rose REPETTO, la mère du danseur Roland Petit - Une référence dans le monde de la danse. L'entreprise subit de nombreuses vicissitudes et manque de disparaître en 1999 ; elle perdait alors 10 Millions de FF par an. Repetto dépose le bilan en 2002. Son repreneur : Jean-Marc GAUCHER repart alors de zéro et engage une véritable révolution dans l'entreprise. Aujourd'hui, Repetto est devenue une véritable icône de la mode internationale.

CA 2005 : 15 Ms€- Effectifs : 120 salariés dont 83 en Dordogne ; 30 ont même été récemment embauchés pour faire face à la demande - Export : 53% du CA - Repetto est sorti en 2006 de son plan de continuation, avec 5 ans d'avance. Aujourd'hui, 120.000 paires de ballerines de ville sont vendues soit 6 fois plus qu'en 1999.

La « transmutation » de Repetto a pu être réalisée en quelques années. Elle a été possible grâce à :

\* **le repositionnement de l'entreprise** sur le haut de gamme et sur la seule marque connue : Repetto. Jean-Marc GAUCHER suscite des évènements pour augmenter **la visibilité de la marque** en chaussant des chanteurs et des mannequins.

\* **la technicité la plus poussée dans le domaine de la danse.** Repetto veut garder son cœur d'expertise. L'entreprise a relancé son innovation avec la création récente d'un chausson plus confortable, déjà adopté par 15 danseurs de l'Opéra de Paris.

\* **l'irruption de la mode** pour décliner les produits à partir du monde de la danse : 8 stylistes internationaux lancent désormais 6 collections chaque année. La customisation des ballerines est régulièrement confiée à des stylistes à la pointe de la mode : Issey Miyake, Comme des Garçons ou Catherine Malandrino.

\* **la transformation des compétences des salariés** : la formation tient une place considérable dans le renouveau de Repetto. Des référentiels de formation existent et sont effectifs pour tous les postes de l'entreprise. Pour la fabrication, l'accent est mis sur la formation de compagnons. Toutes les personnes embauchées suivent une formation extrêmement poussée. Le FORTHAC, avec l'appui du FNE, a fortement appuyé l'entreprise dans sa démarche.

\* **la distribution est particulièrement suivie** : une grande attention est portée au Japon et aux Etats Unis. Des boutiques en propre seront prochainement ouvertes à Tokyo, New York et Beverly Hills. La boutique historique de Paris, rue de la Paix, vient également de subir une cure de jouvence. Aujourd'hui, Repetto est diffusé au travers de 950 points de vente dans le monde.

\* **l'extension de la gamme** : Jean-Marc GAUCHER a également engagé un élargissement de l'offre. Après le prêt à porter enfant, la maroquinerie, des montres et des bijoux Repetto devrait voir le jour.

## **NELLY RODI : un leader mondial dans le décryptage des tendances**

Création en 1985 par la styliste Nelly Rodi. Aujourd’hui, Nelly Rodi fait partie des 3 plus grandes agences de style et de tendances internationales tout en restant une entreprise familiale.

CA 2005 : 5,5 Ms€- 29 collaborateurs à Parsi, 22 correspondants internationaux et autant de free lance réguliers - Une croissance très forte sur les 5 dernières années : +75% - Plus de 1.100 clients dans 20 pays.

Cette société est un véritable laboratoire d’observation des tendances internationales : elle décrypte les comportements de consommation, invente les marques et les produits de demain et renforce la valeur immatérielle des entreprises qui font appel à ses services.

Aujourd’hui, Nelly Rodi s’adresse à un domaine largement plus vaste à celui du Textile/Habillement/Cuir, son champ d’action originel. Elle travaille pour l’ensemble des secteurs des biens de consommation, illustrant parfaitement, l’irruption de l’immatériel dans la stratégie d’entreprises. Ainsi, de grands noms de la mode, de la beauté, de la décoration, de l’électronique mais aussi de l’alimentaire et de l’hôtellerie font appel à Nelly Rodi pour développer leurs marques, leurs produits et leurs services.

## **CUIR – TANNERIES - MEGISSERIES**

Ce secteur traditionnel a déjà largement souffert. Il ne compte plus qu’une centaine d’entreprises pour 2.000 salariés environ qui se sont pratiquement toutes développées sur des niches très haut de gamme et fortement exportatrices à plus de 40%.

Les peaux françaises sont considérées comme les plus belles au monde. A tel point, que dans certains cas, le principal problème de l’entreprise est d’obtenir des peaux brutes de belle qualité en quantité suffisante.

On trouve ainsi des entrepreneurs dynamiques, passionnés par leur métier qui tout à la fois innovent pour créer une vaste palette de textures et de coloris, réorganisent leur process industriel pour réaliser rapidement des séries courtes, et qui sillonnent le monde pour voir leurs clients.

On peut citer les entreprises CARRIAT, ROUX, BODIN-JOYEUX, les TANNERIES HERVY, les TANNERIES INDOCHINE-MADAGASCAR. Il est tout à fait étonnant de voir ces patrons en général de petites entreprises gérer une complexité d’activités incroyables, faisant face tout à la fois au commercial, à la technique, à l’organisation.

## **2.2. Les enseignements : l'obsession client, le temps comme facteur stratégique, l'excellence opérationnelle.... et pas de modèle unique**

Une première remarque frappe à la lecture de ces succès : **il n'existe pas de modèle type de réussite.** On assiste au contraire à une explosion de business models gagnants. Le MIT s'est livré à une enquête, sans précédent, sur 500 entreprises en les suivant pendant 5 ans<sup>6</sup> - une attention particulière a été porté aux secteurs du textile/habillement-. Les chercheurs du MIT ont ainsi mis en évidence une multiplicité de stratégies possibles, tous également valables y compris parfois pour un même produit. Il n'y a plus comme par le passé, un seul modèle économique.

En fait, à chaque succès correspond une combinatoire spécifique. On se trouve donc face à une multiplicité de stratégies possibles et authentiquement innovantes.

**Trois constatations** néanmoins émergent de ce foisonnement :

- **Le couple réactivité/créativité** pris au sens large est particulièrement puissant comme facteur concurrentiel. Celui-ci peut se décliner de multiples manières comme le montrent les divers exemples.
- **A contrario, une stratégie uniquement fondée sur les bas coûts de production est perdante sur le moyen/long terme.** Elle n'est pas suffisante.
- **L'émergence de nouveaux métiers** pour le secteur : Achats, Logistique, Design, Contrôle de gestion, etc....

R2ITH Ile de France a approfondi les succès dans le Textile/Habillement en France, il en a tiré une série de leçons<sup>7</sup> reproduites ici in extenso :

- **Le client est le point de départ et d'arrivée de toute stratégie.**
  - Il est vital pour une entreprise de s'intéresser, **en permanence**, à de nouveaux débouchés potentiels, marchés, catégories, produits contre cyclique
  - Le design est une véritable source de croissance
  - Pour satisfaire leurs clients, les entreprises doivent tout à la fois concilier la réduction des délais, l'innovation à tout prix, la recherche des racines et de l'histoire de la marque
- **La capacité à changer :**
  - Une remise en question permanente de l'offre, du positionnement, une remise à plat de la stratégie, de la plateforme produit en fonction de la valeur, accélération du rythme de l'innovation
  - L'identification et la concentration sur les sources de création de valeur
  - L'émergence des services
  - L'intégration de la distribution, de fabricant à vendeur, de producteur à logisticien, de B2B à B2C

<sup>6</sup> Made in Monde – Les nouvelles Frontières de l'Economie Mondiale – Suzanne Berger

<sup>7</sup> « Les Business modèles gagnants dans l'industrie du Textile/Habillement »

- La capacité à convertir toutes les ressources : former les équipes, les concentrer sur la contribution à la création de valeur, investir dans les technologies de l'information et l'informatique
- Le chef d'entreprise joue un rôle clé dans tous les changements par sa vision d'anticipation
- La capacité à renaître après un passage à vide
- **Le découpage de la chaîne de valeur, sans a priori**
  - Savoir concilier la production locale et la délocalisation
  - Changer de métier et de savoir-faire, se concentrer sur ses forces et points de différence
  - L'analyse sans concession de l'exploitation, du prix de revient pour se donner les leviers de politique de prix, d'investissement
  - Chercher toutes les sources de productivité
- **International et mondialisation**
  - Déterminer une véritable stratégie à l'export
  - Exporter sa production, délocaliser ses ressources
  - Exporter ses marques
  - Ne pas exporter son savoir-faire
  - Suivre ses clients à l'étranger
  - Lutter sans concession contre la contrefaçon
  - Innover dans les modalités d'exportation : magasins en franchise, agents, distributeurs, prospection
- **Techno World**
  - Un investissement régulier mais à prévoir avec de gros pics
  - Investir suffisamment tôt pour anticiper les retournements de tendance ou la concurrence
  - Les process logistiques
  - L'obsession de la productivité
  - La reconversion des salariés et leur formation continue
  - Techno World et savoir-faire en complémentarité
  - L'investissement doit partir du besoin client et passe par les équipes techniques

## **II- LA SITUATION ECONOMIQUE DU SECTEUR**

### **1. Le plan macro-économique**

L'analyse du secteur fait apparaître des situations très contrastées qu'il convient d'analyser finement pour conclure valablement sur les évolutions d'effectifs :

- **Des entreprises très performantes** dont les salariés ne sont pas en danger
- A contrario, **les entreprises qui sont exsangues** et qui ne peuvent d'ores et déjà plus prendre le virage stratégique de la mutation industrielle et qui vont probablement disparaître
- **Les entreprises qui ont encore les moyens financiers de leur mutation** et dont il est essentiel de les faire « muter » vers les modèles plus performants, faute de quoi elles seront condamnées à terme à la disparition.

**L'ensemble du THC représente environ 200.000 salariés.**

#### **1.1. Une filière puissante au-delà des secteurs statistiques du Textile/Habillement/Cuir**

Pour juger intégralement de l'impact sur secteur industriel Textile/Habillement/Cuir, il faudrait également porter son regard sur l'ensemble de la filière : de l'amont vers l'aval. En effet, les définitions statistiques occultent une partie importante de l'activité. Ainsi, les chiffres de l'industrie du THC<sup>8</sup> excluent, notamment l'amont, tout ce qui relève de la production de coton ou de lin, de la production de machines, souvent de fibres techniques<sup>9</sup> et surtout l'aval, avec toute la distribution.

Ainsi, des entreprises comme Zara -près de 3.000 salariés- sont classées dans le secteur du commerce. Il en est de même pour Vivarte (près de 12.000 salariés), Kiabi, Go Sport, H&M, etc....Une entreprise comme Hermès compte 1.600 salariés dans l'industrie stricto sensu mais près de 6.000 collaborateurs classés en « administration d'entreprises ». Un groupe comme Chargeurs est présent sous la codification « administration d'entreprises » avec près de 4.500 salariés. Une entreprise comme Louis Vuitton voit ses effectifs classés aussi bien dans l'industrie du THC (2.500 salariés) que dans le commerce (1.500). Une entreprise comme Tergal est n'est pas incluse dans le THC, mais dans l'industrie chimique. Lectra, un des leaders mondiaux en machines textiles est classée dans la fabrication de machines et d'équipements et compte 1.500 salariés.

Il convient d'avoir toute l'image de la filière pour apprécier convenablement le Textile/Habillement/Cuir

Une première approche permet d'évaluer à près de 34.000<sup>10</sup> entreprises qui, dans leur objet social, font mention de produits relatifs à l'industrie THC et qui n'y appartiennent pas stricto sensu. **Ces 34.000 entreprises représentent un chiffre d'affaires global de 44 Milliards**

<sup>8</sup> Les codes NAF 17, 18 et 19

<sup>9</sup> Les textiles techniques peuvent être classés dans le secteur de la chimie

<sup>10</sup> Chiffres extraits base de données Diane

**d'euros, soit pratiquement le double de celui enregistré par le THC lui-même, et leurs effectifs sont équivalents en nombre.**

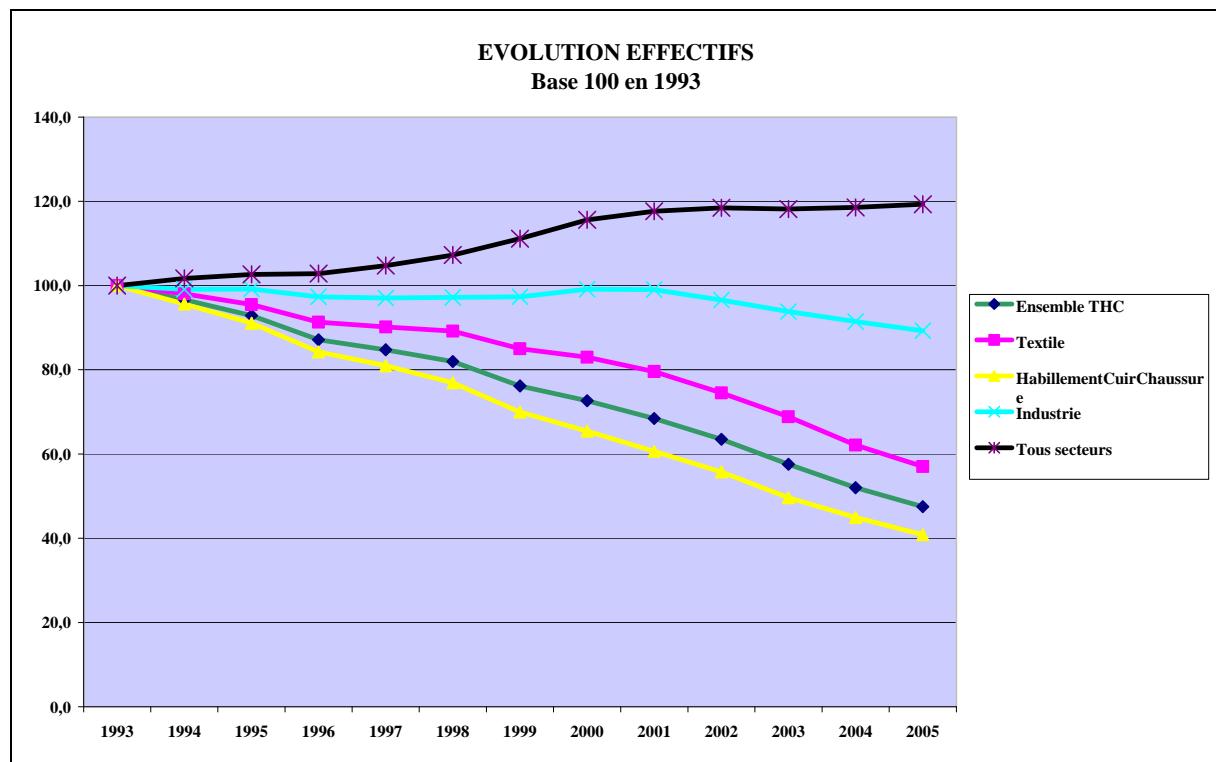
Par ailleurs, en ne retenant que les seules sociétés dont le Chiffre d'Affaires est supérieur à 2 Millions€ ce sont alors 2.500 entreprises dont le CA cumulé est de 35 Milliards€ et des effectifs de l'ordre de 150.000 personnes. Mieux encore, sur ces 2.500 entreprises les effectifs et leur chiffre d'affaires ont été multipliés respectivement par 3 et par 8 depuis 10 ans. Qui oserait encore qualifier de moribond ce secteur ?

**Au total, l'ensemble de la filière Textile/Habillement/Cuir représente près de 400.000 salariés dans son intégralité, au delà des secteurs définis par les codes statistiques.**

### **1.2. Un rappel des évolutions des dernières décennies : un impact très négatif sur l'emploi**

Le secteur a déjà subi des pertes massives. La baisse des effectifs représente -6% en moyenne annuelle sur la période 1994-2005, notamment dans l'habillement qui a été le premier à subir le choc de la « globalisation » et à engager sa modernisation.

Sur la période 1986-2004, cette industrie a perdu les 2/3 de ses effectifs.



Chiffres CEREQ – Septembre 2006

Suite à la levée des quotas en 2005, les pertes d'effectifs du secteur ont été de l'ordre de 16.000, comme le montre le tableau suivant. Le textile et le cuir/maroquinerie/chaussure sont les secteurs les plus touchés.

Effectifs	1995	2004 avant levée des quotas	2005 Prévisions	Prévision variation 2004/2005	Variation moyenne annuelle 1993/2003
<b>Textile</b>	177 200	103 640	93 758	-10%	-4%
<b>Habillement</b>	222 800	65 248	62 636	-4%	-7%
<b>Cuir</b>		33 170	29 286	-12%	
<b>Total</b>	400 000	202 058	185 680	-8%	-5%

Chiffres Cereq-Forthac Septembre 2006

L'industrie textile a longtemps pensé qu'elle échapperait au sort de l'habillement. En effet, il s'agit d'une industrie très capitaliste où les coûts de main d'œuvre ont une part faible. Elle a même bénéficié d'une évolution positive entre 1995 et 2002 avec une augmentation de 50% de ses exportations. La cassure s'est produite en 2003 avec l'apparition d'une nouvelle industrie textile proche géographiquement des usines délocalisées de fabrication.

	1995	2003	2004
Emplois	150000	120000	90000
Exportations	7,5 Mds€	9,5 Mds€	8,2 Mds€
CA	16,5 Mds€	17 Mds€	13,7 Mds€
Nombre entreprises de plus de 20 salariés	2250	1200	1050

Chiffres UIT

Dans le cuir/chaussure, toutes les grandes entreprises ont fermé et tous les segments sont attaqués par l'afflux de produits à bas coûts. Ainsi, toutes les activités de coupe et de piqûre sont délocalisées. Il reste 125 entreprises pour 53 millions de paires de chaussures fabriquées.

La France ne reste forte sur quelques segments : chaussures de sécurité, pantoufles. Toutes les chaussures des grandes marques de la haute couture sont fabriquées à l'étranger.

Du côté tannerie, l'industrie française reste la meilleure au monde, elle est même le premier mondial de cuir exotique (78% de la production mondiale de crocodile).

### **1.3. Les caractéristiques du marché et de la distribution**

La distribution et les marques exercent désormais un pouvoir ultra dominant sur l'ensemble de la filière :

- 75% du marché est détenu par la grande distribution.
- Le commerce indépendant ne représente plus que 20%.

Les marques représentent 30 à 40% du volume mais 50% en valeur.

C'est la grande distribution qui été le fer de lance des importations bon marché. Elle joue encore essentiellement une stratégie de vente de produits à bas coûts.

Il convient de remarquer que le consommateur final ne détient pas encore le pouvoir. Un nombre croissant d'études démontre même son insatisfaction face à l'offre qui lui est proposée.

#### **1.4. Les caractéristiques des entreprises du secteur**

Le secteur du Textile/Habillement/Cuir est un secteur où dominent massivement les PME.

REPARTITION PAR TAILLE (1999-2001)	THC : Entreprises		Tous secteurs hors activités financières :	
	Moins de 50 salariés	250 salariés et plus	Moins de 50 salariés	250 salariés et plus
Part des entreprises	92,8%	0,8%	98,7%	0,2%
Part des effectifs	37,3%	24,5%	42,5%	39,8%
Part du chiffre d'affaires	39,0%	27,7%	34,8%	49,0%

*Source INSEE – Exploitation CEREQ*

Au global, le secteur a connu une décroissance annuelle moyenne de son Chiffre d’Affaires de 0,4% sur la période 1994-2003. Ce chiffre est à comparer à une croissance annuelle moyenne de 5,7% pour le reste de l’économie hors secteur financier. L’écart est donc très net.

Cet affaiblissement du chiffre d’affaires est allé de pair avec un taux de survie à 5 ans nettement plus faible et un taux de création 25% plus faible que la moyenne :

DEMOGRAPHIE DES ENTREPRISES	THC		Tous secteurs hors activités financières et activités de locations immobilières	
	(1994-1996)	(2003-2005)	(1994-1996)	(2003-2005)
Part de renouvellement <sup>11</sup> (% < 5 ans)	40%	28%	40%	32%
Taux de création annuel <sup>12</sup>	12%	9%	12%	12%
Taux de survie à cinq ans (génération 1997) <sup>13</sup>		39%		56%

*Source INSEE – Exploitation CEREQ*

Cette situation traduit un très net affaiblissement de la Valeur Ajoutée -qui est au coeur de la richesse des entreprises- avec un taux de décroissance en moyenne annuel de -2,1% (contre 4,3% pour le reste de l’économie non financière) et surtout une part de la valeur ajoutée plus

<sup>11</sup> Part en % des entreprises de moins de 5 ans dans l’ensemble des entreprises

<sup>12</sup> Par en % des entreprises créées dans l’année dans l’ensemble des entreprises

<sup>13</sup> Part (en %) des entreprises survivantes après cinq années d’existence dans le stock initial d’entreprises créées l’année de référence.

faible de 20%. Ce faible résultat est atteint malgré un coût du travail 20% moins cher. Ceci traduit globalement une insuffisance de valeur ajoutée dans les produits et services vendus.

<b>RATIOS FINANCIERS</b>	<b>Secteur</b>		<b>Tous secteurs hors activités financières</b>	
	<b>(1994-1996)</b>	<b>(2001-2003)</b>	<b>(1994-1996)</b>	<b>(2001-2003)</b>
Taux de valeur ajoutée <sup>14</sup>	33%	29%	38%	35%
Coût moyen du travail <sup>15</sup>	24 599€	28 382€	31 516€	35 977€

*Source INSEE – Exploitation CEREQ*

L’insuffisante capacité à générer de la valeur ajoutée explique globalement l’affaiblissement du secteur au cours de 15-20 dernières années.

<sup>14</sup> Part de la Valeur Ajoutée en pourcentage de la Production

<sup>15</sup> Frais de personnel rapportés aux effectifs salariés

## **2. L'analyse de la situation micro-économique**

L'analyse du secteur est très contrastée. Elle ressort d'une analyse très précise sur la situation effective des entreprises du secteur.

### **2.1. La méthodologie utilisée**

Les recherches ont été réalisées à partir d'informations extraites de la base de données **Diane** qui collecte l'ensemble des chiffres déposés par les entreprises aux Greffes des Tribunaux de Commerce. J'ai donc effectué le travail d'analyse, sur des chiffres réels. Cette méthodologie m'a ainsi permis de porter un jugement sur **la situation économique effective des entreprises**.

J'ai eu recours aux principes classiques d'analyse financière des entreprises. J'ai utilisé les mêmes principes, toute proportion gardée, qu'un banquier pour évaluer la santé financière et économique de sociétés.

Différents critères ont été testés, plusieurs essais ont été réalisés. J'ai finalement retenu un petit nombre d'indicateurs qui permettent tout à la fois :

- d'analyser finement les situations
- d'éviter de se lancer dans une opération trop complexe avec une batterie trop large d'informations

Quatre critères ont ainsi été retenus :

#### **▪ Rentabilité économique**

Il s'agit du ratio : Excédent Brut d'Exploitation rapporté au Chiffre d'Affaires : EBE/CA

L'Excédent Brut d'Exploitation représente le résultat issu de l'**activité opérationnelle de l'entreprise** sans considérer les décisions financières (endettement, participation dans d'autres entreprises) et les évènements exceptionnels (sinistres, ventes d'immeubles, etc..).

Cet indicateur est un bon instrument pour avoir une idée de la rentabilité de l'activité elle-même, « en régime de croisière ». Elle constitue le fondement de la viabilité d'une entreprise. Une dégradation de ce ratio constitue un signal d'alarme grave surtout dans le secteur du Textile/Habillement/Cuir où la concurrence est féroce et où les situations peuvent rapidement se modifier.

#### **▪ Rentabilité nette**

Il s'agit d'un ratio très classique : le Résultat Net (Bénéfice ou Perte) rapporté au Chiffre d'Affaires : RN/CA.

Le Résultat Net permet d'apprécier si une entreprise s'enrichit, elle est alors rentable) ou si elle s'appauvrit. Il prend en compte non seulement le résultat des activités opérationnelles mais aussi l'impact de décisions financières, notamment d'investissement, les évènements exceptionnels et l'impôt.

Ce ratio est essentiel pour apprécier la santé économique d'une entreprise.

▪ **Ratio de liquidité**

Le ratio qui a été choisi est le ratio dit de « liquidité réduite », « quick ratio » ou encore « acid ratio ».

Il est défini comme l'Actif Circulant auquel on soustrait la valeur des Stocks, le tout rapporté sur les Dettes à Court Terme. Les actifs circulants sont les actifs de l'entreprise qui peuvent normalement se transformer rapidement en argent liquide. Il s'agit essentiellement des Stocks qu'ils soient de matières premières, de produits semi-finis ou finis ; des Créances Clients qui sont équivalentes au montant des factures envoyées aux clients mais qui n'ont pas encore été payées ; et enfin les Compte Financiers qui couvre l'argent en caisse ou à la banque, les investissements en bourse, etc..

Les Dettes à Court Terme représentent les dettes exigibles à moins d'un an.

Ce ratio de liquidité réduite est un ratio très utilisé pour juger de la solvabilité d'une entreprise. Il mesure sa capacité à faire face à ses échéances court terme. Il est essentiel dans le Textile/Habillement/Cuir car le problème le plus fréquent que doivent affronter les PME du secteur est bien souvent un problème de liquidité, « elles sautent sur une crise de trésorerie », notamment suite à un retard de paiement de ses clients. Il est en outre simple à calculer ce qui en fait un outil très privilégié des analystes financiers.

Ce ratio doit être supérieur à 100%.

▪ **Endettement**

Il existe de nombreux ratios d'endettement. Celui qui a été choisi mesure le poids des Dettes Moyen Long Terme dans les Ressources Durables. Les Ressources Durables couvrent les Fonds Propres de l'entreprise, les Quasi Fonds Propres comme les Comptes Courants d'Associés, la Capacité d'Autofinancement, les Subventions et les Dettes à Moyen Long Terme.

Ce ratio mesure donc la dépendance de l'entreprise par rapport, principalement, à ses dettes bancaires. Il est moins important dans le Textile/Habillement/Cuir que dans d'autres secteurs car il ressort très nettement des chiffres que le THC bénéficie très faiblement de prêts financiers. On voit ainsi très clairement la traduction de la méfiance que suscite ce secteur dans la communauté bancaire.

Ces 4 ratios couvrent bien l'activité des entreprises du Textile/Habillement/Cuir.

L'ensemble des entreprises –soit 9000 présentes dans la base Diane- a été ainsi filtrée et analysée au travers de ces 4 critères. Cela a permis de faire émerger des groupes « homogènes » de santé économique et d'extraire, en regard, les données sur les effectifs<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Les données sur les effectifs ne recoupent pas totalement ceux du FORTHAC ou ceux du CEREQ car les données ne sont pas toujours bien renseignées notamment par les plus petites entreprises. Mais les résultats restent cohérents et significatifs.

**Trois principaux groupes ont émergé** de cette analyse :

- **Des entreprises très performantes** dont les salariés ne sont, a priori, pas en danger.
- A contrario, **les entreprises qui ne peuvent d'ores et déjà plus prendre le virage stratégique** et qui vont probablement disparaître ou réduire très drastiquement leur activité. Ces entreprises n'ont plus les ressources financières pour rebondir avec force. Beaucoup de leurs salariés vont vraisemblablement perdre leurs emplois.
- Enfin, toutes les autres entreprises qui ont encore des moyens financiers pour engager leur mutation. Nous verrons, que cette catégorie constitue **un véritable enjeu** en terme d'action publique.

## **2.2. Les entreprises performantes**

### **Les entreprises performantes**

Les critères économiques qui ont été retenus pour les individualiser :

- \* Rentabilité en croissance
- \* Rentabilité économique nette supérieure à 8%
- \* Endettement inférieur à 1
- \* Liquidité supérieure à 1

29 entreprises ont été rajoutées manuellement car elles avaient un taux de liquidité inférieure à 1, tout en appartenant à des groupes solides (ex Vuitton, Hermès, etc..) qui peuvent avoir des gestions de trésorerie centralisées

**Les entreprises performantes représentent une part significative du secteur** : on trouve près de 1.100 entreprises pour un chiffre d'affaires global de 9,5 Milliards€ et 51.000 salariés.

Si l'on rapporte ces chiffres aux seules informations de la base Diane, les entreprises performantes représentent **le tiers du chiffre d'affaires du secteur et le quart des effectifs**, ce qui est déjà très significatif.

### **2.3. Les entreprises financièrement affaiblies**

A l'autre bout du spectre, on trouve des entreprises qui présentent des chances de survie faibles. En effet, leur situation financière est affaiblie.

#### **Les entreprises affaiblies**

Elles présentent l'une des trois situations suivantes:

- \* Les entreprises repérées dans Diane, en situation de cessation d'activité, dépôt de bilan. Elles sont en situation critique.
- \* Une rentabilité économique négative. Elles sont fragiles.
- \* Une rentabilité économique positive mais en baisse, une rentabilité nette en baisse et un ratio de liquidité inférieur à 1. Elles sont à surveiller.

Elles représentent un chiffre d'affaires de 5,5 Mds€ et emploient près de 50.000 salariés ; soit **20% du chiffre d'affaires du secteur et 25% des salariés**.

Les entreprises, financièrement affaiblies, représentent un poids équivalent -en terme d'effectifs- aux entreprises performantes, mais avec un chiffre d'affaires 20% plus faible.

Le chiffre d'affaires développé par salarié y est en moyenne de 110.000 K€ contre 186.000€ par salarié dans une entreprise performante, soit 40% de moins.

### **2.4. Les entreprises qui disposent de marges financières réelles**

Le reste des entreprises disposent de marges financières réelles qui leur permettent d'envisager une transformation stratégique. Elles représentent **la moitié du secteur environ**, tant en effectifs, qu'en chiffres d'affaires.

Certaines sont même dans une situation plutôt très favorable. Elles ont :

- des rentabilités économiques et nettes positives, et surtout croissantes
- une liquidité supérieure à 1
- elles ne font pas encore partie des entreprises performantes puisque leur rentabilité économique est inférieure à 8%

Entreprises dont la situation est très favorable	CA en Md€	Effectifs
Textile	3,5	23000
Habillement	3,0	14000
Cuir	0,8	5000
<b>Total</b>	<b>7,3</b>	<b>42000</b>
% de l'ensemble	24%	21%

*Chiffres retraités à partir d'extractions Diane*

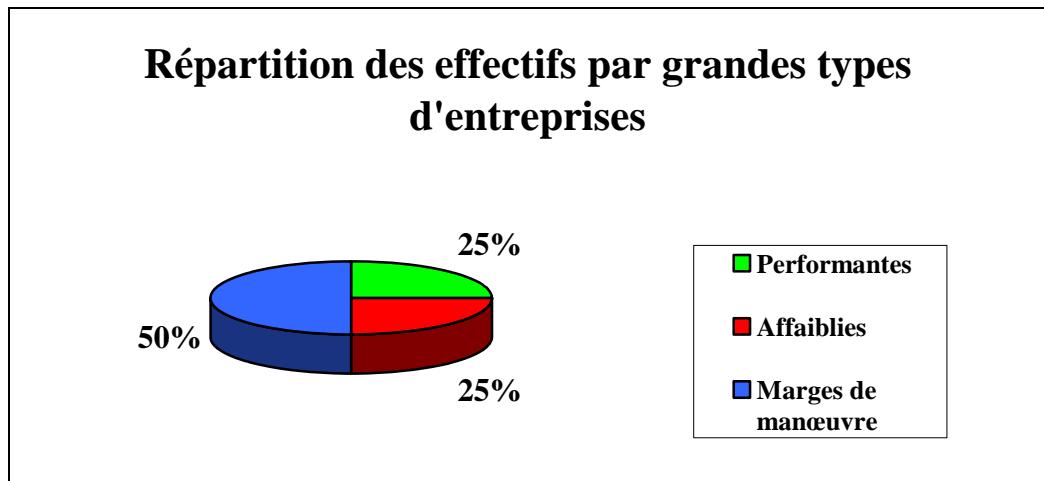
\*

\*

\*

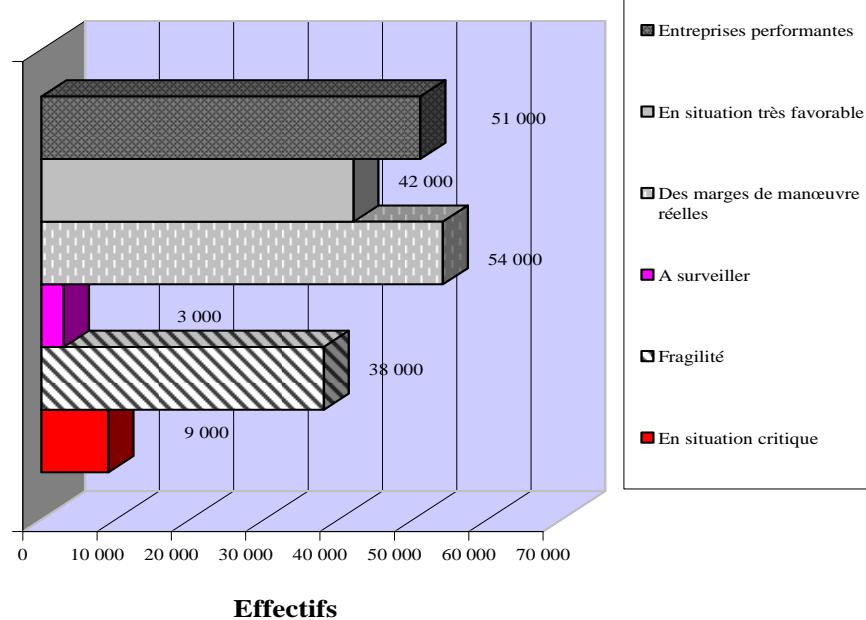
**Au total, les effectifs du Textile/Habillement/Cuir se répartissent en :**

- **25% dans des entreprises performantes**
- **25% dans des entreprises financièrement affaiblies**
- **Les 50% restants sont dans des entreprises qui ont des marges de manœuvre réelles.** 40% de cette frange appartient à la catégorie des entreprises dans une situation très favorable.



Une analyse encore plus poussée permet d'affiner les populations de salariés en fonction de la santé financière de leurs entreprises.

## Répartition des effectifs en fonction du degré de risque des entreprises



### **III – LES PREVISIONS SUR L’EVOLUTION DES EFFECTIFS**

Le secteur du THC compte encore plus de 100.000 ouvriers, soit la moitié des effectifs, avec des situations très différentes entre

- L’habillement où les ouvriers ne représentent plus que le tiers des effectifs
- A contrario, la population ouvrière représente encore les 2/3 des salariés dans le cuir et près de 60% dans le textile

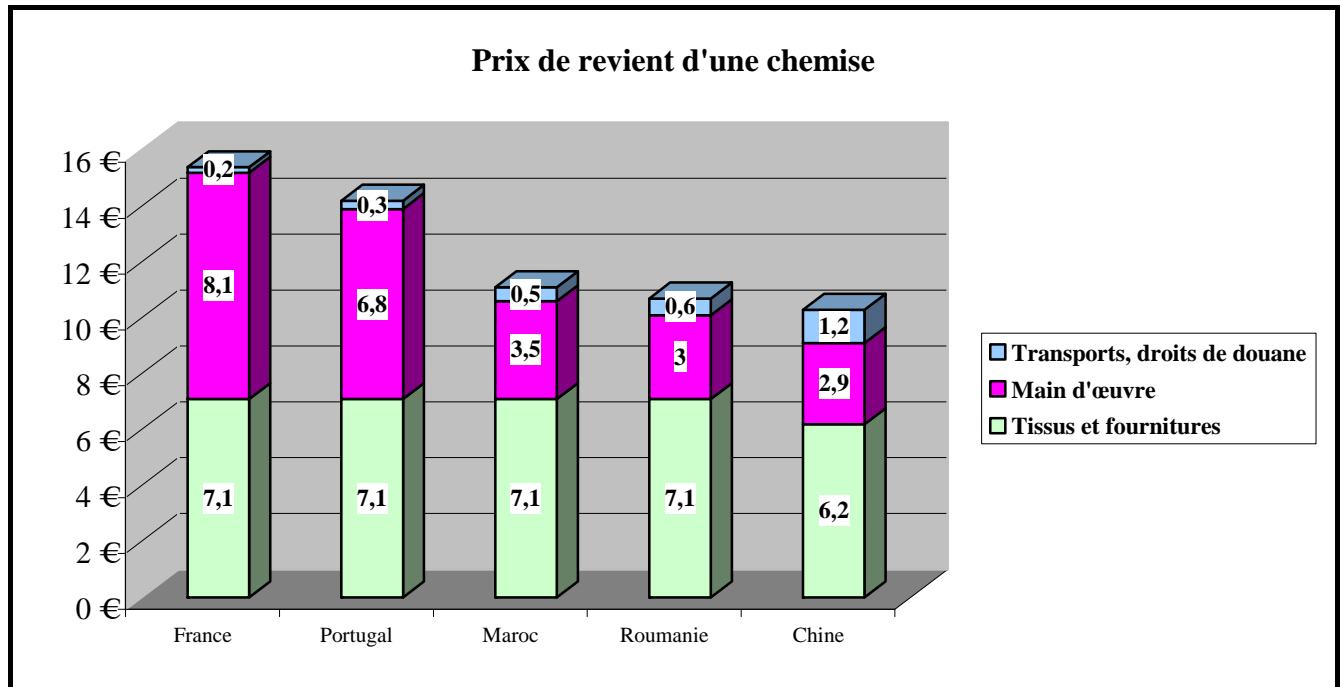
	Ouvriers non qualifiés	Ouvriers qualifiés	Total ouvriers	Employés	Techniciens et agents de maîtrise	Cadres	Total	% ouvriers dans total
<b>CUIR</b>	7 176	15 565	22 741	5 113	2 755	2 623	33 232	<b>68%</b>
<b>TEXTILE</b>	21 233	52 064	73 297	22 916	15 137	13 367	124 717	<b>59%</b>
<b>HABILLEMENT</b>	4 049	17 791	21 840	28 715	6 309	7 188	64 052	<b>34%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>32 458</b>	<b>85 420</b>	<b>117 878</b>	<b>56 744</b>	<b>24 201</b>	<b>23 178</b>	<b>222 001</b>	<b>53%</b>

*Chiffres FORTHAC 2004<sup>17</sup>*

### **Répartition des effectifs et des qualifications dans le THC**

Les coûts salariaux de production en France constituent un désavantage concurrentiel majeur sur des produits basiques, ainsi que le montre l’exemple suivant sur la composition des coûts d’une chemise d’un certain niveau de qualité mais sans créativité particulière :

<sup>17</sup> Les chiffres des effectifs du secteur ne sont pas totalement homogènes d’une source à l’autre. Mais globalement, les chiffres les plus précis sont certainement ceux du FORTHAC



Chiffres CEPII – Document de travail n°2002<sup>18</sup>

La différenciation ne se fait pratiquement que sur les coûts salariaux, les coûts de tissus et fournitures étant pratiquement identiques pour tous les pays.

**La production ne peut donc subsister en France, et plus généralement en Europe Occidentale, qu'intégrée dans une chaîne de valeur sophistiquée** qui nécessite une proximité, une versatilité, une créativité et une qualité fortes dans la réalisation.

**La production doit viser un autre but que la simple fabrication.**

A partir de ces considérations et de la situation micro-économique des entreprises, des estimations sur l'évolution des effectifs sont possibles.

**Deux phénomènes de natures très différentes vont se cumuler :**

- **La diminution très forte d'activité ou de fermeture d'entreprises** pour celles qui n'auront pas pu et/ou pas su prendre le virage stratégique indispensable à leur survie et qui sont financièrement affaiblies. Ce sont les entreprises où la production a pour seul objectif la fabrication.
- **La transformation des entreprises** qui engagent une véritable mutation stratégique pour survivre et se développer suivant un nouveau modèle économique, en rupture totale avec le passé. Les effectifs de production vont être touchés, mais dans une moindre mesure car la production est alors le support d'autres objectifs que la simple fabrication. Ce peut être : la qualité, la créativité, le circuit court, la réactivité, etc.... Ces

<sup>18</sup> Mondialisation et régionalisation – le cas des industries du textile et de l'habillement – CEPII n° 2002 – Document de travail

phénomènes vont se dérouler essentiellement dans les entreprises qui ont encore des marges de manœuvre.

### **1. Les salariés des entreprises performantes**

Plus de **50.000 salariés** appartiennent aux entreprises très performantes et donc, a priori, il existe **très peu de risque sur leur emploi**.

### **2. Les salariés menacés de perte d'emploi par une diminution significative de l'activité**

Les analyses réalisées mettent en évidence un risque pour les  $\frac{3}{4}$  des salariés dans les entreprises à la structure financière affaiblie. Cela représente environ 37.000 personnes, chiffres 2004.

Si l'on tient compte des évolutions 2005 qui ont déjà enregistrées une perte de près de 17.000 emplois, ce sont **20.000 emplois qui sont en risque**.

### **3. Les transformations dans les entreprises qui ont des marges de manœuvre**

Les entreprises qui ont compris la nécessité de se transformer radicalement pour être compétitives vont engager – au plan des ressources humaines – un très profond changement des compétences de leurs collaborateurs qui se traduira par **une hausse très nette des qualifications**. Les entreprises auront besoin d'une nouvelle palette de compétences pour répondre à des objectifs radicalement nouveaux. En effet, elles vont devoir tout à la fois :

- Former leur personnel et augmenter très significativement leurs qualifications. L'idéal est bien sûr de pouvoir transférer le maximum de salariés sur de nouveaux métiers dans la même entreprise,
- Embaucher des profils totalement nouveaux pour répondre à de nouveaux besoins traditionnellement inconnus dans le THC,
- Dans un tel contexte, une partie du personnel de production risque d'être touchée par des suppressions de poste. Certaines entreprises ont réussi à engager leur mutation sans licencier, mais ce cas de figure ne peut malheureusement pas être pris pour une règle générale. Il est vraisemblable que dans une majorité d'entre elles, les effectifs vont diminuer à court terme, pour éventuellement progresser à 3-4 ans.

Entreprises qui disposent de marges de manœuvre	<b>Effectifs</b>
En situation très favorable	42 000
Marges de manœuvre réelles	54 000
<b>Total</b>	<b>96 000</b>

La réussite d'une mutation stratégique n'est jamais acquise, c'est une condition nécessaire mais pas suffisante. Il ne suffit pas d'investir beaucoup ; il faut investir à bon escient.

Par contre, si ces transformations ne s'opèrent pas ; alors ces entreprises vont graduellement perdre leur vitalité compétitive et elles ne pourront plus la capacité de maîtriser leur destin. Le terrain donne de multiples exemples de ce type, d'entreprises qui n'ayant pas pris à temps leur virage, finissent par disparaître.

Il faut donc faire face à une réalité complexe :

- Soit les PME du secteur arrivent à se transformer radicalement ce qui peut impliquer, à court terme, des suppressions de postes, notamment sur une fraction des effectifs de production. Alors, elles ont une chance de se re-développer et de se redéployer. Elles pourront même à terme, sous 3-4 ans environ, réembaucher. De nombreux exemples, notamment dans l'habillement du Choletais, permettent d'être raisonnablement confiants dans ce type de scénario.
- Ou alors, les PME n'engagent pas leur virage stratégique et alors, c'est l'ensemble de leurs effectifs qui est en danger à terme.

#### **4. Les évolutions, ordres de grandeur**

Il est toujours délicat de donner des chiffres précis sur des phénomènes qui relèvent totalement de la stratégie micro-économique des entreprises. Néanmoins, il est important d'essayer de mettre en évidence deux catégories d'entreprises :

- Celles qui sont déterminées quoi qu'il arrive à se transformer
- Les autres conscientes de cette nécessité de mutation stratégique, mais qui ne sont pas offensives. Elles ont tendance à repousser, dans le futur, les exigences du changement. En effet, il ne faut pas perdre de vue que les transformations à engager sont complexes, lourdes et coûteuses, surtout pour des PME qui ont non seulement peu de moyens financiers mais aussi humains pour faire face à ces défis.

Il est possible d'obtenir **des ordres de grandeur** en prenant des hypothèses raisonnables. Les estimations suivantes ne sont pas prises au hasard, elles reflètent un ensemble convergent de réalités captées sur le terrain :

- Plus des ¾ des entreprises en situation très favorable vont engager spontanément les mutations nécessaires. En effet, elles réussissent déjà à accroître leur rentabilité dans des conditions difficiles, ce qui est le signe d'une stratégie efficace. Cela laisse supposer que la majorité a déjà engagé le mouvement. Par contre, ce taux est sans doute aux environs de 40% pour les autres entreprises dites en situation normale.

- Dans les entreprises qui mutent, les exemples du terrain permettent d'estimer qu'entre 10% et 40% des postes d'ouvriers de production risquent de disparaître.
- Si les entreprises ne mutaient pas, alors le risque serait de voir disparaître les ¾ des effectifs totaux.

En tenant compte de la structure des qualifications par secteur<sup>19</sup>, on obtient deux cas de figure extrêmes<sup>20</sup>:

- **Le cas « le plus favorable »** : toutes les entreprises ayant des marges de manœuvre mutent. Alors, **il faut se préparer à reconvertis entre 10.000 et 15.000 personnes qui risquent de perdre leur emploi.**
- **Le cas le plus critique** : seules les entreprises déterminées à muter spontanément le font<sup>21</sup> et toutes les autres finissent par péricliter. Il y aurait alors un risque total de suppressions, de l'ordre de 35.000 à 40.000 postes. Il y a donc la possibilité de **préserver entre 25.000 et 30.000 emplois** en favorisant la mutation de l'ensemble des entreprises ayant des marges de manœuvre.

---

<sup>19</sup> Utilisation Chiffres Forthac

<sup>20</sup> Aucun réembauche n'a été prévu dans les calculs suivants car ces phénomènes n'auraient un impact que dans 4 à 6 ans

<sup>21</sup> C'est à dire 3/4 des entreprises en situation très favorable, 40% des entreprises qui ont de réelles marges de manœuvre.

## LA SYNTHESE

**Les pouvoirs publics se trouvent devant un double impératif :**

- **Reconvertir, en mobilité externe, 30.000 à 35.000 personnes dont les emplois sont directement menacés.** Il s'agit de la somme des emplois à risque dans les entreprises financièrement affaiblies (20.000) et les emplois à risque dans les entreprises qui mutent positivement (10.000 à 15.000).
- **Consolider entre 25.000 et 30.000 emplois en aidant activement les PME à se transformer.** Dans ce volet, il sera essentiel d'aider à la mobilité interne, une fraction importante de ces salariés, entre **10.000 et 20.000 personnes**.

**La reconversion au sens large** concertera un nombre important de personnes. En effet, au delà des suppressions d'emploi prévisibles (30.000 à 35.000), il faudra également appuyer les mobilités internes de 10.000 à 20.000 personnes ; **soit un total de 40.000 à 55.000 personnes.**

## CONCLUSIONS SUR L'EVOLUTION DES EFFECTIFS

**Le secteur doit profondément se transformer en développant de nouvelles stratégies et de nouvelles activités pour répondre aux aspirations des clients. La production va continuer à flétrir pour se concentrer sur des opérations hautement qualitatives et/ou en circuit court.**

**Dans le cas le plus favorable, le secteur pourrait atteindre un palier de 150.000 emplois avant de recommencer à embaucher, modérément, d'ici 4 à 5 ans. Mais cela suppose de réussir la mutation industrielle des PME du secteur.**

**Les pouvoirs publics doivent affronter un double enjeu sur les 3-4 prochaines années**

- ➔ **Reconvertir à de nouveaux métiers, entre 40.000 et 55.000 salariés du Textile Habillement Cuir, en mobilité interne ou en mobilité externe.**
- ➔ **Consolider entre 25.000 et 30.000 postes, en aidant activement les PME à se transformer.**



## DEUXIEME PARTIE

### LES EXPERIENCES DE RECONVERSION DES SALARIES

Les pouvoirs publics doivent se préparer à reconvertis entre 40.000 et 60.000 salariés. Ceci, dans le but d'apporter des solutions à deux catégories de personnes :

- Les personnes directement menacées dans leur emploi
- Les salariés qui ont besoin de faire évoluer leurs compétences au sein même de leurs entreprises

C'est un projet d'une ampleur sans précédent.

Il est donc essentiel de faire un point sur les différentes expériences en la matière pour mettre en évidence les facteurs de succès, les erreurs à éviter.

Au cours des dernières années, toute une série d'initiatives ont vu le jour.

#### **I- LE PROFIL DES SALARIES DU TEXTILE/HABILLEMENT/CIUR**

Les salariés du Textile/Habillement/Cuir appartiennent à une population très caractéristique :

- **De réelles compétences.**  
Les salariés du THC disposent de réelles compétences et habiletés manuelles ainsi des qualités importantes en terme de comportements : amour du travail bien fait, sérieux, attachement à l'entreprise, à leur métier. Ce dernier aspect a beaucoup d'importance. La réalité des compétences des salariés du THC est à souligner très fortement, il ne s'agit pas de salariés qui n'ont pas l'expérience du travail -tout au contraire-. Et pourtant, ces salariés expriment souvent un sentiment d'absence de qualification quand ils sont frappés par un licenciement. Or, la réalité est tout autre. De plus, au-delà des compétences, ces personnes ont toujours travaillé.
- **Une population majoritairement ouvrière** qui travaille à la production.  
Les ouvriers<sup>22</sup> représentent encore 53% du total des effectifs du secteur, presque le double de ce qui est l'usage dans l'ensemble des secteurs. Les Ouvriers Non Qualifiés sont encore nombreux : 15% des effectifs encore en 2004. Leur nombre est en forte diminution : ils représentaient encore le double sur la période 94-96<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Voir Supra, le tableau de Répartition des effectifs et des qualifications dans le THC – Chiffres Forthac

<sup>23</sup> Chiffres Cereq

Une ancienneté forte caractérise cette population :

ANCIENNETE DANS L'ENTREPRISE	THC		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2000-2002)	(1994-1996)	(2000-2002)
Moins d'un an	10,4%	11,6%	14,7%	17,4%
Moins de cinq ans	33,6%	32,9%	42,3%	45,8%
10 ans et plus	47,7%	50,9%	39,2%	38,3%

*Source Insee – Exploitation Cereq*

Plus de la moitié des salariés ont plus de 10 ans d'entreprise contre 38% pour tous les secteurs.

Souvent, les salariés sont entrés jeunes dans la profession mais les salariés de plus de **55 ans ne sont pas plus nombreux dans le THC que dans les autres secteurs de l'économie : 22% de la population<sup>24</sup>**. C'est la tranche des 40-49 ans qui est la plus représentée.

Ces ouvriers exercent très fréquemment **des tâches très spécialisées**, avec une faible polyvalence, du moins dans les entreprises qui n'ont pas engagé leur mutation.

- **Les femmes sont majoritaires : plus de 60% des effectifs**, contre 40% dans le reste de la population. Elles sont aussi surreprésentées dans les postes d'Ouvriers Non Qualifiés où elles sont 50% plus nombreuses que leurs homologues masculins<sup>25</sup>.
- **Le niveau de diplôme et le recours à la formation sont plus faibles :**

NIVEAUX DE DIPLÔME <i>Part des :</i>	THC		Tous secteurs	
	(1994-1996)	(2000-2002)	(1994-1996)	(2000-2002)
Niveaux I et II	2,1%	4,8%	8,6%	10,9%
Niveau III	4,6%	6,1%	9,1%	11,9%
Niveau IV	7,2%	9,2%	12,1%	14,8%
Niveau V	27,4%	29,6%	32,3%	31,1%
Niveau VI	58,8%	50,3%	37,9%	31,3%
Total	100%	100%	100%	100%

*Chiffres INSEE – Exploitation CEREQ*

**Plus de la moitié des salariés du THC n'ont pas de diplôme** -hors CEP et BEPC- (Niveau VI). Près de 30% ont atteint le niveau d'un CAP ou d'un BEP (Niveau V).

Cette situation n'est pas compensée par un recours plus important à la formation continue où le taux d'accès à la formation **est deux fois moindre que dans les autres secteurs<sup>26</sup>**.

<sup>24</sup> Voir Annexe 1 : Chiffres Clés Salariés du Textile/Habillement/Cuir

<sup>25</sup> Voir Annexe 1: Chiffres Clés Salariés du Textile/Habillement/Cuir

<sup>26</sup> Voir Annexe 1 : Chiffres Clés Salariés du Textile/Habillement/Cuir

- **Les salaires dans le secteur sont plus en moyenne 15% plus faibles que la moyenne nationale du fait de l'importance de la population ouvrière.**  
Le salaire brut moyen atteint 23.280€ contre 27.616€ pour tous les secteurs<sup>27</sup>.
- **Une forte proportion de PME familiales, en milieu rural.**  
A titre d'illustration, l'Annexe 2 sur les bassins d'emploi à forte prédominance THC montre combien ce secteur industriel est vital pour certains territoires.
- **Un risque presque deux fois plus élevé de chômage de longue durée pour les salariés du Textile/Habillement/Cuir.**  
36% des salariés du THC sont classés en Risque Elevé (RS3) contre 20% en moyenne. A l'inverse, il n'y en a que 8% qui sont classés en Faible Risque (RS1) contre 15% pour l'ensemble de la population<sup>28</sup>.

Cette situation est encore aggravée pour les plus de 50 ans : les demandeurs d'emploi du textile se retrouvent à 85% en Risque Elevé contre 69% pour l'ensemble des plus de 50 ans<sup>29</sup>. Ces chiffres ne sont toutefois pas à appliquer de manière systématique. En effet, on peut trouver la situation strictement inverse. Dans les PME qui prennent conscience de la nécessité de préserver leurs savoir faire, tout au contraire elles tentent de garder leurs ouvriers les plus âgés et les plus expérimentés.

La situation de départ pourrait paraître délicate de prime abord. Mais certains aspects offrent **de vraies potentialités**. En effet, les salariés du THC sont, dans leur immense majorité des personnes, qui ont toujours travaillé, qui connaissent le monde de l'entreprise et ses règles et qui ont des compétences réelles même si ces dernières ont été insuffisamment valorisées. Ces points, nous le verrons, sont excessivement importants et porteurs d'espoir pour des retours à l'emploi.

---

<sup>27</sup> Source DADS

<sup>28</sup> Chiffres UNEDIC

<sup>29</sup> Chiffres UNEDIC

## **II - LES EXPERIENCES D'ACCOMPAGNEMENT ET DE RECONVERSION DES SALARIES**

La loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 prévoit la généralisation du droit de reclassement, à tout salarié licencié pour motif économique.

### **RAPPEL DU CONTEXTE JURIDIQUE DU LICENCIEMENT ECONOMIQUE**

**Le principe** : l'employeur est soumis à **une obligation d'adaptation ou de reclassement** du personnel concerné.

Lorsque le licenciement concerne au moins 10 salariés sur 30 jours, dans une entreprise d'au moins 50 salariés, **un plan de sauvegarde pour l'emploi** (PSE) doit être mis en place :

- ➔ Entre 50 et 1000 salariés, les entreprises peuvent conclure avec l'Etat des conventions qui ont pour but d' :
  - ❖ Eviter les licenciements et favoriser les reclassements internes
  - ❖ Aider au reclassement externe des salariés par différents biais, notamment, par la signature de conventions de cellules de reclassement.
- ➔ Au delà de 1000 salariés, l'entreprise est contrainte de proposer un Congé de Reclassement. En parallèle, les PSE sont intégralement financés par l'entreprise

Une **Convention de Reclassement Personnalisée** doit être proposée à tout salarié appartenant à une entreprise de moins de 1000 personnes.

**Trois types de dispositifs d'accompagnement des salariés sont analysés :**

- Les grands dispositifs d'Etat
- Des expériences locales pertinentes
- Les expérimentations UNEDIC de retour à l'emploi

Les dispositifs étudiés s'intéressent à des populations dont les caractéristiques sont très proches de celles des salariés du THC.

Ceci permettra de mieux comparer les avantages et inconvénients des différentes solutions.

## **1. L'appui de l'Etat dans l'accompagnement des reconversions**

### **1.1. Les principaux dispositifs d'Etat**

L'Etat a recours à 5 grands types de dispositifs d'accompagnement :

#### **▪ Les cellules de reclassement :**

Leur rôle consiste à accueillir, évaluer, orienter et conseiller des salariés licenciés économiques ou sur le point de l'être. Les cellules sont notamment chargées de rechercher des offres d'emploi.

Un consultant accompagne en moyenne 30 à 50 personnes.

La durée de l'aide est au minimum de 3 mois et au maximum de 12 mois.

Le Fonds National pour l'Emploi est sollicité pour les conventions. Pour une entreprise in bonis, l'aide de l'Etat est de 50% sur une base éligible plafonnée à 1.800€

#### **▪ La convention de reclassement personnalisé :**

Ce dispositif est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2005 et permet au salarié de bénéficier, pendant un maximum de 8 mois, d'un accompagnement de l'ANPE renforcé vers l'emploi.

Un référent ANPE accompagne 130 personnes en moyenne.

Le salarié a 14 jours pour accepter une CRP. Dans ce cas, le contrat de travail est rompu et ses indemnités de préavis servent à financer la CRP.

La CRP est financée par l'employeur, l'assurance chômage et l'Etat.

#### **▪ La formations/adaptation du FNE :**

Ce dispositif a pour objectif est de soutenir la formation des salariés les plus fragilisés dans leur emploi, en incitant les entreprises à :

- Mettre en oeuvre, en cas de menace de licenciement, des actions permettant des mobilités internes
- Accompagner les réductions du temps de travail destinées à préserver les emplois menacés (chômage partiel)

#### **▪ L'allocation temporaire dégressive :**

Elle permet aux salariés licenciés et reclassés dans un emploi moins bien rémunéré de bénéficier d'une allocation destinée à compenser transitoirement cette différence de rémunération.

#### **▪ Les congés conversion :**

Ils ont pour objet, pendant 4 à 10 mois, de permettre aux salariés de suivre les actions prévues dans le programme de reclassement externe établi par l'entreprise.

Pendant la période du congé, le contrat de travail est suspendu, la rupture n'intervient qu'à la fin du congé.

L'Etat participe au financement avec un taux maximal de prise en charge de 50%.

### **1.1.1. Les chiffres 2005**

En 2005, 255.000 salariés se sont inscrits à l'ANPE après un licenciement économique, ce qui représente 1/3 des inscriptions suite à un licenciement<sup>30</sup> :

- 17.000 salariés ont adhéré à l'une des 747 conventions de cellule de reclassement financée en partie par l'Etat
- 31.500 salariés ont adhéré à une convention de reclassement personnalisée (CRP). Attention, il est possible qu'une fraction de ces salariés ait également adhéré à une cellule de reclassement.
- 3.800 salariés ont bénéficié d'une allocation temporaire dégressive
- Moins de 3.000 salariés ont bénéficié d'une formation/adaptation ou d'un congé conversion.

Il est encore un peu tôt pour tirer des conclusions sur les Conventions de Reclassement Personnalisé, par contre il est important de mettre en évidence les performances des Cellules de Reclassement pour en tirer des conclusions pour la **Reconversion des salariés du Textile/Habillement/Cuir.**

### **1.1.2. Un nouveau dispositif d'Etat en cours d'expérimentation : le Contrat de Transition Professionnelle**

Le contrat de transition professionnelle (CTP) concerne les salariés licenciés pour motif économique dans les entreprises de moins de 1000 salariés et les entreprises en redressement ou liquidation judiciaires.

Il est aujourd'hui en expérimentation sur 7 sites : Charleville-Mézières, Montbéliard, Morlaix, Saint-Dié, Toulon, Vitré et Valenciennes. Seul le site de Saint-Dié présente une problématique Textile/Habillement/Cuir : aujourd'hui, une cinquantaine de personnes participent à cette expérience.

Ce contrat permet au salarié de combiner des périodes de recherches d'emploi, des phases de formation et des périodes de travail dans des entreprises privées ou des organismes publics.

Deux points fondamentaux du dispositif :

- Un appui très personnalisé, il est prévu un référent pour 30 personnes.
- Des garanties, notamment financières, très élevées pour le demandeur d'emploi qui touche pratiquement l'intégralité de son salaire net.

L'expérimentation, votée dans le cadre de la loi pour le retour à l'emploi, a démarré en Mai 2006. Elle doit se poursuivre jusqu'en 2008.

---

<sup>30</sup> Chiffres DARES – Premières Informations – Septembre 2006

## **1.2. Les expériences locales**

A côté de ces grands dispositifs d'Etat, un certain nombre d'initiatives locales ont vu le jour pour faire face à des situations difficiles de reconversion.

Les principales expériences qui seront abordées sont :

- **ARRMEL**
- La plateforme du Choletais
- La plateforme d'accompagnement des mutations industrielles en Dordogne : PAMID
- H&E

En effet, toutes les autres expériences combinent en général certains aspects de ces initiatives.

### **1.2.1. ARRMEL**

ARRMEL (Appui au Reclassement à la Reconversion pour la Métropole Lilloise) est certainement le dispositif le plus connu parmi les expérimentations de reconversion des salariés. Elle est historiquement très importante puisqu'il s'agit du premier mouvement vers une individualisation plus grande des parcours.

Il a été mis en oeuvre depuis juin 2003, d'abord dans un cadre expérimental, puis étendu jusqu'en 2006. Il a permis de répondre à une importante recrudescence de situations et liquidations judiciaires.

ARRMEL ne s'adresse qu'aux salariés d'entreprises en redressement judiciaire ou en liquidation. La population concernée est proche de celle du Textile/Habillement/Cuir :

- Une moyenne d'âge de 45 ans
- Un pourcentage élevé d'ouvriers : 69%
- 44% des salariés en provenance du Textile/Habillement/Cuir, particulièrement sur le territoire de Roubaix Tourcoing Vallée de la Lys

Le dispositif ARRMEL repose sur :

- Une individualisation des parcours :
  - Un diagnostic personnel et professionnel pour chaque salarié
  - Un accompagnement vers l'emploi par un cabinet de reclassement
  - Un appui à la résolution de problèmes sociaux lourds ou légers par le suivi d'un référent social
  - Un appui à la définition et à la concrétisation de projet de formation ou création et reprise d'entreprise
  - Des mesures d'aides au retour à l'emploi et à la création d'entreprises
- Un volet formation/compétences important avec un recours significatif aux congés conversion :
  - La mise en oeuvre d'une Validation des Acquis de l'Expérience

- La formation, essentiellement jusqu'à une période récente dans le cadre des congés conversion
- Un soutien pour les personnes en difficulté grâce à la présence d'un référent social et de la mise en place d'un Appui Psychologique.
- Un suivi strict des parcours individuels par le Service Public à l'Emploi (DDTEFP, ANPE, AFPA)
- **Une coordination forte entre les acteurs locaux**, une mise en commun de leurs moyens
- La mise en place d'une **Conférence des Financeurs** pour permettre de boucler rapidement le financement des dossiers

Le succès de l'opération doit beaucoup au dynamisme de son concepteur et de ses successeurs à la DDTEFP.

### **1.2.2. La Plateforme du Choletais**

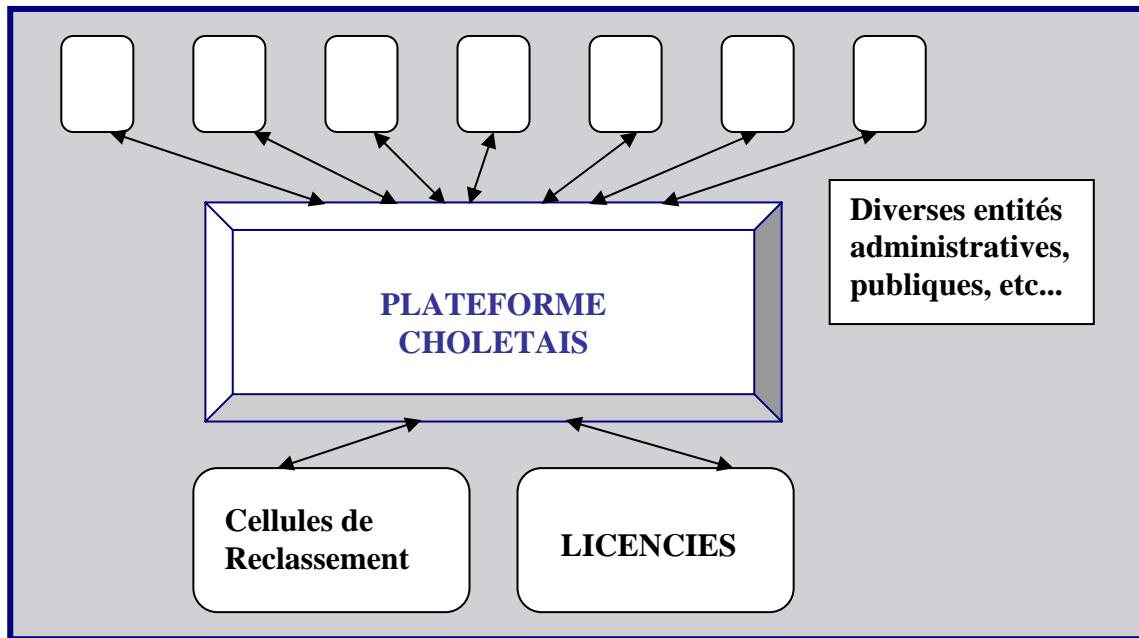
La philosophie de la Plateforme du Choletais est différente de celle employée par ARRAMEL. Il s'agit plutôt d'un support aux différentes actions de reconversion engagées par le terrain. Elle s'analyse comme une superstructure de coordination.

Elle a été mise en place en 2000 et reconduite jusqu'en 2006.

La Plateforme est spécifiquement destinée aux industries de la mode (Textile, Habillement, Cuir-Chaussure). Elle est ciblée, comme son nom l'indique, sur la Reconversion de personnes qui ne peuvent pas être reclassés rapidement.

La Plateforme se caractérise par :

- Un rôle d'interface important avec les salariés d'une part et les Cellules de Reclassement d'autre part
- Une très forte coordination pour éviter les allers et retours inutiles
- La mise en synergie avec les Cellules de Reclassement et le suivi des actions engagées.
- La mobilisation des
- Le montage des formations et la validation de celles qui sont automatiquement financées par le Conseil Régional, dans le cadre d'une délégation spécifique. Pour d'autres formations spécifiques, la Plateforme se charge du montage financier.
- Dans certains cas, l'appui à la mise en place d'accords de méthodes qui ont permis d'intervenir 3 à 4 mois avant un licenciement, et ainsi commencer à préparer la reconversion des salariés.
- Dans l'ensemble, une grande souplesse et une grande réactivité



La Plateforme est animée par deux personnes à plein temps qui ont été mises à disposition : une par l'ANPE, l'autre par l'AFPA.

Cette situation est celle qui existe aujourd'hui, mais l'avenir n'est pas encore assuré. En effet, réticences se font jour à la Région pour financer les formations de reconversion.

### 1.2.3. PAMID

Initialement réservé au secteur de la Chaussure, **ce programme constitue une approche globale, pertinente et simple à la fois de la mutation économique dans son ensemble**. Il constitue ainsi un des rares dispositifs qui agisse à la fois pour aider les salariés à se reconvertis et pour soutenir les entreprises dans leur transformation stratégique.

Sur le seul volet d'accompagnement des salariés licenciés, **le taux de retour à l'emploi est l'un des meilleurs de toutes les expérimentations, puisqu'il atteint 70%**.

PAMID (Plateforme pour Accompagner les Mutations Industrielles en Dordogne) vise à favoriser l'anticipation, le dialogue social, l'adaptation aux réalités diverses du terrain.

Les partenaires sociaux ont ainsi souhaité mettre en place un ensemble de mesures coordonnées dont la mission consiste tout à la fois à :

- Anticiper l'avenir des emplois d'un secteur
- Offrir des services pour accompagner individuellement le maximum d'entreprises adhérentes et leurs salariés dans ces évolutions prévisibles
- Offrir des services pour inscrire cette évolution dans les démarches territoriales profitables au développement local et à l'emploi

Les premières actions sur le terrain ont été engagées au cours de l’année 2005. Le secteur de la chaussure constituait la cible de départ : 1.300 salariés avec une grande majorité de femmes et 28 entreprises réparties sur un territoire rural.

La plate-forme intègre 5 types d’actions :

1. Un appui à la démarche stratégique des entreprises
2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
3. La mise en oeuvre de plans d’action ciblés sur les ressources humaines
4. L’accompagnement et le reclassement des salariés licenciés par le biais d’une cellule de reclassement inter entreprises.
5. La contribution à des actions de développement local des territoires. Cet aspect est encore peu approfondi.

Les actions se déploient efficacement grâce à :

- L’intervention d’un cabinet de reclassement et de gestion de Ressources Humaines **rigoureusement sélectionné** avec des professionnels expérimentés : PBC. Trois points spécifiques doivent être relevés qui contribuent au succès des actions engagées :
  - Un appui individualisé qui part des aspirations des personnes, pour bâtir un véritable **projet professionnel**. Les **Evaluations en Milieu de Travail** sont quasiment systématiquement utilisées pour bien valider le choix des personnes.
  - **Une recherche active des emplois « cachés »** dans des entreprises susceptibles d’avoir des postes correspondant au projet professionnel.
  - L’intervient du cabinet au-delà de la cellule de reclassement. Il joue un rôle **de conseil à la gestion des ressources humaines** dans le cadre des actions 2 et 3 de PAMID. L’intervention du cabinet n’est pas limitée aux seuls licenciements. Cet aspect est excessivement important.
- Les aides du FORTHAC,
- Un soutien sans faille et une dynamique très forte impulsée par l’organisation professionnelle,
- Une implication très forte du SPE et notamment de la Direction Départementale du Travail,
- La mise à disposition d’une personne pour faire le tour systématique des entreprises et pour jouer un rôle d’interface simplificatrice entre les entreprises et l’administration au sens large.

**Un des points les plus remarquables** dans cette expérience est **le climat de confiance** graduel qui s’est instauré avec le monde de l’entreprise ce qui favorise grandement leur reconversion stratégique, l’anticipation et les mobilités internes.

Aujourd’hui, PAMID s’étend au-delà du Cuir, au secteur du Textile/Habillement et en 2007 à la Chimie.

#### **1.2.4. H&E**

Il s'agit d'une initiative **totale**ment originale tant dans sa conception que dans son mode de fonctionnement. Il n'est pas issu du Textile/Habillement/Cuir mais du monde de la métallurgie.

L'histoire de H&E débute fin 1998, avec la préparation de la vente d'Unimetal au groupe Mittal. 186 salariés d'Unimetal sont alors identifiés en sureffectif. Arcelor décide alors de créer une filiale à 100% pour organiser en interne la reconversion de ces salariés qui, sinon, auraient de très fortes chances de se retrouver en chômage de longue durée.

Le but affiché : **redonner une véritable activité à chacun de ces salariés**. Il s'agissait de donner un sens professionnel à la présence de chaque agent et de faire renaître les conflits.

#### **Les caractéristiques de ce public :**

- 80% d'hommes
- 1/3 de personnel administratif, le reste est constitué d'ouvriers
- Moyenne d'âge : 51 ans
- Une ancienneté très forte : 32,5 ans dans le groupe
- Une formation faible :
  - Niveau VII (en dessous du niveau CEP) : 21%
  - Niveau VI : 25 %
  - Niveau V : 50%
- Mobilité faible pour les 2/3 du personnel
- 44% des personnes présentaient au moins une affection grave.

**La méthodologie appliquée** s'appuie sur les pratiques de reconversion traditionnelle, à trois différences près :

- Les personnes en charge des salariés à reconvertis font partie de la même population. Le cas le plus notable est celui du directeur général qui est l'ancien délégué CFDT de l'usine.
- Les salariés concernés par la reconversion ne quittent pas le Groupe.
- La méthode met en oeuvre une pédagogie adaptée, un management participatif et une relation consensuelle avec l'ensemble du personnel. **La composante managériale est clé dans cette initiative.**

**Le résultat** : courant 2000, H&E s'est progressivement organisée en 3 départements opérationnels centrés sur (voir Annexe 3) :

- Les travaux du second oeuvre du bâtiment, avec une forte activité au sein même du groupe Arcelor
- La logistique industrielle
- Le traitement informatisé de documents.

Il est intéressant de constater les reconversions qui ont été opérées (voir Annexe) : par exemple du laminage à l'entretien d'espaces verts, du process d'élaboration de l'acier au travaux du second d'œuvre du bâtiment.

Aujourd'hui, H&E continue d'avoir besoin du soutien financier d'Arcelor. La cause principale est que 60% des salariés disposent aujourd'hui des compétences nécessaires aux métiers exercés par H&E.

**Par contre, le bilan social de H&E est incontestable.** Un indicateur le révèle très nettement, celui de l'absentéisme qui est passé de 9,3% à 2%. Le plus frappant est certainement le témoignage de ces ouvriers qui ont retrouvé un véritable amour de leur nouveau métier et qui expriment, de manière très émouvante, une dignité et une reconnaissance retrouvée.

**L'expérience d'H&E permet d'affirmer qu'aucune situation individuelle n'est réellement désespérée, et que le passé n'écrit pas l'avenir. Ni l'âge, ni une situation sociale défavorable ne constituent un obstacle incontournable.** C'est un formidable espoir dans la nature humaine.

Alors la question se pose de la duplication d'un modèle type H&E. A ce jour, 2 initiatives viennent d'être lancées :

- H&E Wallonie : opérationnel depuis juillet 2006 avec une douzaine d'agents (40 à 50 possibles à terme).  
Il s'agit d'une structure indépendante d'H&E Lorraine qui est simplement chargée de l'accompagnement et de l'assistance technique dans la mise en œuvre.
- H&E Isbergues : opérationnel depuis juin 2006 avec une dizaine d'agents qui sont détachés à H&E Lorraine (nettoyage de halles, factotum, logistique ...).

Il est difficile de penser à une duplication à grande échelle de cette initiative pour deux raisons principales :

- **La question managériale.** Le succès social d'H&E doit beaucoup à l'équation personnelle de son dirigeant Gervais HANS. Dans un tel contexte, il faut à la fois disposer de qualités humaines de coaching exceptionnelles et dans le même temps, avoir un tempérament de vrai développeur. Or, ce type de profil n'est pas nécessairement très répandu. H&E estime, pour sa part, qu'il est pratiquement toujours possible de trouver un manager dans ce type de populations frappées par les licenciements.
- **Le coût financier.** Cette initiative n'a été possible que par un soutien clair et important d'Arcelor.

Compte tenu de son intérêt social, l'initiative H&E doit être suivie attentivement d'autant que cette dernière est en train de changer légèrement de nature. En effet, elle commence à accueillir des salariés licenciés d'autres entreprises. Dans ce cas, H&E se fait payer alors le surcoût « social » lié aux éventuelles incapacités.

En tout état de cause, chaque fois qu'une solution locale type H&E peut être trouvée, il est important de la soutenir.

### **1.3. Les Expérimentations UNEDIC de Retour à l'Emploi**

Nous venons de balayer les grands dispositifs d'Etat et un certain nombre d'expériences locales.

Or, l'UNEDIC a lancé des Expérimentations d'accompagnement spécifique de retour à l'emploi avec une cible très claire : des publics considérés en risque élevé de chômage de longue durée. Les résultats en sont très instructifs.

Ainsi, une première expérience a été menée en 2003/2004 par l'Assédic Ouest Francilien, en partenariat avec l'ANPE, avec un opérateur privé Maatwerk.

Compte tenu de l'intérêt de cette première démarche, l'UNEDIC a décidé en 2005 de lancer de nouveaux projets avec 5 différentes partenaires :

- Ingeus pour 6.000 allocataires exposés au risque de chômage longue durée
- ANPE-APEC pour 6.000 cadres de plus de 45 ans
- Altédia et BPI pour 1.100 allocataires en situation de reconversion professionnelle dans des territoires en mutation ou en restructuration
- ADECCO associée à une compétence d'outplacement pour 2.000 allocataires confrontés à des périodes de chômage récurrentes.

Un premier bilan a été réalisé en avril 2006<sup>31</sup>.

#### **Les principes d'intervention :**

- Le point central est celui **d'un appui individualisé** à chacun des demandeurs d'emploi lorsqu'un risque de chômage de longue durée est identifié :
  - Un référent est ainsi assigné à chacun des demandeurs d'emploi. Ce référent travaille directement avec **50 personnes maxima**.
  - Le rythme des rencontres est, a minima, **d'une fois par semaine**.
- Les processus d'accompagnement retenus s'articulent autour de trois grandes phases :
  - L'accueil, le diagnostic et la contractualisation d'un plan d'action visant exclusivement au retour à l'emploi. Un véritable **projet professionnel** est bâti avec chacune des personnes.
  - La mise en oeuvre des actions devant contribuer à favoriser et à accélérer ce retour à l'emploi : suivi et coaching individuel, construction de CV, méthodes et outils de recherche d'offres d'emploi, préparation aux entretiens d'embauche, etc.....
  - **La recherche pratique d'offres d'emploi adaptées** au profil du demandeur d'emploi principalement par une prospective ciblée des entreprises. Il s'agit **d'une recherche offensive, dans le dur** ».

---

<sup>31</sup> Point d'étape des expérimentations de prestation d'accompagnement spécifique de retour à l'emploi – 21 avril 2006 - UNEDIC

- L'accompagnement est ciblé sur **le retour à l'emploi**. Ainsi, le recours à des formations longues a t'il été exclu.
- Un paiement des consultants au succès. Typiquement :
  - Pour les moins de 50 ans : 2.300€ pour la prise en charge + 850€ lors de la prise d'emploi + 850€ si encore dans l'emploi au bout de 6 mois. **Au total, 4.000€ en cas de succès.**
  - Pour les plus de 50 ans : 2.750€ pour la prise en charge + 1.125€ lors de la prise d'emploi + 1.125€ si encore dans l'emploi au bout de 6 mois. **Au total, 5.000€ en cas de succès.**

**Les premiers enseignements** sont extrêmement instructifs.

Ils démontrent d'excellents résultats, parmi **les meilleurs résultats affichés par les différentes expériences**. PAMID affiche un taux de 70%, mais sur 12 mois et sur une intervention plus limitée en nombre. Ils montrent<sup>32</sup> :

- **Un taux important de retour à l'emploi à 10 mois : entre 67% et 70%.** Certains prestataires atteignent même des taux encore plus élevés : **près de 75% à 8 mois pour BPI ou Adecco**. Ces taux sont d'autant plus élevés qu'il s'agit de publics en véritable risque de chômage longue durée au contraire des autres dispositifs : classique ANPE, ou cellule de reclassement.
- **Le taux de reclassement sur des emplois stables est important : plus de 60%**<sup>33</sup>.
- **A contrario**, une enquête a été réalisée parmi les personnes qui avaient refusé de participer à l'expérimentation<sup>34</sup> : 62% sont toujours au chômage sans une seule période d'activité et 16% sont toujours au chômage mais avec des périodes soit d'emploi temporaire, soit de formation. **L'écart est donc excessivement important** entre les allocataires ayant accepté de participer à l'expérimentation et les autres.
- **L'importance de CDD ou de phases d'interim de courte durée** : un nombre significatif d'allocataires confirment avoir été embauchés dans un CDI après un contrat temporaire avec le même employeur.
- **Le travail réalisé par les cabinets sur l'offre d'emplois est essentiel**. Il doit être fait en fonction des profils et des souhaits, **et non l'inverse**, les expériences menées montrent très clairement que la très vaste majorité des reclassements s'est faite sur des **offres d'emploi non exprimées**. Les prestataires ont d'abord travaillé sur les compétences et le projet des personnes individuellement et **seulement après**, ils ont contacté les entreprises qui correspondaient au profil. Les prestataires se sont livrés à un travail approfondi avec les entreprises pour leur faire prendre conscience de leurs besoins et de les adaptés au demandeur d'emploi.
- **Le nombre d'offres effectivement proposées est élevé** : 79% des allocataires en cours d'accompagnement attestent avoir bénéficié de plusieurs offres d'emploi.
- **Le taux de satisfaction est très élevé** : 83% des demandeurs d'emploi en cours d'accompagnement ; 89% recommanderaient cette prestation. Les demandeurs sont unanimes à déclarer que l'accompagnement leur a permis de progresser dans :

<sup>32</sup> Point d'étape des expérimentations de prestation d'accompagnement spécifique de retour à l'emploi – 21 avril 2006 - UNEDIC

<sup>33</sup> Les emplois stables sont définis comme : CDI, CDD ou Interim à plus de 6 mois, Créations d'entreprises

<sup>34</sup> Note UNEDIC : Suivi des refus d'adhésions – Avril 2006

- Les techniques de recherche d'emploi
- L'organisation de leur recherche d'emploi
- La connaissance de leurs atouts et de leurs points faibles
- L'identification des entreprises susceptibles de les recruter
- La compréhension de leur propre aptitude à assumer une réorientation professionnelle
- **La rapidité d'intervention est importante** : l'idéal est de prendre le demandeur d'emploi au plus tôt. Dans les Expérimentations qui viennent de se dérouler la prise en charge s'est faite au bout de 6 mois de chômage environ. Cette période semble trop longue.
- **Une nécessité impérieuse** : celui de la coordination opérationnelle entre les Assédic et l'ANPE et **une organisation en mode projet** avec la création d'instances de pilotage.

Enfin, l'UNEDIC estime que l'ensemble de l'opération, malgré les coûts importants engendrés, lui a permis de **réaliser une économie au global**<sup>35</sup>. En effet, les personnes ciblées avaient un risque de prise en charge par les Assédic de plus de 23 mois :

- Sans l'accompagnement par des opérateurs privés le coût des indemnisations pour l'UNEDIC aurait été de : 128 millions€
- Le coût effectif de l'indemnisation de cette population accompagnée : 81 millions€. Les personnes sont restées en moyenne 11,6 mois au chômage.
- Le coût de l'accompagnement lui-même, c'est à dire des honoraires versés aux cabinets de reclassement : 23 millions€
- Au total, **l'UNEDIC réalise une économie de 24 millions€ soit environ 3.400€ par personne.**

Ainsi, les Expérimentations UNEDIC permettent pour des publics, en très grand danger de chômage de longue durée, **un retour à l'emploi effectif et important tout en économisant des ressources publiques**. Ce résultat est obtenu malgré des honoraires très élevés accordés aux cabinets : une moyenne de 3.500 euros par personne.

**Ces résultats démontrent sans ambiguïté qu'une approche individualisée fondée sur la construction d'un véritable projet professionnel donne d'excellents résultats pour les personnes. Elle est de surcroît moins coûteuse que les systèmes actuels.**

**INDIVIDUALISATION+PROJET PROFESSIONNEL  
+RECHERCHE ACTIVE D'EMPLOI**  
= **MEILLEUR RETOUR A L'EMPLOI + ECONOMIES POUR L'ETAT**

<sup>35</sup> Bilan sur les Expérimentations d'accompagnement des Allocataires par des Opérateurs Privés – Statis N°180

## **1.4. La comparaison entre les différents dispositifs**

Les éléments de comparaison concernent :

- Le parcours classique en ANPE
- Les cellules de reclassement
- ARRMEL
- La plateforme du Choletais
- PAMID
- Les Expérimentations UNEDIC

Seuls des ordres de grandeur peuvent être valablement donnés car les informations ne sont pas homogènes, et leur récolte systématique.

### **1.4.1. Les parcours classiques ANPE**

Cette étude ne vise pas les Conventions de Reclassement Personnalisé car elles sont trop récentes pour avoir un recul suivant.

Nous prenons simplement la situation habituelle d'un demandeur d'emploi. Dans le Textile/Habillement/Cuir, l'ordre de grandeur d'indemnisation au chômage semble être d'un minimum de **13, 8 mois** (voir éléments de calcul en Annexe 4). Ce qui est cohérent avec d'autres éléments qui montrent que<sup>36</sup> :

- Le taux de retour à l'emploi pour des personnes au profil quasi-identique à celui dans le THC est de 25% au bout de 12 mois.
- Le taux des personnes encore en recherche d'emploi s'établit, toujours au bout de 12 mois, à 61%.

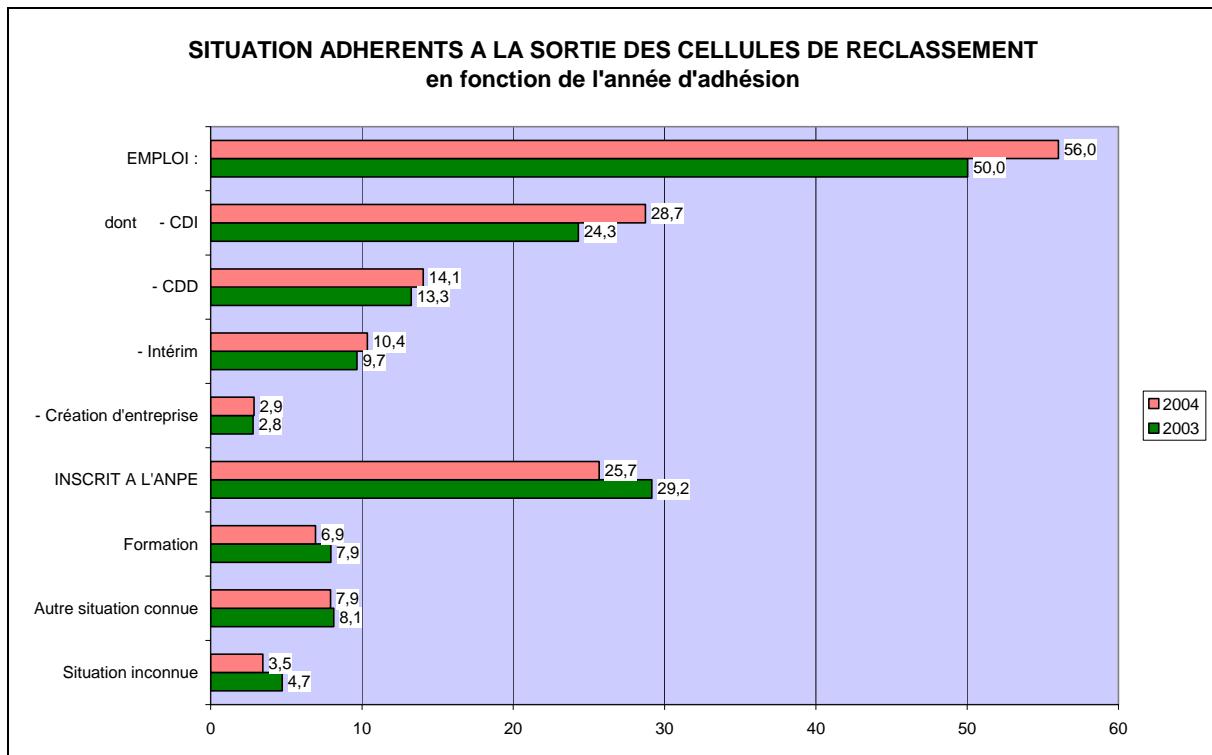
Ces chiffres peuvent paraître faible. Mais, il faut garder en tête deux points importants : d'une part, un conseiller ANPE s'occupe en moyenne de 200 à 230 personnes ; d'autre part, ces chiffres synthétiques cachent le fait que le chômage n'est pas nécessairement une réalité continue, mais faite d'allers et retours brefs dans l'emploi.

---

<sup>36</sup> Etude réalisée pour la DGEFP : « Privé-Public : une analyse de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs » - novembre 2004 – AE.DEX/IRES

### 1.4.2. Les cellules de reclassement

La moitié des salariés suivis par les Cellules de Reclassement retrouvent un emploi<sup>37</sup> : 56% pour les conventions signées en 2004.



Le coût d'intervention pour l'Etat est de l'ordre de 1.500€<sup>38</sup> par personne dans les cellules conventionnées. Ce chiffre comprend également la prise en charge totale par l'Etat des cellules de reclassement pour les entreprises en cessation de paiement.

<sup>37</sup> DARES – Premières Informations – Premières Synthèses – Septembre 2006

<sup>38</sup> Chiffre établi à partir des indications du bleu budgétaire du Programme d'Accompagnement des Mutations Economiques

### **1.4.3. ARRMEL**

ARRMEL<sup>39</sup> a touché près de 3.000 personnes à fin décembre 2005. **Le taux de retour à l'emploi au bout de 12 mois est de 54%**. La répartition est la suivante :

- CDI : 660
- CDD de plus de 6 mois : 206
- Créations d'entreprises : 118
- CDD de moins de 6 mois : 206
- Intérim : 397

**62% des personnes ayant retrouvé un emploi, le sont sur un poste stable.**

L'essentiel des personnes n'ayant pas retrouvé un travail sont encore en formation.

Le comité de pilotage a pu suivre les personnes qui n'avaient pas adhéré à ARRMEL, les résultats sont, significativement plus faibles, les suivants :

- Taux de retour à l'emploi : 22%
- Autres dispositifs (CRP - congés de conversion) : 12%
- AS-FNE : 26%

Ces résultats sont significatifs car le profil des adhérents d'ARRMEL est très similaire à celui des salariés du THC.

ARRMEL constitue une belle réussite sur des publics, a priori difficiles, à reconvertis. Le coût spécifique comprend 2 volets :

- le coût d'intervention lui-même qui est équivalent à 2.000€ sans évaluer véritablement le coût important de mobilisation du Service Public à l'Emploi
- une charge très élevée due au recours très important aux congés de conversion : 4.000€ en moyenne par personne. L'essentiel en est supportée par les pouvoirs publics compte tenu des caractéristiques des entreprises.

---

<sup>39</sup> Point d'étape réalisé par le Comité de Pilotage Stratégique d'ARRMEL au 15 décembre 2005

#### **1.4.4. La Plateforme du Choletais**

La Plateforme du Choletais a touché entre 2005 et 2006 plus de 1.500 personnes. **Le taux de retour à l'emploi est élevé : 67%.** La répartition des emplois montre un taux de 55% de retour à un emploi stable.

CDI	16%
Créations entreprises	2%
Assistanter Maternelles	6%
CDD de plus de 6 mois	14%
CDD de moins de 6 mois	17%
Intérim	12%

*Bilan des CR 2006*

En outre, il faut signaler que parmi les personnes en recherche d'emploi : 28% sont en formation ou en recherche avec un projet défini.

Le coût global d'intervention<sup>40</sup> des pouvoirs publics est inférieur à 3.000€par personne.

#### **1.4.5. PAMID**

Le programme est plus large dans ses objectifs que les précédents puisqu'il a pour ambition de toucher également les entreprises, mais il est évidemment plus restreint en terme d'impact quantitatif.

La cellule inter entreprise a reçu 93 salariés. A ce jour, **70% ont retrouvé un travail<sup>41</sup>.** Parmi ces derniers : 89% sont dans un emploi stable.

Près de la moitié des personnes ont retrouvé un poste dans les services ou le domaine social.

Le coût d'intervention public de PAMID est de l'ordre de 2.500€par personne assistée.

<sup>40</sup> Ces coûts couvrent également la mise à disposition de 2 personnes de la part de l'ANPE et de l'AFPA

<sup>41</sup> Bilan PAMID au 11 juillet 2006

#### **1.4.6. Les Expérimentations UNEDIC**

Les résultats ont déjà été analysés, rappelons les : **un taux de retour à l'emploi de plus de 67% à 10 mois**, dont plus de 60% sur des postes stables.

Le coût moyen d'intervention est de 3.200€par personne.

#### **1.5. Tableau synthétique des dispositifs**

Voici le tableau des ordres de grandeur que l'on peut déduire des informations obtenus. Le coût d'intervention de l'ANPE existe bien évidemment mais il constitue une sorte de plancher comparatif.

Les coûts d'intervention identifiés recouvrent des prestations homogènes. Dans la plupart des cas, l'Etat subventionne 50% du montant indiqué, sauf dans les expérimentations UNEDIC et ARRMEL puisque le dispositif est ciblé sur des entreprises en liquidation ou en redressement judiciaire.

Taux de retour à l'emploi	ANPE	Cellules de reclassement aidées Etat	ARRMEL	CHOLET	PAMID	UNEDIC
Au cours des 10 premiers mois						68,50%
Au cours des 12 premiers mois	25%	56%	54%	67%	70%	
Taux emploi stable			62%	55%	89%	60%
Nbre personnes par référent	300	50	50	50	50	50 maxi
Coût moyen total/salarié intervention hors formation		1 500/1 800 €	2 000€ +forte implication publique	2 000 €	2 200 €	3 200 €
% financement public sur le coût d'intervention		50%	100%	50%	50%	100%
Coût de formation moyen par salarié			4 000 € sur congé conversion	1 300 €	400 €	quasi nul

**PAMID et les Expérimentations UNEDIC apparaissent comme les dispositifs les plus efficaces en terme de taux de retour à l'emploi.** De plus, les calculs opérés par l'UNEDIC permettent de conclure que ce type de dispositif est également **le plus économique en terme d'argent public**, que ce dernier provienne de l'Etat, de l'UNEDIC ou d'autres intervenants publics.

Il faut noter, l'ensemble des dispositifs personnalisés présente de bons résultats en terme de taux de retour à l'emploi. Ce qui souligne l'importance d'un appui personnalisé avec construction d'un projet professionnel à des salariés, aux profils similaires, à ceux du Textile/Habillement/Cuir.

Ils démontrent également **que la formation doit être une conséquence de la construction d'un projet professionnel**. Ainsi, le recours, à priori et quasi systématique, aux congés de conversion ne se traduit pas par un avantage net en terme de taux de retour à l'emploi.

Une remarque sur l'ANPE qui s'est engagée dans une transformation notable : les résultats obtenus dépendent très étroitement du nombre de personnes suivies par un référent.

Par contre, il n'est pas exclu que l'ANPE puisse également lancer une expérience sur le Textile/Habillement/Cuir en mettant en place un réseau de référents qui travaillerait dans les mêmes conditions que des cabinets de reclassement privés.

Un dernier point sur les dispositifs adoptés par les pouvoirs publics à l'étranger. Dans l'ensemble, les mesures -quand elles existent- concernent prioritairement la compétitivité des entreprises. L'Espagne intervient fortement dans le domaine social, mais encore plus massivement en faveur des entreprises (Annexe 5).

Les enseignements que l'on peut tirer de l'analyse de ces dispositifs permettent d'orienter les actions à entreprendre dans le cadre d'un Plan de Reconversion des Salariés du Textile/Habillement/Cuir.

**Le retour à l'emploi passe impérativement par un accompagnement individualisé.** Des dispositifs trop lâches ou trop globalisés n'ont pas de réelle efficacité.

**L'accompagnement individualisé doit se fonder sur la construction d'un véritable projet professionnel avec une recherche active des offres d'emploi potentielles. La formation doit s'intégrer dans le projet, et non posée a priori.**

**Seule la personnalisation est efficace pour les personnes et en plus, elle est plus économique au global pour les finances publiques.**

## CONCLUSIONS SUR LES EXPERIENCES DE RECONVERSION DES SALARIES

**PAMID et les Expérimentations UNEDIC affichent le meilleur bilan.**

**Les enseignements :**

- ➔ **Le retour à l'emploi est possible**
- ➔ **Un accompagnement personnalisé des personnes est incontournable**
- ➔ **L'objectif prioritaire doit être le retour à l'emploi**
- ➔ **L'individualisation des parcours de reconversion passe la construction d'un véritable projet personnel**
- ➔ **La formation doit venir appuyer le plan de reconversion individuel, et non le contraire**
- ➔ **L'action volontaire de recherche d'emplois, directement, auprès des entreprises joue un rôle essentiel**
- ➔ **Le coût pour les finances publiques d'un accompagnement personnalisé s'avère moins élevé que le process habituel**
- ➔ **Il est important de penser la reconversion dans le tissu économique, et envisager en parallèle des actions en direction des entreprises**



## **TROISIEME PARTIE**

### **LES DISPOSITIFS POUR L'AVENIR**

La première partie du rapport a fait apparaître la nécessité d'une double action des pouvoirs publics :

- Mettre en place un plan de reconversion de grande ampleur, en faveur des salariés du Textile/Habillement/Cuir tant pour limiter les impacts de mobilité externe que pour permettre les mobilités internes : 40.000 à 55.000 personnes pourront être concernées.
- Aider les PME du secteur à se transformer en profondeur pour, tout à la fois, consolider entre 25.000 et 30.000 emplois et maintenir une filière industrielle qui s'est modernisée. La préservation d'un outil industriel permettra, dans le futur, de connaître de nouvelles progressions. Ceci signifie très clairement que l'Etat et les collectivités locales doivent agir pour favoriser les mutations d'entreprises plutôt que de privilégier les statu quo.

Les pouvoirs publics doivent ainsi tout à la fois **intervenir au bénéfice des salariés et des PME car, in fine, à moyen et long terme leurs intérêts sont convergents.**

La reconversion des salariés n'a pas de sens si elle s'effectue contre les entreprises et a contrario, le développement des PME passe impérativement par une gestion harmonieuse et efficace des compétences de leurs collaborateurs.

Ces impératifs sont au cœur des mutations industrielles qu'elles soient dans le THC ou pas. Aussi, les pouvoirs publics devront affronter cette complexité qui ne sera pas résolue par les moyens d'intervention classiques, par des solutions univoques.



## **I- LA RECONVERSION DES SALARIES EST POSSIBLE**

**Deux principes** importants ont guidé l’élaboration des propositions de dispositifs :

- Le rejet d’une reconversion synonyme d’exclusion du marché du travail
- La gestion des compétences est clé tant pour les salariés que pour les PME

Le terme de reconversion a souvent été synonyme d’éviction du marché du travail des salariés licenciés, notamment par le biais de préretraites anticipées. On pourrait citer une longue cohorte de mesures le Pacte Charbonnier, en passant par les Plans Sidérurgie ou l’Automobile. Il y a longtemps eu en France un consensus autour de ces « mesures d’âge ». Jusqu’au début des années 2000, les dispositifs de cessation d’activité se sont succéder les uns aux autres<sup>42</sup>. Cette option a été quasi systématiquement utilisée dans toutes les grosses opérations de restructuration. Aujourd’hui encore, la tentation est grande encore tant du côté des industriels que du côté des organisations syndicales de demander de telles mesures.

**Ce rapport a pour ambition de marquer une nette rupture avec ces usages de reconversion-exclusion**

Ce type de mesures reconversion-exclusion n’est plus adapté à la situation de l’économie française aujourd’hui.

Plusieurs types de considérations ont joué :

- **Ces mesures sont fondamentalement méprisantes pour les personnes** et accoutumant la société que certaines catégories (les plus de 50 ans, les femmes, les ouvriers, etc.....) ne seraient pas capables d’exercer tout à fait valablement un métier. Dans le Textile/Habillement/Cuir, la plupart des salariés sont parfaitement capables d’exercer un autre poste. Il y a certes des exceptions. Dans ce cas, les dispositifs existants peuvent, en général, les prendre en charge.
- **Le maintien dans l’emploi**, y compris en changeant d’entreprises, doit devenir une **finalité absolue des dispositifs publics** notamment dans le domaine de la formation et d’accompagnement du chômage. En effet, le marché de l’emploi a radicalement changé au cours des 25 dernières années. Les transitions professionnelles sont désormais la règle. Il convient d’inscrire, dans les dispositifs publics, cette capacité à préparer les salariés à ces changements, et donc à **sécuriser leur parcours professionnel** sur plusieurs postes, en faisant évoluer leurs compétences.

---

<sup>42</sup> Article sur la cessation anticipée d’activité – Annie Jolivet – IRES n° 43

- **Qu'en est il spécifiquement des salariés de plus de 50 ou 55 ans ?** La réalité du terrain semble démontrer que l'âge n'est pas un facteur nécessairement discriminant. Par contre, la durée du travail sur toute une vie professionnelle peut l'être. Ainsi, pour les personnes de plus de 55 ans qui auraient démarré à l'âge de 14 ans et qui auraient été sur des travaux pénibles ; alors effectivement, une vraie lassitude s'installe en général vis à vis du monde du travail. Par contre, pour les autres salariés de plus de 55 ans, il est rare qu'ils refusent de retrouver un emploi, tout au contraire. Le véritable enjeu est plutôt de leur faire prendre conscience que cela est possible car ils ont des compétences et qu'ils sont capables de les faire évoluer et fructifier. Par ailleurs, des mesures qui favoriseraient le cumul emploi/retraite seraient très positives. La tendance ainsi amorcée par le gouvernement va dans ce sens de non exclusion des salariés de plus de 55 ans.
- **Les finances publiques** ne peuvent plus soutenir des plans massifs d'exclusion de l'emploi, tels que le Pacte Charbonnier ou les Plans Sidérurgie. Le partage social n'est viable que s'il est synonyme d'emploi et s'il s'accompagne in fine de création de richesse. **Dépenser de l'argent public uniquement pour acheter le silence des exclus du marché du travail n'est plus supportable**, tant humainement, que socialement ou financièrement.

**Désormais, le terme de reconversion doit être synonyme de retour à l'emploi**

Il n'y a pas de survie possible pour les PME dans une concurrence féroce sans **intégrer la gestion des compétences**. L'étude des expériences terrain démontre que les meilleurs résultats sont obtenus dans le cadre d'une vision globale des mutations économiques et sociales. L'idéal est de créer un climat de confiance avec les PME pour les inciter à s'engager dans la gestion de leurs compétences et de leurs ressources humaines. L'effet d'offre que l'on peut obtenir vis à vis des salariés est alors très puissant.

**La gestion des compétences est critique pour les salariés, mais aussi pour les PME**

Trois grands types de situation doivent être distinguées :

- **La crise est là.** Des salariés sont sur le point de perdre leur emploi
- **La crise n'est pas en vue.** Dans ce cas, il est possible et indispensable de préparer à froid la reconversion des salariés notamment en vue d'une mobilité interne.
- **La reprise d'activités artisanales.** Aujourd'hui, très peu de salariés du THC se lancent dans l'aventure alors même que 10.000 activités artisanales rentables disparaissent chaque année en France par absence de repreneurs.<sup>43</sup>

## 1. L'appui aux salariés quand la crise éclate

Il s'agit de la situation la plus dramatique : aucune anticipation, le choc pour les salariés, les pouvoirs publics pris au dépourvu.

La seule possibilité d'intervention consiste en un appui digne et efficace aux salariés pour les aider à retrouver rapidement un autre travail pérenne.

Les expériences menées permettent de préconiser la mise en place, le plus tôt possible dans le processus de licenciement, d'un **appui individualisé de retour à l'emploi**. L'efficacité d'une telle mesure repose la personnalisation des actions et l'instauration d'une relation confiante et proche entre le salarié et le conseiller/référent.

Les clés du succès reposent principalement sur :

- **La création d'une structure de type cellule de reclassement** dont l'animation est assurée par un prestataire qui peut être privé, public ou associatif. Deux points sont essentiels : la qualité de ce prestataire et le ratio salariés/consultant. Ceci signifie notamment qu'il est utopique de penser payer des honoraires en dessous de 2.100 à 2.500€ par salarié. Viser un chiffre inférieur signifie que l'on accepte implicitement des consultants juniors sans expérience du sujet.
- Un accompagnement individualisé efficace suppose la mise à disposition **d'un référent pour une trentaine de salariés environ et un suivi au minimum hebdomadaire**.
- **La construction d'un projet personnel qui réponde aux aspirations de la personne et un appui prioritairement ciblé sur le retour à l'emploi.** Ce point est important. Les expériences réussies démontrent toutes qu'il faut partir de la personne et non pas essayer a priori d'organiser une mobilité sur des emplois disponibles localement. Par ailleurs, une formation complémentaire est bien souvent nécessaire, mais celle-ci doit être décidée et mise en place en fonction du projet. Elle ne doit pas être postulée à priori.

---

<sup>43</sup> Chiffres APCM

- **Une recherche active auprès des entreprises, de la part du prestataire, d'emplois** qui correspondent au projet du salarié. Ce point est important. En effet, il existe une part importante d'offres d'emploi non satisfaisants en France, ce sont les fameux métiers en tension (notamment Bâtiment/Travaux Publics, Restauration, Aides à la personne). Une considération hâtive pourrait conduire à préconiser de « forcer la main » au salarié pour aller dans un tel poste. Ceci se révèle in fine moins efficace que l'inverse : **bâtir le projet puis chercher l'emploi qui correspond.** Tant les expérimentations de l'UNEDIC que les expériences réussies en matière de Cellules de Reclassement aboutissent à cette conclusion.

### **1.1. Un dispositif pour un retour à l'emploi véritable**

#### **1.1.1. Le bilan de compétences : un moment psychologiquement fort**

Tout doit commencer par un bilan de compétences tant professionnelles qu'extra professionnelles. Cette phase est cruciale pour plusieurs raisons :

- **Faire prendre conscience** aux personnes qu'elles disposent de compétences réelles. En effet, dans le secteur du THC, il est fréquent de constater que les salariés ont le sentiment de ne rien savoir faire spécifiquement : en général, ils n'ont bénéficié d'aucune formation professionnelle au cours de leur carrière et ils ont souvent été cantonnés à des tâches parcellisées. C'est donc une étape psychologiquement très importante, surtout au moment d'un licenciement où on se sent dévalorisé et méprisé. Les salariés réalisent alors qu'ils disposent de vraies compétences qui ont une valeur. Ils en sont souvent à la fois surpris et fiers, alors qu'ils s'imaginaient n'exister que par rapport à leurs entreprises.
- Le bilan permet de faire le point sur **les différentes aptitudes** y compris en dehors du monde du travail. En effet, il est important de cerner les prédispositions de chacun. Ainsi, il sera utile de relever si telle personne s'occupe d'un club de football dans son village, si tel autre répare des voitures ou fait du bricolage le week-end, etc.....
- **Les compétences ainsi précisées permettent de visualiser** d'autres emplois qui intègrent eux-mêmes une partie de ces mêmes aptitudes. Il ne s'agit pas encore de bâtir un nouveau projet mais déjà d'ouvrir le champ des possibles, de faire toucher du doigt que des solutions peuvent être envisagées et que rien n'est perdu. Dans ce contexte, la refonte du fichier ROME<sup>44</sup> de l'ANPE est la bienvenue car le système actuel reste assez peu praticable. Il serait néanmoins utile de développer les **outils méthodologiques** dans ce domaine.

Il peut s'avérer utile de compléter cette phase par une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Mais ce n'est pas toujours le cas. En effet, seuls comptent véritablement les VAE qui se révèlent utiles dans la recherche d'un nouveau poste. Ainsi, sauf exception, il est souvent inutile de procéder à une VAE pour les métiers trop spécifiques techniquement dans le domaine de la production Textile/Habillement/Cuir. Par contre, la VAE apparaît

---

<sup>44</sup> Le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois.

indispensable pour tous les métiers transversaux qu'ils soient techniques ou plus fonctionnels. Ainsi, la VAE est souvent une étape pour obtenir un CAP.

**Le bilan de compétences : la pierre angulaire d'une prise de conscience structurante et motivante**

**Engager une Validation des Acquis de l'Expérience uniquement quand il est possible de déboucher sur un CAP**

**Le développement d'outils méthodologiques et la restructuration du fichier ROME de l'ANPE pour élargir l'éventail des parcours possibles des salariés à partir des compétences existantes**

### **1.1.2. L'élaboration d'un nouveau projet personnel**

Il s'agit pour le salarié licencié de reprendre la maîtrise de son avenir professionnel et d'exprimer des désirs, des souhaits quant à leur évolution. Les expériences réussies montrent bien **qu'il faut partir des aspirations des personnes**. Une étape essentielle du dispositif est la construction et la contractualisation du projet personnel.

Il existe ainsi dans ce type d'opérations, une part non négligeable des personnes qui soudain expriment leurs espoirs d'adolescents. Les interviews de terrain font ainsi émerger toute une palette de possibilités : tel ouvrier du textile devient boucher, telle coupeuse dans l'habillement réalise soudain qu'elle peut enfin devenir aide soignante alors qu'elle avait toujours cru qu'un tel poste était inaccessible pour elle. Ces multiples exemples individuels sont très émouvants.

Bien sûr, tous les salariés licenciés ne renouent pas nécessairement avec leurs rêves d'enfant mais il est essentiel qu'ils puissent mettre à jour leurs aspirations personnelles et les confronter à la réalité du marché du travail local.

Et il est souvent utile de tester la validité de ce choix par une **Evaluation en Milieu de Travail** (EMT). L'EMT est une procédure extraordinairement pratique et intelligente.

Le demandeur d'emploi a la possibilité de se confronter réellement, de façon pratique, à son projet professionnel en s'immergeant pendant 1 à 10 jours dans une entreprise. Il est alors à même de repérer ses atouts et d'être sûr de ses véritables motivations.

A titre d'illustration, en Dordogne dans le cadre de PAMID, une femme d'une cinquantaine d'années souhaitait devenir aide-soignante. Le cabinet chargé du reclassement lui a alors demandé de faire 2 EMT : l'une à l'hôpital, l'autre en maison de retraite. Cette personne a réalisé qu'elle supportait difficilement l'ambiance des maisons de retraite alors qu'elle adorait l'atmosphère hospitalière. Après discussions, et examen de diverses possibilités, la solution la plus adaptée s'est révélée être une formation d'Agent des Services Hospitaliers. Elle évitait ainsi une formation jugée trop longue pour présenter le concours d'aide soignante.

Autre avantage de l'Evaluation en Milieu de Travail, elle constitue fréquemment une vraie porte d'entrée dans une entreprise. Ainsi, sur PAMID, on constate qu'environ 25% des personnes se voient proposer un poste par l'entreprise dans laquelle elles effectuent leur EMT.

**La construction et la contractualisation d'un projet professionnel en s'appuyant sur les aspirations du salarié licencié.**

**L'Evaluation en Milieu de Travail s'avère une procédure efficace et souple pour tester en grandeur nature le projet. Il convient de la favoriser et de multiplier le recours à cette possibilité.**

### **1.1.3. La formation**

**La formation à des compétences nouvelles** est bien sûr **essentielle mais elle doit être subordonnée à un projet personnel et à un plan d'actions**. Il est inutile d'envoyer, sur des formations longues, des demandeurs d'emploi de manière plus ou moins automatique. Une estimation, issue des rencontres terrain, fait apparaître qu'environ 15% des ouvriers licenciés souhaitent se lancer, tête baissée, dans une formation longue afin de se rassurer : « si j'ai été licencié, c'est parce que mon niveau d'éducation est trop faible, je dois donc me former sur une longue période ».

Il est indispensable de bâtir, en premier lieu, le projet professionnel et de l'avoir validé.

Les expériences réussies du terrain font apparaître que :

- La majorité des formations nécessaires à un retour à l'emploi sont de l'ordre de 1 à 4 mois.
- Il existe toujours un volant de formations très longues, notamment dans le cas d'aides soignantes ou de reprises d'activités artisanales.

Globalement, ces résultats sont confortés par les études de l'UNEDIC –tous secteurs- qui établissent que le taux de reclassement des salariés est plus élevé pour ceux qui ont bénéficié d'Actions de Formation Préalable à l'Emploi (AFPE), devant les formations conventionnées qui elles-mêmes devancent les formations homologuées.<sup>45</sup>

**La formation doit se décliner à partir du projet professionnel et non pas être engagées, à priori.**

**Les Actions de Formation Préalable à l'Emploi (AFPE) se révèlent très efficaces.**

<sup>45</sup> Revue Statis – 4<sup>ème</sup> trimestre 2005

#### 1.1.4. Des actions pour favoriser et accélérer le retour à l'emploi

Le cabinet de reclassement doit mettre en oeuvre toute une série d'actions pour permettre à la personne d'être en condition optimale pour rechercher un emploi. Cela couvre toute une série de dispositions : suivi et coaching individuel, construction de CV, méthodes et outils de recherche d'offres d'emploi, préparation à un entretien d'embauche, etc...

Un des points clés, est l'implication volontariste du cabinet de reclassement dans la recherche d'un emploi. **Cette action a un effet très significatif.**

Ainsi, dans le cadre des Expérimentations UNEDIC, cette collecte par les prestataires a permis de mettre à disposition des demandeurs d'emploi un nombre conséquent d'offres d'emploi dont une part importante : **60% n'étaient pas connu par l'ANPE<sup>46</sup>**.

Cette caractéristique est commune à toutes les expériences réussies à l'emploi. Tous les opérateurs déploient des méthodes similaires :

- Définition précise avec le salarié licencié de ses cibles d'emploi, notamment en terme de périmètre géographique, type d'entreprises, salaire souhaité
- Elaboration d'un plan de prospection personnalisé et ciblé. Le prestataire va alors contacter les entreprises qui sont susceptibles de proposer des postes correspondants.

Le cabinet PBC qui intervient sur PAMID dispose ainsi d'une cellule de téléprospecteurs qui appellent « dans le dur » les entreprises afin de commencer à repérer les entreprises qui sont susceptibles de recruter. Ensuite, le consultant appelle l'entreprise, se rend éventuellement sur place, voire accompagne les salariés terrorisés à l'idée de passer un entretien d'embauche.

Le taux de 60% peut surprendre dans un contexte de chômage élevé. Quelles en sont les raisons ?

Le lien de confiance créé avec l'entreprise est primordial. Le cabinet est alors un véritable intermédiaire **capable de garantir les compétences d'un candidat**. Ce point est essentiel également, car l'entreprise ne veut pas courir le risque d'être submergée par un flot de candidatures qui ne correspondent pas à ses besoins. Ce lien de confiance permet, même dans de nombreux cas, d'engager un dialogue avec le dirigeant et aboutir à une modification du poste initialement prévu pour correspondre au profil spécifique d'un candidat.

**Une recherche proactive et ciblée des offres d'emplois directement auprès des entreprises.**

**L'établissement d'un lien de confiance entre le cabinet de reclassement et l'entreprise qui se voit ainsi garantir les compétences du candidat**

<sup>46</sup> Point d'Etape des Expérimentations de prestation d'accompagnement spécifique de retour à l'emploi – UNEDIC – 21 avril 2006

### **1.1.5. Un suivi dans l'emploi pendant les premiers mois**

Afin de sécuriser au maximum le taux de maintien dans l'emploi, un suivi semble très utile notamment pendant la période d'essai. A contrario, il peut être très utile pour le salarié de se sentir libre d'appeler le cabinet de reclassement alors qu'il est dans son nouveau poste.

**Prévoir un suivi des salariés, a minima, pendant la période d'essai augmente les chances de maintien dans l'emploi.**

### **1.2. Les conditions d'une mise en oeuvre réussie**

La qualité du prestataire et la rigueur du cahier des charges sont essentielles pour la réussite d'un tel plan.

#### **1.2.1. La qualité du prestataire**

Le marché du reclassement a explosé avec l'obligation légale de Plan de Sauvegarde pour l'Emploi, dans les entreprises de plus de 50 salariés.

Il se révèle bien difficile de porter un jugement quantifié. En effet, aucune étude détaillée et exhaustive n'est disponible sur le sujet. Seules quelques enquêtes existent. Un problème émerge néanmoins des rencontres de terrain : les cabinets sont loin d'avoir tous la même déontologie et la même efficacité dans leur intervention.

Ceci est difficilement acceptable compte au plan éthique. Par ailleurs, l'Etat peut être amené à apporter sa contribution. Ainsi, il est choquant d'entendre des exemples de cabinets qui recrutent des jeunes en CDD, « les baptisent » consultants référents pour les mettre en face de personnes licenciées. Comment peut on imaginer, malgré toute la bonne volonté, que des personnes sans expérience réelle, elles-mêmes préoccupées par leur emploi futur, sur des sujets humainement difficiles puissent apporter un soutien réellement efficace à des salariés qui viennent d'être licenciés. Comment ne pas s'étonner, lorsqu'une entreprise met en place une cellule de reclassement, de voir fleurir à l'ANPE, des offres d'emploi de consultant junior en ressources humaines. Certains interlocuteurs locaux pensent même que le recours à de telles pratiques représenterait 80% des cas. Je n'ai eu aucun moyen de vérifier ce chiffre mais en tout état de cause, ce type de situations ne constitue pas une exception.

L'Etat devrait envisager **une labellisation** ou en tout état de cause, à court terme, imposer des clauses très strictes aux cabinets de reclassement afin de garantir leur efficacité. Ces contraintes sont d'ailleurs souhaitées, à la fois par de grands cabinets que par les partenaires sociaux, la CGT notamment. Les critères devraient tout spécialement prévoir :

- Un pourcentage d'au moins 80% de consultants en CDI
- Des consultants disposant d'une expérience avérée

Par ailleurs, une meilleure transparence sur les résultats des divers cabinets de reclassement contribuerait à assainir ce marché.

**L'Etat doit inciter à la labellisation des cellules de reclassement ou à tout le moins la mise en place de bonnes pratiques garantissant l'expérience et la stabilité des consultants.**

**Une plus grande transparence sur les résultats objectifs des cabinets de reclassement est souhaitable.**

**La contrepartie serait la reconnaissance d'honoraires plus élevés.**

### **1.2.2. Un paiement au résultat du cabinet de reclassement et un cahier des charges rigoureux.**

Le cahier des charges doit être d'une grande exigence. Les points clés :

- Une offre de service concrète comprenant des actions précises dans un calendrier déterminé
- Un suivi de la qualité de l'activité du prestataire et une évaluation de la prestation sous forme d'un tableau synthétique unique afin de permettre des comparaisons entre prestataires.
- La mise en place d'objectifs spécifiques et d'indicateurs de succès notamment pour les salariés les plus difficiles, a priori, à ramener à l'emploi

La rémunération doit être prévue de manière échelonnée et en fonction des critères de succès. L'UNEDIC dans ses Expérimentations a déjà procédé de la sorte. Les principales étapes :

- La prise en charge individuelle
- Le placement dans un emploi
- Présence dans un emploi au-delà de 7 mois

Par ailleurs, il est utile de différencier les rémunérations selon les publics, notamment pour les plus de 50/55 ans. Le placement de salariés de plus de 50 et 55 ans doit donner lieu à une forte incitation financière.

**Le Plan de Reconversion des Salariés doit s'accompagner d'un cahier des charges strict qui permette un véritable suivi assorti d'un paiement en fonction des résultats.**

### **1.2.3. Une plus grande flexibilité pour la mise en place des cellules de reclassement**

Il s'agit ici d'assouplir un nombre réduit de règles pour répondre aux besoins de salariés licenciés dont les entreprises sont de petites entités.

Le cabinet de reclassement doit pouvoir opérer au sein d'une entreprise, mais aussi pour plusieurs PME comme les dispositifs publics le prévoient. Deux souplesses devraient être apportées à leur fonctionnement.

**Dans le cadre du Plan de Reconversion des Salariés du Textile/Habillement/Cuir autoriser des entrées dans les cellules de reclassement échelonnées dans le temps, notamment pour les cellules inter entreprises.**  
**De même, il est utile de prévoir l'accès à ces cellules, aux salariés des entreprises de moins de 50 personnes.**

### **1.3. Le cas des salariés en situation fragile**

L'optique prise par ce Rapport est clairement de permettre prioritairement le Retour à l'Emploi pour l'essentiel des salariés du secteur.

Toutefois, certaines personnes, même en nombre limité, n'y parviendront pas aisément, pas à court terme, voire pas du tout. On trouve notamment des personnes dont la situation personnelle est lourde (alcool, dépression maladie, etc...). Une question à ce propos : faut-il automatiquement assimiler les salariés de plus de 55 ans à cette catégorie ? Les réactions du terrain ont été quasi-unanimes : en général non ; à l'exception bien sûr de certains cas individuels ou d'ouvriers de plus de 55 ans qui ont commencé à travailler à l'âge de 14 ans et qui, toute leur vie, ont dû assumer des travaux pénibles.

L'initiative Hommes & Emplois constitue un merveilleux exemple de dignité retrouvée, y compris pour les salariés les plus âgés et les plus en difficulté.

En tout état de cause, ces personnes en difficulté doivent être accompagnées. Là encore, les solutions diffèrent selon les cas personnels. Mais l'essentiel est de maintenir un rôle social à leur égard. Ainsi pour les personnes en dépression ou en maladie, il convient de les accompagner sur une période qui peut être longue, jusqu'au pilotage éventuel vers des instituts spécialisés. Il ne faut pas en général espérer « une remise sur pied » avant 6 à 12 mois. L'intervention de référents sociaux au sein des Cellules de Reclassement est particulièrement opportune.

Plusieurs types de réponses peuvent être apportées :

#### **1.3.1. La retraite anticipée**

Pour les personnes de plus de 55 ans et qui ont commencé très jeunes, il est possible de recourir à l'Allocation Équivalent Retraite pour ensuite les amener à des préretraites.

Il est également possible d'avoir recours AS-FNE.

#### **1.3.2. Un Appui Psychologique**

Le dispositif ARRAMEL offre un bon exemple, en grandeur réel, de ce qu'il est possible d'engager. Dans les cas de plans de licenciements importants, il est utile de prévoir un référent social.

Au delà, il est apparu qu'un certain nombre de salarié licenciés avaient de réelles difficultés à des dépasser des blocages psychologiques. Les prestations classiques, en Cellules de

Reclassement, s'avèrent alors inopérantes. De même, l'orientation vers un Centre Médico Psychologique est souvent inadaptée, pour plusieurs raisons :

- Délais d'attente trop longs et variables
- Décalage entre les besoins du public ARRMEL et les pathologies traitées
- Abandons des personnes pour des problèmes de mobilité
- Pas de référent unique pour les personnes

Compte tenu de cette situation, une action d'accompagnement psychologique a été mise en place en complément des prestations ARRMEL et en mobilisant le Service d'Insertion Sociale pour l'Accompagnement à l'Autonomie (SISAA).

Dans ce cadre, les personnes en difficulté ont pu rencontrer des psychologues du SISSA. Le référent social reste l'interface unique.

A ce jour, les effets sont tangibles en terme de disponibilité et d'ouverture, notamment pour la recherche effective d'emploi.

### **1.3.3. H&E**

Une structure type Hommes & Emplois est particulièrement adaptée dans les cas les plus lourds. Elle est difficilement duplifiable tout azimut. Par contre, il peut être possible de se rattacher dans certains cas à H&E. Ceci dépend des situations spécifiques et locales. Mais il est important de garder cette option.

## **2. La crise n'est pas imminente : les enjeux de la mobilité interne et de la gestion des compétences**

Toutes les situations, heureusement, ne se réduisent pas à des crises et à des licenciements brutaux. Pour autant, il serait suicidaire, tant pour les salariés, que pour les entreprises de ne rien faire et de continuer à vivre comme par le passé.

Il est indispensable de **renforcer les compétences mais toujours sur une approche individualisée**. Les salariés seront d'autant mieux protégés que leurs compétences s'accroissent et s'élargissent. Ils seront ainsi mieux à même d'évoluer avec les activités de leurs entreprises.

### ***Du point de vue des entreprises***

Le secteur du Textile/Habillement/Cuir fait face à une concurrence féroce. Dans un monde en mutation rapide, le seul recours pour l'entreprise est la redéfinition de sa chaîne de la valeur ajoutée. Ce process entraîne une sorte de « modularisation » de différentes fonctions comme la création, le design, le marketing, la fabrication, la logistique, le contrôle qualité. Le problème stratégique pour un dirigeant est de se poser régulièrement la question vitale du bon « mix » entre ces différents modules pour créer un avantage compétitif. Quelles ressources et

surtout quelles compétences, à un instant donné ? **Tous ces phénomènes nécessitent une augmentation très forte des compétences des salariés.**

Longtemps ignorée dans le Textile/Habillement/Cuir, **la gestion des compétences est désormais au cœur du développement stratégique des entreprises.** En effet, si une entreprise n'a pas de vision sur l'évolution des compétences dont elle a besoin, si elle n'engage pas les évolutions nécessaires, alors il est fort probable qu'elle est condamnée à terme plus ou moins bref. Pas de stratégie, pas de prospective, et donc pas de développement possible sans une vraie réflexion sur le potentiel humain.

### ***Du point de vue des salariés***

Les salariés quant à eux doivent non seulement faire face à ces mutations industrielles. Le modèle de vie, hérité des années 70, tend à s'estomper, celui d'un âge adulte consacré à un travail principalement dans la même entreprise, avec peu de transitions professionnelle.

Trois transformations structurent les 25 dernières années<sup>47</sup> : la multiplication des transitions et l'individualisation des trajectoires ; l'apparition, voire l'institutionnalisation, de certaines « phases » de transition ; enfin, la difficulté croissante à bien saisir les transitions due à la diversification des situations et au brouillage de leurs frontières. **Les transitions professionnelles sont ainsi plus nombreuses et moins lisibles**, qu'elles se déroulent au sein d'une même entreprise ou à l'extérieur.

Cette réalité impose aux salariés de prendre, graduellement, une part plus active dans leurs choix professionnels. Compter simplement sur l'offre des entreprises ne serait pas prudent. Augmenter les compétences professionnelles ne signifie pas seulement « acquérir les connaissances techniques pour assumer un nouvel emploi », mais surtout « **se mettre en position de mieux maîtriser ses choix professionnels** ». Ce n'est que par ce biais que l'on peut **sécuriser les parcours professionnels**.

Cette approche est évidemment nouvelle, surtout pour la population qui nous intéresse : majoritairement, les ouvriers du Textile/Habillement/Cuir. Il n'est pas question de demander à ces personnes, une pleine autonomie, ce serait parfaitement irréaliste. Par contre, il faut les aider à élargir leur champ de vision, à les rendre conscients de leurs compétences et des voies qui peuvent s'ouvrir à eux.

Les expériences réalisées sur le terrain démontrent que cet objectif est tout à fait atteignable, surtout si l'entreprise engage la démarche. En effet, les salariés du THC n'ont pas encore l'habitude de « demander » une ouverture professionnelle ; et les exhortations individuelles n'ont que peu de poids. Le plus efficace reste l'initiative de l'entreprise. Sur un tel point, les intérêts des salariés et des entreprises convergent. Ainsi, en favorisant la gestion des compétences dans les PME, on obtient un résultat doublement efficace : pour les salariés et pour le développement des entreprises elles-mêmes.

---

<sup>47</sup> Trajectoires et Transitions Professionnelles – Jérôme Gautié – Quatre Pages – Centre d'Etudes de l'emploi

**L’élargissement et la montée des compétences sont vitaux pour les salariés et pour les entreprises pour:**

- **Permettre aux salariés de se donner des possibilités de choix et de maîtrise de leur avenir professionnel, en augmentant leur « employabilité ».** Sinon, ils risquent d’être ballottés au gré du vent mauvais. Cet enrichissement de leurs compétences doit leur permettre **prioritairement de s’adapter aux mutations internes** dans leurs entreprises, et éventuellement les armer pour une éventuelle mutation externe.
- **Permettre une vision stratégique et d’avenir pour les entreprises.**

Force est de constater que le travail à engager est significatif. En effet, **le secteur du Textile/Habillement/Cuir est l’un de ceux où les salariés, notamment les ouvriers, ont le moins bénéficié de formation professionnelle**<sup>48</sup> et ont donc le moins l’habitude de réfléchir à leur parcours professionnel.

en %	Ensemble de l’industrie		Textile/Habillement/Cuir	
	1994-1996	2000-2002	1994-1996	2000-2002
Ouvriers Qualifiés dans l’effectif	34%	35%	41%	43%
Ouvriers Non Qualifiés dans l’effectif	17%	17%	31%	27%
Niveau V dans l’effectif total	37%	37%	27%	30%
Niveau VI dans l’effectif total	38%	32%	59%	50%
Taux d’accès à la formation	35%	37%	17%	18%
Taux d’accès à la formation pour les OQ de plus de 10 ans d’ancienneté	54%	53%	13%	12%
Taux d’accès à la formation pour les ONQ de plus de 10 ans d’ancienneté	42%	40%	11%	9%
Part des Niveaux VI dans les OQ	46%	40%	64%	58%
Part des Niveaux VI dans les ONQ	68%	60%	75%	68%

Définitions voir notes en bas de page : <sup>49 50 51</sup>

La profession du THC cumule 3 faiblesses en terme de gestion des ressources humaines, alors même qu’elle emploie une proportion significativement élevée d’ouvriers :

- Le taux d’accès à la formation de l’ensemble des salariés du THC est 2 fois plus faible que dans le reste de l’industrie

<sup>48</sup> Chiffres extraits de la base de données PSB du CERÉQ - Mise à jour du 8/06/06 – Caractéristiques et usages de la main d’œuvre

Zoom par catégories socio professionnelles

<sup>49</sup> Le Niveau V correspond un diplôme de type CAP, BEP ou équivalent

<sup>50</sup> Le Niveau VI correspond à l’absence de diplôme, hors CEP ou BEPC

<sup>51</sup> Le taux d’accès à la formation est le ratio en % du nombre de stagiaires rapportés à l’effectif salarié

- Le taux d'accès à la formation des ouvriers du THC est environ 4 fois plus faible que dans le reste de l'industrie
- Le pourcentage d'ouvriers ne disposant d'aucun diplôme (hors CEP et BEPC) est sensiblement plus élevé dans le THC

Ce retard doit être comblé tant pour les salariés que pour les entreprises.

### **Un mouvement stratégique de grande ampleur doit être engagé**

De nombreux rapports ont déjà été écrits sur les enjeux de la formation professionnelle, il n'est donc pas utile de balayer à nouveau le sujet. Par contre, les propositions vont se concentrer sur les leviers principaux d'action pour permettre aux salariés du THC **effectivement** d'élargir leurs compétences.

Ceci posera inévitablement quelques questions clés sur l'offre publique notamment de formation.

#### **2.1. Convergence salariés/entreprises sur la gestion des compétences**

L'enjeu des compétences est vital pour les salariés et les entreprises. Au delà de ce constat « littéraire », il est important sur le terrain de ne pas créer des tensions fictives sur le sujet car les intérêts salariés/PME convergent.

Convaincre les entreprises de cette nécessité de la gestion des compétences et des ressources humaines permet de bâtir une véritable stratégie d'offre auprès des salariés. Son impact est beaucoup plus puissant que de tenter de convaincre les salariés un à un.

Une PME a rarement le temps de se préoccuper de ce type de problématique : elle dispose de moyens financiers et humains trop restreints. Il faut donc envisager une action offensive à leur égard.

Quelques solutions locales existent déjà sur certaines zones. Elles sont diverses :

- Une Fédération Professionnelle qui s'engage résolument pour convaincre leurs adhérents à réfléchir à leurs ressources humaines, en parallèle avec leur stratégie. C'est déjà le cas dans certaines zones où des représentants locaux dynamiques peuvent avoir un réel effet d'entraînement, par exemple dans le Nord, le Choletais, Rhône-Alpes, dans le Sud-Ouest, etc.....<sup>52</sup>. Il est certain qu'un engagement clair et puissant des Fédérations reste important et logique.
- Les délégués FORTHAC. Le FORTHAC dispose déjà de 80 délégués régionaux qui vont dans les PME. Son rôle est important car il est à la fois reconnu par les partenaires sociaux et il dispose d'un budget.
- Enfin PAMID en Dordogne constitue l'exemple le plus abouti. Le Plan prévoit spécifiquement :

---

<sup>52</sup> Pardon d'avance à tous ceux que je n'ai pas cité

- Un appui d'un cabinet pour assurer un conseil en ressources humaines auprès des PME. Il s'agit du même cabinet que celui qui oeuvre au sein de la cellule de reclassement inter entreprise
- Le FORTHAC lui même intervient
- Enfin, une personne rencontre systématiquement les entreprises

L'avantage de ce type de dispositif est d'**établir la confiance**. Les entreprises ne voient plus les pouvoirs publics comme des accusateurs, ou des donneurs de leçons. Un climat d'échanges peut se créer, des suggestions peuvent être faites, des initiatives peuvent être engagées de manière naturelle. PAMID permet ainsi de concentrer l'action des pouvoirs publics pour la rendre plus consistante, plus lisible et plus efficace.

**Dans le cadre du Plan de Reconversion des Salariés, il est important de mettre en synergie les actions en faveur des salariés et des entreprises et de créer un véritable climat de confiance avec le tissu de PME**

## **2.2. Le point de départ le plus efficace : le bilan de compétences**

Nous avons déjà souligné l'importance du bilan de compétences pour les salariés dans le chapitre précédent sur les dispositifs en temps de crise : prise de conscience du salarié de compétences réelles ayant une valeur, possibilité (souvent pour la 1<sup>ère</sup> fois) de dialoguer sur son avenir professionnel, sentiment d'estime, et ouverture sur des alternatives.

Le bilan de compétences est très simple à mettre en oeuvre, il peut être initié facilement par des opérateurs publics -notamment par l'AFPA ou les GRETA- ou par des opérateurs privés. L'offre abonde en la matière.

**Une concentration des moyens sur les bilans de compétence : point de départ d'un processus évolutif d'élargissement et d'acquisition de compétences.**  
**L'ensemble des ouvriers de faible qualification devrait bénéficier d'une telle disposition.**

## **2.3. Favoriser la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**

A ce jour, la GPEC semble principalement destinée aux grandes entreprises. Le terme peut même faire peur à des PME qui y voient une contrainte supplémentaire et un processus administratif complexe.

Sous ce terme, il faudrait y voir une stratégie pour aider l'entreprise à s'adapter aux mutations, avec son volet principal celui de la montée des compétences. Cette démarche débouche naturellement sur un plan de formation.

Le FORTHAC a déjà travaillé sur le sujet, et a, d'ores et déjà, mis au point une démarche de sensibilisation et de pré diagnostic pour les PME. Cette méthodologie très pragmatique permet très rapidement de démontrer à une PME si elle a besoin d'aller plus avant dans ses efforts. Le FORTHAC a également formé ses collaborateurs notamment territoriaux pour aller discuter avec les industriels.

### **LA GPEC DANS LES PME PAR LE FORTHAC**

Le FORTHAC a mis en place une démarche simple et pragmatique.

Un ensemble de questions est posé. Quelques interrogations caractéristiques constituent souvent un véritable déclencheur, du style :

- \* Faire mettre noir sur blanc la pyramide des âges et les formations associées
- \* Pointer l'existence ou pas, d'une méthodologie pour préserver les savoirs faire. En effet, certains métiers sont littéralement en train de disparaître car l'offre de formation n'existe plus.

Les entreprises réalisent très souvent qu'elles risquent d'être livrées à elles-mêmes, et de voir disparaître des savoir-faire qui leur sont indispensables.

Dans une petite entreprise, un pré diagnostic suffit pour convaincre le dirigeant à s'investir dans la gestion de ses ressources humaines. Un exemple, celui de l'entreprise Marbot en Dordogne. Cette entreprise créée en 1893, emploient 93 personnes pour un chiffre d'affaires de 9 Millions€ Elle fabrique et vend des chaussures pour l'armée.

### **Un exemple : l'entreprise Marbot en Dordogne**

Grâce l'intervention proactive de PAMID, le dirigeant M. JEGOU a réalisé que certains de ses salariés disposant d'une technicité très pointue, pouvaient partir à la retraite car ils disposaient de tous leurs trimestres.

Il s'agit d'une technique particulière de couture pour les chaussures militaires.

M. JEGOU a alors commencé organiser la transmission de ce savoir-faire en formant des tuteurs internes.

Pour lui, la GPEC apporte un volet offensif au problème crucial de la transmission des compétences. Sa démarche GPEC va également se poursuivre par un plan de formation plus large.

Il n'hésite pas à s'adresser aux chefs d'entreprise pour les inciter à recourir à la GPEC : « De ne pas avoir peur des mots et plutôt de regarder le moyen d'assurer la pérennité de l'entreprise. C'est un moyen d'améliorer la communication dans l'entreprise, de nouer un meilleur dialogue avant même la mise en place des outils de formation.

**Marbot a reçu le Prix Coup de Coeur GPEC au Salon de l'Entreprise à Bordeaux**

La sensibilisation des PME à la GPEC est possible. Le FORTHAC dispose d'une expérience précieuse en la matière.

**La gestion des ressources humaines est vitale pour les PME.  
La sensibilisation des PME à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences doit constituer un objectif stratégique des pouvoirs publics. Mais cette sensibilisation doit se faire par persuasion, et en témoignant un réel respect pour les entreprises.  
Le FORTHAC peut jouer un rôle leader.**

#### **2.4. D'autres dispositifs**

Il existe une série de dispositifs mobilisables qui peuvent être intéressants : notamment le diagnostic d'employabilité. Elle est notamment mise en oeuvre par l'AFPA. C'est une bonne initiative mais elle présente le défaut d'être souvent ressentie par les salariés comme une démarche de pré licenciement.

Peut être pourrait-on envisager que les partenaires sociaux puissent en faire une demande collective en CIF ?

## **2.5. L'individualisation de la formation et le ciblage sur la qualification**

Après la réalisation de bilans de compétence et de sensibilisation à la GPEC, les PME s'engagent, en général sérieusement, sur leurs plans de formation. Au « hit-parade du plan de formation », on trouve<sup>53</sup> :

- La préservation des savoir-faire
- La multi compétences et les profils mixtes
- L'évaluation fine de la compétence des salariés en utilisant chaque fois que cela est possible les Parcours Modulaires Qualifiants (PMQ)
- L'individualisation de la formation
- Enfin, l'aboutissement : la certification des qualifications obtenues. Il convient de souligner un point important : qualification ne signifie pas automatiquement diplôme de l'Education Nationale

### **2.5.1. L'Accord Pilote : un dispositif pertinent**

Un premier Accord Pilote a été signé pour la période 2003-2005. Les premiers résultats sur les deux premières années montrent de bons résultats<sup>54</sup> :

- 6200 salariés, répartis sur 600 entreprises, ont bénéficié d'une formation
- 70% des bénéficiaires sont des ouvriers ce qui tranche avec les habitudes de ces branches
- 40% des bénéficiaires ont 45 ans et plus ; 60% sont des femmes
- Près de ¾ des stagiaires avaient, au départ, un faible niveau de qualification
- 20% des formations ont débouché sur des diplômes
- Le nombre d'heures de formation : 180 heures, chiffre significativement supérieur à la durée moyenne du secteur (40 heures)
- Le montant global des formations a représenté sur deux ans un budget de 14 millions dont près de la moitié a été prise en charge par le FORTHAC

**Ce dispositif est d'une grande pertinence.**

### **2.5.2. Le Parcours Modulaire Qualifiant : PMQ**

A l'origine, le concept de Parcours Modulaire Qualifiant a été développé par le Textile, puis repris par le FORTHAC.

#### **Qu'est-ce que le PMQ ?**

Le PMQ est une démarche de validation fine des acquis professionnels en situation de travail. Cela signifie qu'il permet de mesurer très exactement les compétences d'un salarié, de préconiser une formation individualisée. Le salarié obtient alors un diplôme à l'issue de ce cursus.

---

<sup>53</sup> Données FORTHAC

<sup>54</sup> Evaluation de l'Accord Cadre – octobre 2005

La façon de procéder est à la fois efficace, simple et pratique. Elle correspond aux besoins particuliers des salariés tout en respectant les contraintes des entreprises. Les plans de formation sont alors totalement individualisés pour combler uniquement les faiblesses.

### **PMQ MODE D'EMPLOI**

Le positionnement est effectué par 2 organismes évaluateurs, en 4 étapes : la description de l'activité professionnelle, l'observation au poste de travail, des réponses à un questionnaire interactif sur les connaissances liées au métier (et au diplôme éventuellement visé), une synthèse.

Cette évaluation dure entre 6 et 10 heures. Elle est effectuée selon les disponibilités de chacun, en tenant compte des impératifs de production.

L'analyse des compétences se fait selon une matrice très fine de modules.

Selon le résultat :

\* Soit le positionnement indique que le salarié a toutes les compétences requises pour exercer son métier, alors l'Education Nationale lui attribuera le diplôme correspondant.

\* Soit le positionnement indique qu'il reste certaines compétences, certains modules à acquérir. Dans ce cas, une formation personnalisée est proposée au salarié sur ces seuls points de faiblesse, en fonction des contraintes.

Ainsi, une première expérience a été lancée sur une grande échelle en 2004 sur 1500 salariés. Les résultats ont été significatifs :

- Près de 250 salariés, soit 15% des salariés, ont pu immédiatement obtenir un niveau CAP sans formation complémentaire. Ils disposaient déjà sans le savoir des compétences nécessaires.
- 1000 salariés ont suivi une formation complémentaire suite à ce positionnement, parmi eux 500 ont obtenu un diplôme

**Le Parcours Modulaire Qualifiant est un outil qui se rapproche de la VAE mais qui est plus pragmatique que cette dernière.** En effet, la VAE est avant tout « reliée » à un diplôme et non pas stricto sensu à un acquis de métier. La démarche VAE n'aboutit pas à des recommandations spécifiques pour indiquer aux salariés comment faire. Au contraire, dans la PMQ, le salarié connaît très précisément ses faiblesses pour atteindre un niveau de compétences spécifiques et ce qu'il devrait faire pour y remédier.

Par ailleurs, sur le terrain, le recours à la VAE est ressenti comme de plus en plus long, compliqué et lourd. Le sentiment des industriels et des partenaires sociaux est celui d'une sorte de réticence des structures de l'Education Nationale vis à vis de la VAE.

**La formation est un axe incontournable des mutations. Pour être efficace, elle doit être individualisée et avoir un objectif précis de qualification.**

**Ainsi, les Parcours Modulaires Qualifiants doivent être privilégiés et généralisés. En parallèle, l'accès à la VAE doit être simplifiée.**

### **2.5.3. La validation des compétences acquises, idéalement de manière inter professionnelle**

**Une validation des compétences** reconnue par l'ensemble des entreprises est indispensable pour accroître le degré d'employabilité des salariés. **Comment certifier les compétences ?** Celle-ci est relativement aisée lorsqu'il s'agit d'un diplôme reconnu par l'Education Nationale, par contre, la question est plus épineuse lorsqu'il s'agit de formations pour obtenir des compétences spécifiques ou encore pour des métiers qui ne correspondent à aucun diplôme.

L'UIMM, en premier, puis l'ensemble des branches ont adopté le système des **Certificats de Qualification Professionnelle ou CQP**. Il s'agit en fait de « diplômes de branches ». Les partenaires sociaux définissent les CQP. L'ensemble des entreprises d'une même branche partage le même référentiel. C'est un point positif mais **il s'avère insuffisant** dans le marché du travail actuel marqué par des transitions professionnelles diverses et multiples.

Ainsi, pour toute une série de métiers transversaux à différentes branches, il **n'existe pratiquement aucun référentiel commun**. Ce qui signifie en clair que pour que ses compétences soient reconnues dans une autre branche que le THC, un salarié doit refaire une formation même pour assumer le même type de poste. En effet, les branches ont bâti leur système de formation professionnelle de manière quasi autonome.

Deux petites exceptions à cette règle, les **CQPI** (Certifications de Qualification Professionnelle Inter Industries) pour les postes suivants : « conducteur d'équipement industriel » et « agent logistique ». 7 branches ont accepté de signer la reconnaissance des compétences. Il s'agit du Textile/Habillement/Cuir, Métallurgie, Santé, Agro alimentaire, Chimie, Papier/Carton et Plastique.

**La reconnaissance inter professionnel des compétences est indispensable dans un monde en mutation afin de ne pas pénaliser les salariés par des visions de branches trop restrictives.**

La nécessité d'un dialogue et d'un travail effectif entre branches est indispensable pour soutenir les salariés le plus efficacement possible. Si le développement des Observatoires des Métiers est très intéressant, il porte néanmoins en germe une balkanisation nuisible à la mise en place de référentiels interprofessionnels.

Comment aboutir à un résultat effectif dans un territoire aussi balkanisé que celui de la formation professionnelle, où chacun défend ses intérêts de corps ? Il est bien sûr exclu d'envisager, à court terme, une réforme d'ampleur. Aussi, plusieurs pistes me semblent pouvoir être engagées :

- Il existe déjà un Comité de Pilotage des CQPI, il convient de le renforcer
- Pourquoi ne pas envisager la création d'un GIE d'OPCA sur tous les sujets inter branches. Cela permettrait d'avancer en gardant aux branches leur autonomie
- Demander aux Observatoires de travailler en commun sur les aspects de la certification inter professionnelle des compétences

**La certification des compétences doit être systématisée et réalisée au niveau interprofessionnel.**

**Il convient de renforcer sans aucune ambiguïté le Comité de Pilotage des CQPI. Les Observatoires des Métiers doivent s'astreindre à un travail commun pour mettre en place des référentiels interprofessionnels de compétence. La création d'un GIE des OPCA sur un tel sujet serait particulièrement opportune.**

## **2.6. L'offre de formation**

Ce Rapport n'a pas pour objet de relever toutes les difficultés posées par la complexité de l'offre publique de formation, n'y de proposer des solutions exhaustives.

Globalement, l'offre de formation publique est multiple, rigide et complexe. Elle manque à la fois de :

- Lisibilité pour les salariés et les entreprises.
- Souplesse pour s'adapter, en temps quasi réel, aux réalités du terrain et aux besoins des salariés.
- Personnalisation.

Au delà de ce constat très général, certains points particulièrement pernicieux méritent d'être néanmoins relevés :

- **La multiplicité des interlocuteurs**, notamment la dichotomie entre la filière « Travail » et la filière « Education Nationale ». L'Education Nationale reste très exclusivement fixée sur une vision qualification=diplôme qui n'est pas toujours en phase avec le monde économique réel. Par ailleurs, 2 Commissions Professionnelles Consultatives pour la reconnaissance des qualifications professionnelles coexistent: une pilotée par l'Education Nationale, l'autre par le Ministère de l'Emploi.

Ce sujet de la formation et des qualifications est d'une grande importance pour notre pays et nécessiterait une réforme d'une grande ampleur, mais inaccessible à court terme.

**A court terme, des relations doivent être institutionnalisées entre le Ministère du Travail et le Ministère de l'Education sur la reconnaissance des qualifications professionnelles.**

- **La situation des GRETA, est très hétérogène.** Ainsi, dans certaines zones, des GRETA collaborent très positivement vis à vis des salariés du Textile/Habillement/Cuir. A contrario, certains autres imposent des conditions excessives pour attribuer des titres. La réalité économique d'une part, et la prise en compte de la situation réelle des salariés reste parfois ignorée. A titre d'illustration, des ouvriers se sont vus dans l'obligation d'apprendre le théorème de Thalès. Un petit rappel permet de toucher du doigt s'il est utile de connaître ce genre de théorème pour reconvertis un ouvrier à un nouveau métier.

**Théorème de Thalès**

Dans le triangle ABC, si I est un point de [AB], si J est un point de [AC] et si  $(IJ) \parallel (BC)$ , alors

$$\frac{AI}{AB} = \frac{AJ}{AC} = \frac{IJ}{BC}$$

Si  $(IJ)$  et  $(BC)$  sont parallèles, alors les longueurs des côtés du petit triangle sont proportionnelles aux longueurs des côtés du grand triangle.

Conscient de cette difficulté, le Ministère de l'Education Nationale est disposé à travailler avec le Ministère du Travail et le secteur du Textile/Habillement/Cuir pour élargir son offre pour les salariés du THC. Un premier document a été proposé par le Ministère de l'Education Nationale, il constitue une première démarche positive mais elle doit être approfondie, notamment pour intégrer une meilleure souplesse et adaptation aux besoins réels des populations du THC.

**Signer un partenariat entre le réseau des GRETA et les industries du THC avec un objectif de souplesse et d'adaptation aux besoins des salariés**

### **3. La reconversion des salariés par la reprise d'activités artisanales**

Un cas particulier de reconversion est intéressant à approfondir : **celui de la reprise d'activités artisanales.** En effet, au-delà, du nombre de personnes susceptibles dans bénéficier, il s'agit d'activité économique à préserver ou à développer.

Le constat : un certain nombre de salariés du Textile/Habillement/Cuir ont parfaitement la capacité pour se lancer dans l'aventure de la micro entreprise. Il s'agit ici notamment de personnes qui sont, à la fois de bons professionnels et qui disposent de qualités d'animateurs. Ce peut être par exemple, le cas d'un ouvrier qui dirige en même temps le club de Football de son village, etc.... Il leur serait ainsi tout à fait possible de reprendre une cordonnerie, une activité commerciale, un pressing, des travaux de second oeuvre du bâtiment.

Or, les chiffres en la matière sont surprenants : un très faible nombre de salariés du THC reprennent des activités artisanales. Alors même que l'Assemblée Permanente des Chambres des Métiers estime à **10.000 le nombre de ces très petites entreprises rentables qui disparaissent faute de repreneurs.** Or, la reprise d'activité artisanale constitue une solution infiniment positive, tant pour les personnes concernées que pour le tissu économique.

Ce décalage incroyable m'a incité à approfondir le sujet et d'essayer d'en comprendre les raisons. Il y a bien sûr la question de la lourdeur des charges qui pèsent sur les entreprises en général et les TPE en particulier. Le sujet est connu. Toutefois, les analyses que j'ai conduite ont fait apparaître une raison structurelle encore plus importante : il s'agit de l'incroyable complexité administrative infligée aux TPE.

**La bureaucratie imposée aux TPE constitue une véritable barrière d'éviction.**

Dans le cadre de cette étude, j'ai écouté des patrons de très petites entreprises. Or, la plainte numéro 1 concerne la bureaucratie qui les assaille. Il ne s'agit même pas du poids des contributions fiscales et sociales mais bien de tous les documents à remplir régulièrement pour l'ensemble des pouvoirs publics. Grâce au cabinet JPA<sup>55</sup>, j'ai pu mener une étude en profondeur sur les obligations déclaratives de la PME en France.

Au delà des discours et des effets de rhétorique, il faut plonger dans la réalité vécue pour comprendre les freins véritables.

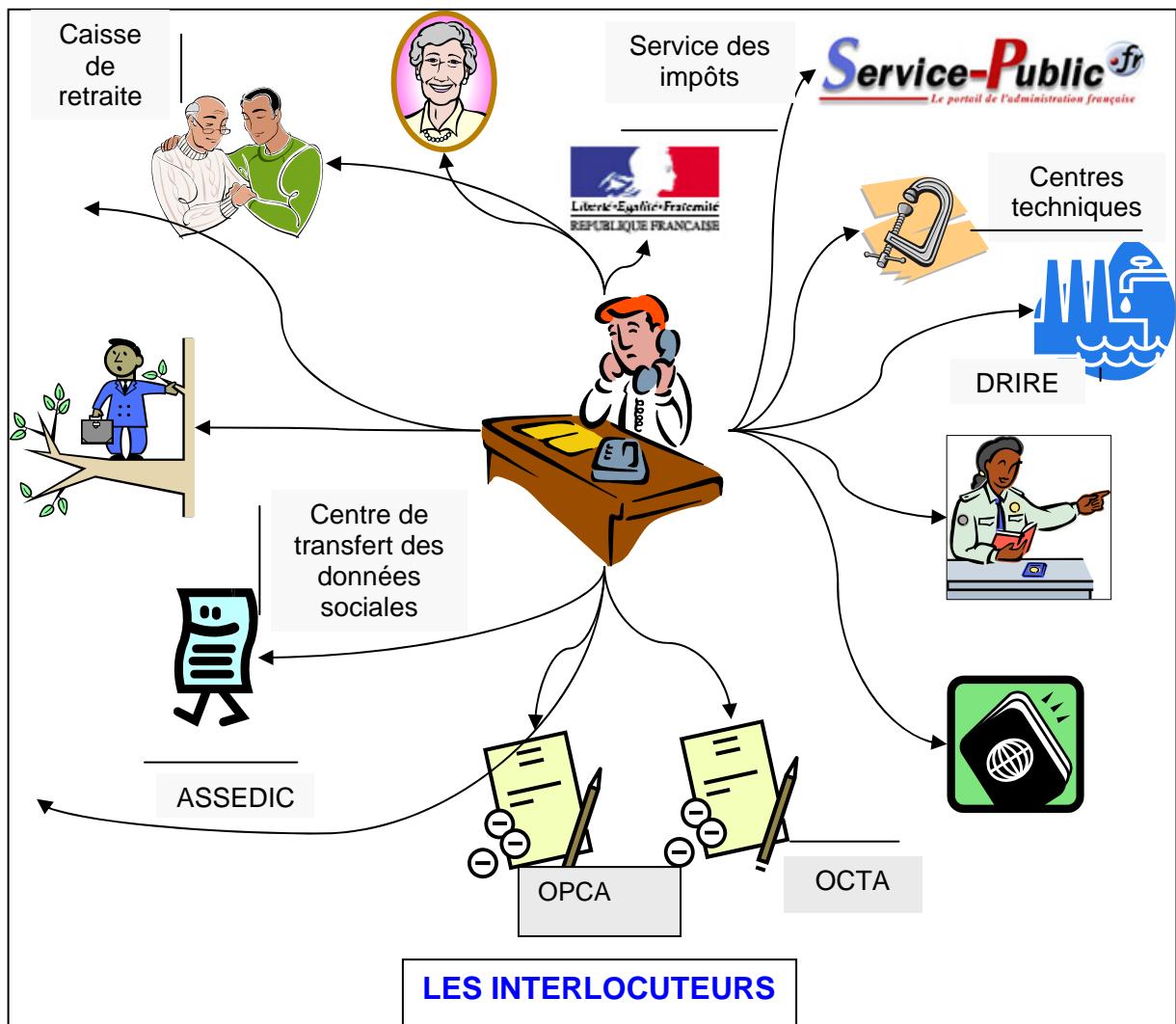
Prenons l'exemple **d'une entreprise de moins de 5 personnes**, sans problème particulier, en rythme de croisière, soumise à l'Impôt sur les Sociétés au régime du bénéfice réel et dont l'exercice coïncide avec l'année civile.

Cette TPE, de moins de 5 personnes, doit :

---

<sup>55</sup> Un grand merci à Jacques POTDEVIN -président de JPA, Président de la Fédération Européenne des experts-comptables, qui s'est passionné pour ce sujet et à Camille LAMY de son cabinet qui m'a aidé de manière très précieuse dans les recherches.

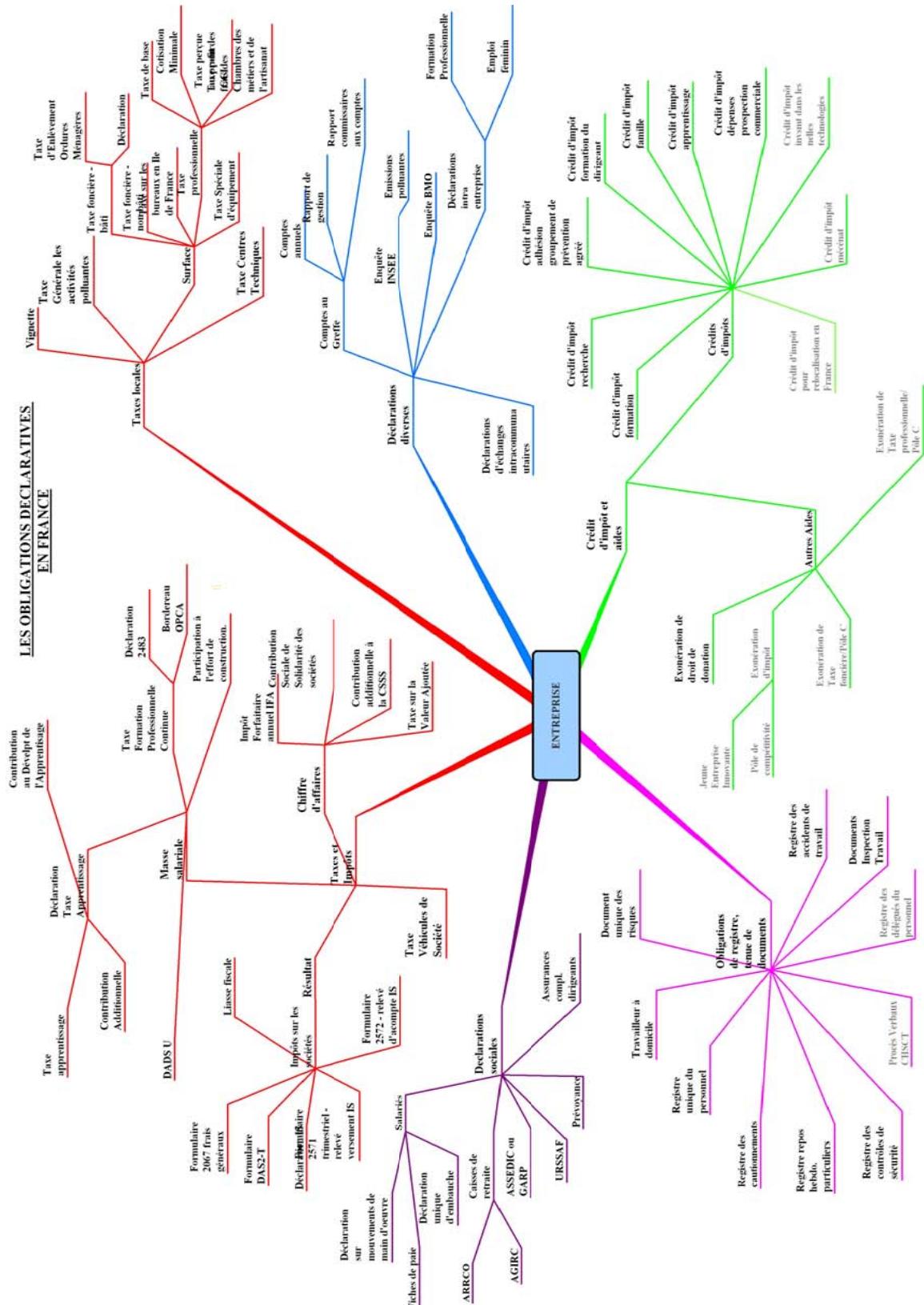
- Remplir au minimum, chaque année, **209 pages** de déclarations pour établir **38 déclarations** pour au moins **8 organismes différents**. Sinon, le montant des déclarations peut très aisément monter à **325 pages**. Ceci n'intègre pas les demandes diverses d'explication et les lettres en réponse qu'elles impliquent –et cet aspect est lui aussi tout à fait considérable-.



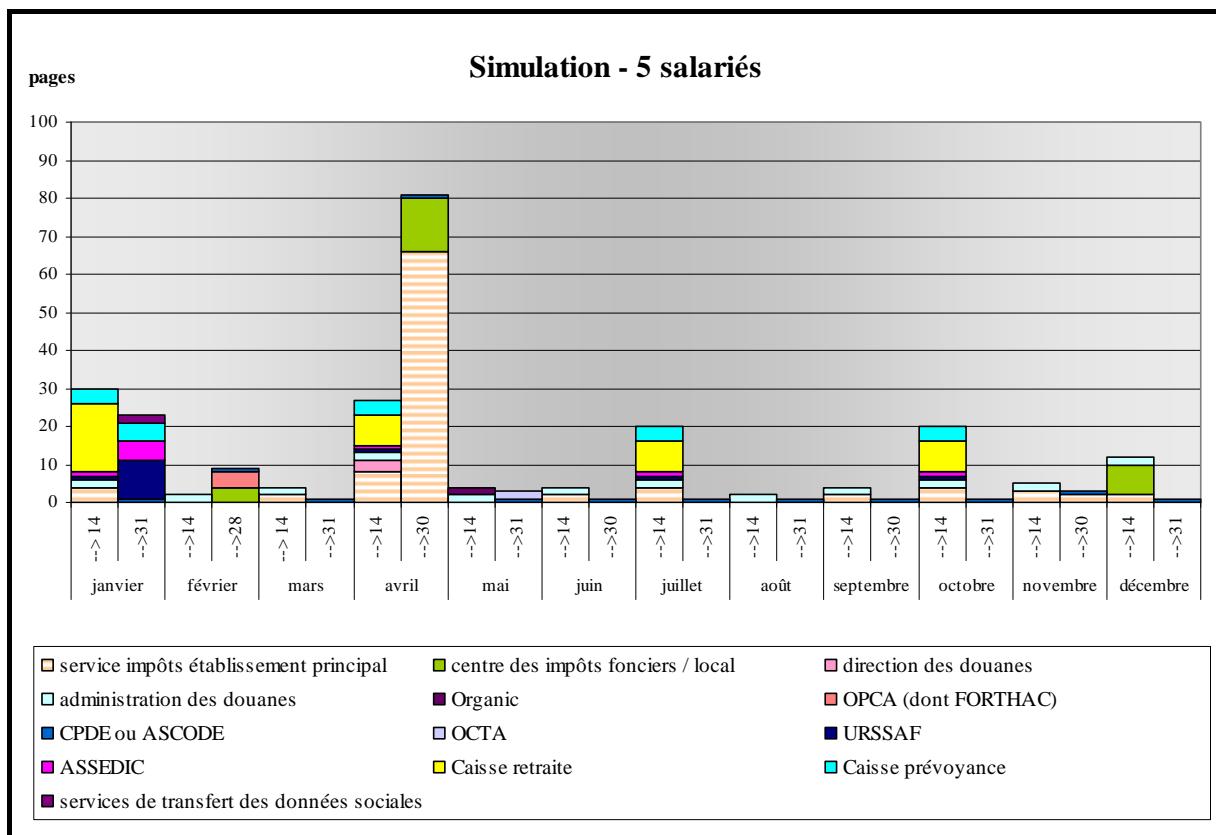
- Le nombre de pages d'explication associées à ces déclarations peut être considérable, sans même évoquer le langage particulier utilisé :
  - La nouvelle version de la déclaration des salaires, la DADS U, est accompagnée d'une notice de 6 pages et de 101 pages d'explications
  - Les imprimés CERFA du Centre des Impôts : pour 104 pages de déclarations, il faut lire 58 pages de notices

- La récolte des informations :

- Les informations demandées peuvent faire référence à 4 périodes de 12 mois différentes, ainsi qu'à des trimestres et à des mois
- L'activité visée par la déclaration peut remonter à N-2 et aller jusqu'à N+1
- Les bases de calcul et d'information tels que Chiffre d'Affaires, Masse Salariale, Surface des Locaux, ... doivent être retraitées de façon différente pour chaque déclaration. Un des exemples les plus emblématiques est celui de la non concordance des comptes sociaux avec la liasse fiscale.
- En matière fiscale, la plupart des informations demandées ne servent pas au calcul d'une taxe
  - Ex : sur le formulaire 2483 (participation des employeurs au développement de la formation professionnelle continue), 45 cases seulement sur les 97 à remplir servent à la taxe, soit moins de la moitié
  - Sur 38 déclarations seules 15 sont liées au calcul ou au paiement d'une taxe



- Et encore, plus complexe, les envois de déclarations s'échelonnent toute l'année, plusieurs fois par mois avec un pic à la fin du mois d'avril.



- Pour le paiement des impôts, taxes, cotisations : une TPE doit réaliser plus de 30 actes de paiement. Par ailleurs, un certain nombre de versements se font un an après la déclaration ce qui impose à une TPE une gestion très pointue de leur trésorerie. L'examen du tableau de synthèse montre le véritable casse-tête auquel doit faire face un patron d'une petite entreprise.

## SYNTHÈSE DECLARATIONS PAIEMENTS

Pour une entreprise de 11 salariés, le minimum de pages de déclarations à remplir est de **299 pages** et pour une entreprise de 21 salariés, le chiffre minimum monte à **335 pages** (cf. Annexe). Et seulement **30 à 40% des déclarations servent à l'établissement d'une contribution à payer**.

Comment imaginer dans ces conditions que des salariés, principalement des ouvriers, puissent se lancer **naturellement** dans l'aventure d'une création ou d'une reprise d'activité artisanale?

**La complexité administrative est le principal frein à la reprise de petites activités. Elle constitue une yéritable barrière d'entrée.**

On voit bien comment de tels débordements peuvent se produire : chaque administration, chaque entité souhaite obtenir, de manière autonome, des informations complémentaires. Mais pire encore, un de mes interlocuteurs au Ministère des Finances qui a souhaité garder l'anonymat, m'a indiqué que la multiplication des déclarations faciliterait les recouplements fiscaux.

Là se pose une question de fond : peut on affaiblir le tissu économique de notre pays pour permettre un meilleur recouplement fiscal et pour un plus grand confort des administrations?

**Les pouvoirs publics doivent prendre conscience qu'il n'entre pas dans l'objet social des entreprises de remplir des déclarations.**



## **II- LE PLAN DE RECONVERSION POUR LES SALARIÉS**

### **1. Trois actions stratégiques majeures**

**Les solutions existent pour assurer la reconversion des salariés du THC.**

Les Pouvoirs Publics doivent s'engager et se mobiliser sur **3 actions stratégiques majeures** pour avoir un impact réellement significatif :

- **La formation de tous les salariés de faible niveau de qualification. Le Plan doit organiser la montée des compétences et l'accès à une qualification reconnue pour plusieurs dizaines de milliers de personnes.** Ce besoin est incontournable. Il s'agit ici d'engager un mouvement de grande ampleur.
- **Le retour à l'emploi individualisé pour les salariés licenciés,** sur le modèle de PAMID et des expérimentations UNEDIC.
- **Un appui efficace à la reprise ou la création d'activités artisanales.**

#### **1.1. La formation de tous les salariés de faible qualification**

Plusieurs dizaines de milliers d'ouvriers de production sont en situation de fragilité, dans leurs métiers actuels.

Une évolution professionnelle s'imposera à eux **inévitablement, qu'elle soit dans leur entreprise ou dans une autre.**

Deux voies s'offrent aux pouvoirs publics :

- Laisser plus ou moins les choses suivre leur cours en n'intervenant à la marge. Les problèmes seront alors essentiellement reportés au moment du licenciement. Cela se traduira par un accroissement de drames personnels, d'inquiétudes, de tensions, et également par des coûts supplémentaires pour la collectivité publique. Il est, en effet, beaucoup plus coûteux de faire face à des licenciements plutôt que d'accompagner l'évolution professionnelle des personnes, pour leur permettre des transitions professionnelles harmonieuses.
- Prendre acte de la situation et décider d'anticiper les mutations au lieu de les subir. Dans ce cas, cela doit se traduire par **un programme offensif de formation en direction de la quasi-totalité des ouvriers de niveau V et VI.** C'est la solution que je préconise dans le cadre de cette mission.

**Les pouvoirs publics doivent se donner pour objectif clair la formation de plusieurs dizaines de milliers de personnes** afin de leur donner les compétences professionnelles nécessaires et reconnues pour aborder de nouveaux métiers. Ces métiers pourront s'exercer aussi bien dans le Textile/Habillement/Cuir que dans d'autres secteurs.

**Cet objectif d'une réelle ambition constituerait une première en France.**

Pour réussir un tel défi, cinq **conditions de succès émergent** :

- Une amplification sans précédent de l'Accord Pilote
- Un développement des outils méthodologiques
- Le choix d'un opérateur privilégié : le FORTHAC
- L'instauration d'un esprit de collaboration avec les PME
- L'inter professionnalité

#### **1.1.1. L'Accord Pilote : une transformation de nature et d'ampleur**

L'existence de l'Accord Pilote et son succès constituent un véritable atout pour le secteur. Toutefois, son impact reste limité quantitativement. En outre, il reste essentiellement ciblé sur une formation traditionnelle.

Il doit rester un outil privilégié d'intervention. Il faut donc étendre puissamment l'Accord Pilote, tant dans ses objectifs que dans ses capacités d'intervention.

**L'Accord Pilote doit clairement élargir ses objectifs et viser l'anticipation des reconversions**, notamment pour les salariés fragilisés dont les compétences n'ont pas été mises en évidence et/ou renforcées. La conséquence directe est la mise en place **d'un véritable accès à un premier niveau de certification pour la quasi totalité des ouvriers** dont le niveau de qualification est faible.

Pour atteindre un tel objectif, il est nécessaire de prévoir le financement à **100% des formations de cette population**. En effet, à ce jour, il est exceptionnel qu'une entreprise permette à des salariés d'atteindre un niveau reconnu de qualification si elle n'en voit pas une utilité directe et immédiate.

**L'Accord Pilote doit donc rapidement tripler ses capacités d'intervention.**  
Son budget annuel doit passer de 12 Ms€ à 36 Ms€

Cela suppose de trouver de nouveaux moyens financiers. En effet, le FORTHAC finance déjà près de la moitié de l'Accord Pilote et il ne dispose pas de moyens supplémentaires mobilisables.

### 1.1.2. Développer les outils méthodologiques d'appui

Le FORTHAC a déjà développé un certain nombre d'outils méthodologiques mais ils sont insuffisants pour faire face à un programme qui s'adresserait à plusieurs dizaines de milliers de personnes.

Plusieurs travaux doivent être engagés :

#### (a) L'Anticipation

**GPEC** : au-delà des financements d'opérations de GPEC, construction d'outils de pré diagnostics ; visites d'entreprises pour sensibiliser ; réalisation de ces pré diagnostics ; organisation du suivi ; aide au choix de consultants.

**Sauvegarde des savoir faire** : élaboration d'un véritable « kit » de démarche et d'outils d'aide aux entreprises - de plus en plus nombreuses - confrontées à ces problèmes ; organisation de la pédagogie et du suivi.

**Outil de mobilité** : construction d'une « base de capacités » adaptée aux PME et articulée à l'Observatoire des Métiers dont pourraient se servir concrètement les entreprises ; lancement d'expérimentations.

#### (b) La Certification des Compétences

**Ce volet est fondamental.** Aujourd'hui, il n'existe pratiquement aucun repère inter industriel à l'exception des diplômes et du fichier ROME de l'ANPE. Or, pour engager efficacement les évolutions professionnelles, il faut permettre aux salariés de se repérer sur l'ensemble du champ des possibles et pas uniquement dans sa stricte filière.

**Amplifier la réalisation de référentiels métiers** et de qualification pour servir de repères aux entreprises et permettre l'attribution aux salariés de certifications : CQP + CQPI. En lien avec ces outils, élaborer les **outils d'évaluation** et de positionnement correspondants (type PMQ).

Des moyens spécifiques doivent être attribués au FORTHAC pour lui permettre de mener à bien cette mission.

### 1.1.3. Un opérateur privilégié : le FORTHAC

L'Etat ne peut pas atteindre ses objectifs, seul. Il doit accepter d'appuyer et d'apporter les moyens nécessaires à l'opérateur de grande qualité qui existe déjà : le FORTHAC. **Le FORTHAC doit être reconnu comme l'opérateur privilégié** de l'action massive d'accroissement des compétences des salariés du Textile/Habillement/Cuir.

Ce dernier présente de très nombreux atouts :

- Un professionnalisme incontestable
- Un sens pratique tourné vers les solutions

- Il bénéficie à la fois de la confiance des salariés et des entreprises, ce qui n'est pas si fréquent
- Un souci constant d'innovation
- Il est déjà le maître d'oeuvre de l'Accord Pilote. Sans le FORTHAC, l'Accord serait privé de sa capacité opérationnelle.

#### **1.1.4. Un esprit de collaboration avec les PME**

Ce programme ne pourra pas se faire contre les entreprises ou par pure coercition. Il convient ainsi de ne pas oublier qu'il s'agit d'un tissu de PME qui font face à de très nombreuses et très lourdes contraintes de toute nature : il est inutile d'en rajouter.

Or, dès qu'un chef d'entreprise est convaincu de l'utilité d'une meilleure gestion de ses ressources humaines et d'engager un programme de formation ; l'effet d'entraînement est très efficace. Il s'agit en fait d'une véritable stratégie d'offre à destination des salariés.

Aussi, les pouvoirs publics, au sens large, doivent adopter un rôle d'écoute et de conseil des PME. Ils doivent établir une relation de confiance avec les chefs d'entreprise. L'établissement d'un tel climat de respect mutuel aura des effets induits très positifs sur un grand nombre d'aspects :

- Engager des plans de formation pour un ensemble de salariés au lieu d'essayer de convaincre ces derniers un à un
- Initier de manière pratique une réflexion plus large sur l'importance des ressources humaines dans une stratégie de mutation
- Anticiper les problèmes et les faire partager
- Sortir les chefs d'entreprises de leur isolement et les aider à se projeter dans l'avenir

L'expérience PAMID est ainsi très positive car elle intègre tout à la fois les problématiques sociales et industrielles. Il peut ainsi se révéler utile d'identifier un chef de projet spécifique au plan local.

#### **1.1.5. Une formation transversale et des compétences reconnues interprofessionnellement.**

Au-delà des efforts engagés par le FORTHAC en faveur d'une plus grande transversalité des compétences, il est nécessaire de favoriser systématiquement l'inter- professionnalité. Des pistes ont déjà été évoquées :

- Un travail commun des Observatoires des Métiers pour mettre en place des référentiels interprofessionnels de compétence
- Le renforcement du Comité de Pilotage des CQPI
- On pourrait également explorer la possibilité de mettre en place un GIE d'OPCA sur ces thématiques

Parallèlement, des actions pourraient être engagées en commun avec le Ministère de l'Education Nationale.

## **1.2. Le retour à l'emploi, individualisé pour les salariés licenciés**

Les salariés licenciés doivent bénéficier d'un parcours individualisé de retour à l'emploi. Il s'agit du seul dispositif efficace en la matière. Le sujet a largement été étudié dans ce rapport.

Le point clé consiste à la mise en place de cellules de reclassement animées par des cabinets de grande qualité qui s'impliquent de manière soutenue tant auprès des salariés que dans la recherche d'offres d'emploi. Les expérimentations UNEDIC et PAMID constituent des exemples à suivre en la matière.

Un point important : rien n'exclut, tout au contraire, que l'ANPE puisse opérer dans les mêmes conditions que des cabinets privés dans certaines zones. Tout au contraire, il serait même très utile que l'ANPE commence à expérimenter ce type d'interventions.

Les conséquences pour les pouvoirs publics sont triples :

- Une extrême sélectivité dans le choix du cabinet qui doit notamment recourir à des consultants professionnels et expérimentés. Il serait également utile d'engager une certification de cette profession.
- Une subvention plus importante des cellules de reclassement afin de recourir à des cabinets de qualité.
- Un suivi rigoureux des actions engagées et des résultats.

## **1.3. L'appui à la reprise ou à la création d'activités artisanales ou de TPE**

Ce type d'actions est excessivement important au plan économique même si quantitativement, il ne peut s'agir d'une solution de masse pour les salariés du THC. En effet, notre pays perd de sa substance en laissant disparaître des activités rentables. Par ailleurs, il est triste de voir des salariés privés d'opportunités réelles et passionnantes au plan personnel.

Ce rapport a mis en évidence que la complexité administrative constituait un blocage majeur. Quelques pistes pour remédier à cette triste réalité.

### **1.3.1. Une réforme structurelle : simplifier et unifier l'interface administrative avec les PME**

Le but est de réduire drastiquement le nombre d'informations et de déclarations exigées. Il ne s'agit même pas d'aborder le sujet également critique du poids des charges, mais de simplifier le travail administratif des entreprises en modifiant les process de collecte d'informations.

**L'idéal est de mettre en place une seule interface** qui dispatcherait les données aux différentes entités publiques.

La priorité est de réduire le nombre de pages de déclarations infligées aux TPE : elles ne devraient **pas dépasser la trentaine**, ce qui est déjà beaucoup.

Cela nécessite d'engager un travail approfondi sur les documents administratifs et surtout sur la cohérence des informations demandées. Il n'est pas raisonnable de demander plusieurs fois la même information à une entreprise. Une seule fois devrait suffire à charge pour les administrations de partager cette information.

**La base principale des informations exigées devrait se fonder sur les comptes sociaux des entreprises.** Ces derniers sont déjà très complets et on comprend mal la nécessité de demander de multiples informations complémentaires, surtout à une TPE. Comment comprendre que la liasse fiscale soit légèrement différente des comptes sociaux présentés aux financiers et aux administrateurs ?

Les outils informatiques et internet devraient permettre relativement aisément le partage des informations.

### **1.3.2. A court terme, une meilleure intégration de la thématique de reprise d'activité dans les plans de formation**

La reprise d'activité est une démarche sérieuse qui demande une réflexion approfondie et une grande préparation. Aussi, la crise n'est pas le meilleur moment pour sensibiliser des salariés à cette thématique. L'idéal est plutôt d'ouvrir ce type de piste quand l'entreprise n'est pas en crise mais qu'elle prépare néanmoins sa reconversion.

Dans ce cadre, il serait particulièrement utile de :

- Travailler en partenariat avec les Chambres des Métiers pour mieux connaître l'offre. Ces dernières sont en général très bien outillées et connaissent parfaitement leur tissu. Ce sont donc des partenaires précieux avec qui travailler localement.
- Intégrer, plus nettement, dans les plans de formations les options de reprises ou de création d'activité
- Utiliser à plein la formule très efficace de l'Aide à une Formation Préalable à l'Embauche.

### **1.3.3. Simplifier la création.**

J'ai mis faiblement l'accent sur cet aspect. Il est vrai qu'aujourd'hui, la création d'une entreprise a été simplifiée, notamment au plan juridique avec un apport en capital de 1 euro. Mais, il reste encore des progrès sensibles à faire. Principaux obstacles :

- Paradoxalement, il existe un trop de procédures d'aides : plus de 250 procédures d'aides à la création ce qui les rend de toutes façons inatteignables sauf pour les

grands groupes qui créent une filiale. Il serait préférable **de réduire drastiquement le nombre de ces procédures pour les rendre plus lisibles et accessibles.**

- Dès qu'une société est créée : les impôts et taxes commencent à pleuvoir même si aucun chiffre d'affaires n'est encore enregistré. Pour les TPE, il serait essentiel de mettre en place le concept : « **0€ de Chiffres d'Affaires, 0€ de charges** »

**La Structure du Plan de Reconversion des Salariés doit s'organiser suivant les 3 axes majeurs :**

- ➔ **La montée des compétences et l'accès à une qualification reconnue pour plusieurs dizaines de milliers de salariés :**
  - **L'Accord Pilote** est l'outil privilégié d'intervention. Il doit aller au-delà des objectifs actuels pour cibler également les reconversions « à froid » des salariés fragilisés.
  - **Le développement des outils méthodologiques**
  - **Un opérateur privilégié** : le FORTHAC
  - **L'instauration d'un esprit de collaboration** avec les PME
  - **Des compétences inter professionnelles**
- ➔ **Le retour à l'emploi et l'individualisation des parcours.**
  - **Des cellules de reclassement de qualité** avec un cahier des charges strict et un paiement au succès
  - **Un objectif affiché de retour à l'emploi**
  - **La construction d'un projet professionnel personnel.** La formation vient en support du projet
  - **Une recherche offensive des emplois**
- ➔ **Un appui efficace à la reprise ou la création d'activités artisanales ou de TPE.**
  - **Réduire de 210 pages à moins de 30 pages, le nombre de déclarations imposées aux TPE**
  - **Unifier l'interface administrative** avec les PME
  - **Intégrer la thématique de reprise d'activité dans les plans de formation**
  - **Poursuivre les efforts de simplification** à la création de TPE, notamment par la mise en oeuvre du principe « **0€CA = 0€charges** »

## 2. Les moyens financiers

### 2.1. Le montant global du Plan

Un Plan de Reconversion des Salariés du Textile/Habillement/Cuir ambitieux et efficace exigerait la mobilisation d'une enveloppe financière de **30 Ms€ supplémentaires chaque année, sur 3 à 4 ans**. Compte tenu de la montée en puissance, cela équivaudrait à un Plan de 100 millions€ sur 4 ans.

**Un plan de 100 Ms€ sur 4 ans  
au bénéfice des salariés du Textile/Habillement/Cuir**

Les 30 Millions€ de ressources supplémentaires annuelles se structurent de la manière suivante :

- **L'Accord Pilote.** Aujourd'hui, l'Accord Pilote mobilise près de 12 Ms€ chaque année. L'ambition du programme proposé vise à tripler sa capacité d'intervention. **Un budget complémentaire de 24 Millions est nécessaire, chaque année, pour tout à la fois :**
  - **Engager une formation quasi systématique de tous les salariés fragilisés dans leur métier.** Plusieurs dizaines de milliers de personnes doivent être formées dans les 3 prochaines années.
  - **Développer les outils méthodologiques indispensables pour mener un plan de formation d'une telle ampleur.** Ce volet à lui seul est de l'ordre de 1 M€ Il doit être engagé le plus rapidement possible.

Un tel objectif est difficilement atteignable sur 1 année. L'idéal serait une montée en puissance sur 2 ans afin de permettre aux différents acteurs de mettre en place les personnes et les process nécessaires.

- **Les cellules de reclassement.** Il s'agit d'accroître le financement pour permettre un accompagnement individualisé de retour à l'emploi par des cabinets de qualité avec des consultants expérimentés. **Le budget complémentaire annuel de 4 Ms€ semble nécessaire.**
- **Un travail sur les process de récolte d'informations auprès des TPE.** Il sera difficile à l'Etat d'engager seul ce type d'analyse. Il n'a ni la disponibilité, ni la culture pour engager une telle réflexion. Il devra donc s'appuyer sur des intervenants extérieurs. **Un budget annuel de 500 K€ permettra de mettre en évidence les principaux axes de transformation et de les engager.**
- **Des actions complémentaires à prévoir :**
  - **Restaurer une ligne d'action spécifique.** Avant 2006, les L.A.S. (lignes d'actions spécifiques) au niveau des Directions Régionales du Travail

permettaient d'intervenir souplement en cas de besoin. C'était le cas notamment pour les appuis psychologiques. Cette disponibilité doit être retrouvée car les personnes en grandes difficultés ont besoin d'une aide renforcée. **Une enveloppe de 1 M€** permettrait de traiter les cas les plus difficile de manière appropriée.

- **Mettre en synergie les acteurs locaux et les dispositifs pour des programmes complets** intégrant tout à la fois les problématiques des salariés et des PME. Ce type d'opérations, à l'instar de PAMID, peut nécessiter l'intervention d'un animateur. Son profil peut être variable : recrutement ad hoc, représentant de fédération professionnelle, délégué du FORTHAC, etc..... En tout état de cause, si les opérateurs locaux optent pour une telle option, la qualité de l'animateur est vitale. **Des ressources complémentaires** seraient souhaitables : environ **500 K€**

Les questions financières sont toujours sensibles : où trouver les ressources, comment les mobiliser? Comment drainer des fonds supplémentaires dans un contexte de déficit significatif des finances publiques? Cette situation délicate impose donc d'examiner toutes les solutions possibles, avec soin et avec pragmatisme.

L'analyse que j'ai conduite montre **qu'il est largement possible de dégager chaque année 30 Ms€ pour les salariés du THC, pourvu que deux conditions majeures soient remplies:**

- **La mobilisation financière de l'Etat aux côtés de différents acteurs et institutions**
- **L'assouplissement d'un certain nombre de règles dans un certain nombre d'actions**

Il m'a paru utile d'examiner, en priorité, un certain nombre de lignes et de dispositifs existants pour mieux les mobiliser dans le cadre de ce Plan de Reconversion des Salariés.

Une analyse attentive démontre qu'il existe plusieurs solutions possibles.

## **2.2. La mobilisation des ressources pour financer le Plan de Reconversion des Salariés**

### **2.2.1. Les programmes d'intervention de l'Etat**

Un certain nombre de programmes, relevant principalement du Ministère de l'Emploi sont d'ores et déjà mobilisables. La DGEFP n'a pas été en mesure de me fournir des chiffres, elle m'a néanmoins précisé que les lignes budgétaires n'étaient pas en tension. Des ressources sont donc déjà disponibles.

Voici les principaux programmes et actions qu'il serait possible de mieux mobiliser dans le cadre du Plan de Reconversion des Salariés :

## Programme 103 d'Accompagnement des Mutations Economiques, Sociales et Démographiques.

Il s'agit du **Programme d'Etat qui financera prioritairement le Plan de Reconversion des Salariés** du Textile/Habillement/Cuir.

- **Les Engagements de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC).** Les EDEC ont remplacé les EDDF depuis 2006. Elles servent de support à l'Accord Pilote. En 2005, 1,9 Ms€ont été mobilisés sur les 11,9 Ms€du plan. **Cette ligne sera sollicitée pour permettre l'augmentation de la contribution de l'Etat à l'Accord Pilote.**
- **L'aide au Conseil, à Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).** La participation de l'Etat est actuellement plafonnée à 50%. **Ce taux pourrait être porté à 80% pour les PME du Textile/Habillement/Cuir.** Par ailleurs, aujourd'hui, les conventions doivent être exécutées annuellement ce qui rend difficile voire interdit de fait, tout suivi de la réalisation d'un plan sur la durée. **Il serait souhaitable de prévoir la possibilité de structurer des plans de GPEC triennaux.**
- **Cellules de reclassement.** Cette disposition est largement utilisée. Néanmoins, il convient de faire évoluer un certain nombre de règles pour permettre l'intervention de cabinets de grande qualité et ainsi, engager une démarche sérieuse de retour à l'emploi. Par ailleurs, un certain nombre d'assouplissement permettrait un gain de temps sensible dans le montage des dossiers au niveau local :
  - **Autoriser l'élargissement de la base éligible et le relèvement du plafond de 50%** d'appui de l'Etat aux cellules de reclassement. Cette mesure vise explicitement l'intervention de cabinets de qualité avec des consultants expérimentés. Il est impossible, dans ces conditions, d'être en dessous d'un plancher que l'on peut estimer entre 2.200 et 2.500€ d'honoraires versés par salarié. Or, aujourd'hui, les pouvoirs publics sont sur des plafonds de 1.800€avec une aide maximale de 50% du total. Rester dans une telle enveloppe, c'est accepter implicitement d'avoir recours à des jeunes sans formation réelle et en CDD comme consultant. In fine les résultats. La décision de relever le plafond doit être laissée à la discrétion des Directeurs Départements du Travail.
  - **Rompre avec le dogme de l'annualité des conventions.** En effet, ce principe n'est pas en phase avec les besoins des salariés et les besoins des entreprises. Les plans de formation sont désormais, de plus en plus, échelonnés sur une durée pluriannuelle.
  - **Permettre des rentrées successives dans une cellule déjà existante et donc une durée allongée.** Cette mesure serait notamment extrêmement utile pour les cellules interentreprises.
  - **Autoriser le renouvellement de conventions pour une même entreprise.** Aujourd'hui, on ne peut, en principe, conclure une convention qu'une seule fois pour une entreprise donnée.

- **FNE Formation/Adaptation.** Cette disposition intéressante reste lourde à utiliser. Il serait ainsi souhaitable d'**autoriser l'utilisation de cette ligne dans des cas où une entreprise est contrainte de licencier.** Un tel assouplissement ne devrait être en aucun cas systématique. Mais dans un certain nombre de cas, il faudrait que la DDTEFP puisse l'autoriser. En effet, il est important que les DDTEFP disposent d'un certain nombre de moyens pour accélérer la mise en place de plans de formation, notamment dans des PME qui se sont clairement engagées dans un double processus de gestion consistante de leurs ressources humaines et dans une « rénovation » stratégique.

## Programme 111 d'amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail

- **L'Appui au Dialogue Social.** Il s'agit d'une ligne modeste qui est normalement sollicitée au niveau des Directions Régionales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP). Là encore, **il serait utile pour les DDTEFP de pouvoir la mobiliser aisément pour des opérations d'informations, de manifestations, voire de formations.**

**Le Ministère de l'Industrie** pourrait également prendre en charge **le volet de développement des outils méthodologiques.** Ce volet rentre intégralement dans ses objectifs. Ainsi, un appel à propositions a été lancé sur ce sujet en 2006. Il souligne l'intérêt de ce Ministère accorde à l'accroissement de la compétitivité par le développement des compétences.

### 2.2.2. La négociation avec l'UNEDIC d'une expérimentation en faveur du Textile/Habillement/Cuir

L'UNEDIC a engagé plusieurs expérimentations. Elles lui ont permis de conclure qu'un accompagnement individualisé de retour à l'emploi de salariés était doublement efficace :

- Pour les personnes menacées de chômage de longue durée : le taux de retour à l'emploi est très important.
- Au plan financier : l'UNEDIC a exigé de ses prestataires un niveau d'intervention et de qualité très élevé. En contrepartie, il a accepté de payer des honoraires substantiellement plus élevés que ceux traditionnellement pratiqués par le FNE. D'un côté 3.400€ par personne, payés à 100% par l'UNEDIC ; de l'autre 1.800€ maximum acceptés par le FNE. Le FNE paie 50% de cette somme, dans les cas les plus habituels. Mais, il peut financer 100% si l'entreprise est en liquidation ou en cessation de paiement. Or, malgré ce chiffre élevé de 3.400€ l'UNEDIC réalise, en net, 3.400€ d'économies<sup>56</sup> en moyenne par personne compte tenu de la diminution des allocations versées grâce à un retour à l'emploi plus rapide.

---

<sup>56</sup> Il s'agit d'économie nette qui donc prend notamment en compte les prestations payées aux cabinets de reclassement.

Toutes les conditions, l'UNEDIC pourrait accepter de lancer une nouvelle expérimentation, d'autant qu'un programme ambitieux de formation serait lancé en parallèle.

**L'UNEDIC et le FNE pourraient cofinancer les cabinets de reclassement** pour un parcours individualisé de retour à l'emploi des salariés licenciés du THC.

### **2.2.3. Le rôle des Collectivités Locales, notamment les Conseils Régionaux**

En toute logique, les Conseils Régionaux ont désormais un rôle prioritaire dans le financement des formations. Ils devraient donc constituer une véritable pierre angulaire d'un Plan de Reconversion des Salariés, notamment dans son volet formation et montée en puissance des compétences.

Je n'ai pas effectué une étude exhaustive sur ce sujet. Mais, la situation me semble très hétérogène. Dans certaines régions, les Conseils se montrent très ouverts sur de tels dispositifs, dans d'autres au contraire, ils se retirent de la formation des adultes pour se concentrer sur la pré qualification des jeunes. On sent même parfois, une réelle réticence, en terme d'affichage politique, à attacher leur nom à des plans de reconversions.

La participation des Conseils Régionaux ne semble donc pas aller de soi.

Par contre, l'Etat négocie les nouveaux Contrats de Projets pour 2007-2013. Le Plan de Reconversion des Salariés du THC entre totalement dans les thématiques prioritaires. Ainsi, la cohésion sociale et territoriale est-elle l'un des 3 grands thèmes retenus avec les volets :

- Emploi et formation professionnelle, au titre des politiques de compétitivité et d'accompagnement des mutations économiques
- Anticipation et accompagnement des mutations économiques

L'emploi et la formation bénéficient, à ce stade, d'un montant de négociation très significatif : 365 Millions€

Il est donc essentiel de prévoir explicitement dans les négociations un volet spécifique pour la mise en place du Plan de Reconversion des Salariés du Textile/Habillement/Cuir et notamment son volet de montée des compétences. Certaines régions devraient jouer un rôle phare en la matière notamment celles qui ont des bassins d'emploi fortement dépendants du THC.

Le tableau suivant met en évidence le nombre d'emplois concentrés dans des villes où le THC représente plus de 10% des emplois manufacturiers, et donc potentiellement une très forte sensibilité sociale.

Rhône	49296
Nord	36598
Lorraine	12800
Champagne	10472
Midi-Pyrénées	9724
Centre	7304
Picardie	6606
Auvergne	6444
Bourgogne	4796
Alsace	4318
Aquitaine	3584
Pays de Loire	3418
Poitou-Charentes	3028
Languedoc-Roussillon	2266

**Les contrats de plan Etat/Régions doivent être l'occasion de prévoir les financements nécessaires pour l'accroissement des compétences des salariés du THC.**

#### **2.2.4. La mobilisation des CIF**

Le CIF existe de longue date et il constitue, comme le DIF, un droit absence accordé sous certaines conditions, permettant au salarié de suivre l'action de formation de son choix.

Les fonds collectés pour le CIF sont importants puisque les entreprises doivent payer à cet effet, 0,2% de leur masse salariale. Au total, le CIF concerne 150.000 entreprises, plus de 10 millions de salariés en France et une collecte globale de 490 millions€

Il y a, à peu près, 47.000 formations acceptées par an, à ce titre. Cela recouvre plus précisément la prise en charge de 26.000 CIF stricto sensu, 20.000 bilans de compétence et 2.300 congés VAE.

Pour le Textile/Habillement/Cuir, les chiffres sont exceptionnellement faibles : 280 CIF accordés<sup>57</sup> :

- Textile : 160
- Habillement : 60
- Cuir/Chaussure : 60

Ces chiffres sont à relativiser car ils sont renseignés à hauteur de 50% environ. Aussi, même si l'on admet que 500 salariés du Textile/Habillement/Cuir bénéficient chaque année d'un CIF, le ratio formation/taxation CIF reste étonnamment faible :

<sup>57</sup> Chiffres FUP (Organisme de Péréquation de la professionnalisation et du CIF – Eléments statistiques Base 2004

## **500 bénéficiaires pour 8 millions€ payés par les entreprises du secteur.**

De plus, ce chiffre de 500 est également à rapprocher 31.000 salariés par an du THC qui partent en formation continue<sup>58</sup> grâce aux 1,4% de la masse salariale payés par les entreprises pour la formation professionnelle :

- 60 fois plus de salariés partent en formation continue plutôt que d'utiliser un CIF
- Les fonds de la formation professionnelle sont 7 fois plus importants que les sommes collectées par les CIF

Ainsi, si l'utilisation des congés individuels de formation était homogène à celle de la formation continue, **près de 4.500 salariés devraient bénéficier d'un CIF. Or, la réalité est pratiquement 10 fois moindre.**

Cette situation est difficilement compréhensible pour un secteur touché de plein fouet par une mutation industrielle sévère. Les entreprises du Textile/Habillement/Cuir se trouvent dans la situation paradoxale de payer les formations CIF d'autres industries plus riches qu'elles. **Ce transfert au bénéfice d'autres branches est de l'ordre de 7 millions par an.** La logique voudrait que les transferts se fassent plutôt en sens inverse.

Les salariés du Textile/Habillement/Cuir doivent, a minima, bénéficier de l'intégralité des sommes payées par leurs entreprises pour les Congés Individuels de Formation.

Deux grands types de solutions sont possibles :

- Soit les FONGECIF se mettent localement à la disposition des salariés et des Plateformes de Mutations Industrielles. Aujourd'hui, lorsque l'on interroge les acteurs locaux, ils reconnaissent tous unanimement que le principe des CIF est excellent mais ils déplorent dans le même un processus de décision trop lourd et trop long. La fréquence des commissions paritaires est trop faible.
- Soit les sommes non utilisées par le secteur et payées par le secteur sont redirigées sur le FORTHAC dans le cadre de l'Accord Pilote rénové.

**L'intégralité des 8 Millions€ prélevés dans le Textile/Habillement/Cuir au titre du CIF doivent bénéficier aux salariés. Ces sommes doivent contribuer à accroître les compétences des salariés les plus fragilisés dans leurs postes actuels.**

### **2.2.5. Les Fonds Européens**

Le Fonds Social Européen a joué un rôle important. Il finance ainsi 20% de l'Accord Pilote soit près de 2,5 Millions€. Une nouvelle programmation est en négociation pour 2007-2013 avec plusieurs caractéristiques :

---

<sup>58</sup> Chiffres FORTHAC 2002

- Une baisse globale des budgets disponibles de 20 à 35%
- La suppression du « zonage »
- Une meilleure articulation souhaitée entre FEDER et FSE
- Une concentration des moyens pour une meilleure visibilité et plus de lisibilité
- Un souhait d'une meilleure intégration des thématiques d'accompagnement des mutations économiques sur les territoires sous le double aspect emplois/entreprises

**Le Plan de Reconversion doit faire partie des priorités du Gouvernement Français dans les négociations sur la programmation 2007-2013.**

Une autre piste doit également être poursuivie : celle du **Fonds Européen d'Ajustement à la Mondialisation ou Fonds Anti-Choc**. Sa création a été décidée en décembre 2005. Sa mise en oeuvre devrait démarrer au 1<sup>er</sup> janvier 2007 et représenter une dotation annuelle de 500 Millions€

## LE FONDS ANTI-CHOC

Ce nouvel outil aurait pour ambition de concilier la flexibilité économique, nécessaire dans un cadre économique de plus en plus compétitif, et la sécurité des travailleurs.

Le Fonds vise à fournir un soutien financier à la réinsertion et à la reconversion professionnelle des travailleurs licenciés en raison de la libéralisation des échanges commerciaux.

L'aide apportée vise 2 volets :

➔ les "mesures actives du marché du travail" : aide à la recherche d'emploi, formation ou valorisation de l'entreprenariat

➔ les compléments de revenus d'activité à caractère temporaire

A ce jour, les critères définis sont assez stricts :

➔ un lien direct entre les licenciements et la libéralisation des échanges

➔ les pertes d'emploi doivent toucher au moins 1000 salariés d'une entreprise ou d'un secteur donné dans une région où le taux de chômage est supérieur à la moyenne nationale ou communautaire

➔ les licenciements de longue durée (6 mois) doivent toucher au moins 1000 salariés d'une entreprise ou d'un secteur donné, qui représente au moins 1 % de l'emploi régional.

Une première lecture de ce dispositif est prévue au Parlement Européen le 13 novembre 2006

Aujourd'hui, la condition d'emploi régional bloque l'accès du Textile/Habillement au Fonds Anti-Choc. Or, ce secteur est l'un des plus emblématiques des effets d'ouverture des marchés. Il serait profondément anormal que le THC ne puisse pas bénéficier du Fonds Anti-Choc.

**L'Etat français doit réussir sa négociation au plan européen pour faire bénéficier le Plan de Reconversion des Salariés du Textile/Habillement/Cuir du Fonds Anti-Choc.**

## **2.2.6. Un rôle accru de décision pour les DDTEFP dans l'utilisation des lignes budgétaires pour la formation et la gestion des ressources humaines**

Le Plan de Reconversion des Salariés du THC nécessite une très grande écoute et réactivité aux besoins du terrain. Il est impossible de le diriger de manière centralisée. Au-delà des moyens financiers mis à disposition, il est tout aussi essentiel de donner un rôle accru aux Directeurs Départementaux du Travail dans les décisions.

En effet, en écoutant les acteurs locaux, il est certain que les allers et retours purement administratifs pour demander des autorisations diverses et variées aux échelons hiérarchiques supérieurs constituent un des facteurs les plus chronophages, les plus démotivants de leur action. Sans parler des tensions, des incompréhensions ou des craintes que ce type de sujet entraîne.

Il existe toute une série de lignes budgétaires qui visent plus ou moins la même finalité : l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques et sociales.

Mais les critères sont à chaque fois légèrement différents et leur mobilisation est lourde et longue. **Ces processus sont inadaptés dans le cadre d'un Plan ambitieux de Reconversion des Salariés.**

Il est proposé d'assouplir ce système, en particulier pour assurer une « fongibilité » efficace.

En effet, un grand nombre des lignes budgétaires mobilisables sont normalement fongibles à l'intérieur d'un même Programme. Il est essentiel, dans le cadre du Plan de Reconversion des Salariés, de décentraliser complètement la décision de « fongibilité » au niveau des Directions Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP). En effet, ce sont elles qui sont au contact quotidien des salariés et des entreprises. Ce sont encore elles qui doivent monter les projets, les programmes. Il est donc logique et parfaitement efficace que ce soit les DDTEFP qui décident de l'affectation des fonds, à charge pour elles de rendre compte de l'utilisation faite des fonds.

**La décentralisation d'un certain nombre de décisions relatives à la fongibilité des lignes budgétaires** doit permettre aux responsables locaux d'agir plus vite, plus efficacement en fonction des besoins du terrain.

## **2.2.7. La Mise en place de Conférences des Financeurs**

A l'instar, de ce qui a été fait dans le cadre d'ARRMEL, il serait très efficace de mettre en place localement des **Conférences des Financeurs**. Cette disposition permet ainsi des décisions rapides, un partage des financements en fonction des réalités du terrain et surtout évite les ruptures dans les parcours de formation, notamment dans le cas de cessation du contrat de travail.

Parmi les financeurs, on devrait trouver principalement : le DDTEFP, le DRIRE, le FORTHAC, le représentant de l'ASSEDIC, le représentant du FONGECIF, des collectivités locales.

**Le Plan de Reconversion des Salariés nécessite la mobilisation d'une enveloppe de 100 Ms€ sur 4 ans.**

**Les sommes nécessaires sont mobilisables, sous réserve :**

- ➔ D'une mobilisation, par l'Etat, de tous les acteurs notamment les Conseils Régionaux et les OPACIF
- ➔ La négociation avec l'UNEDIC d'une expérimentation au bénéfice du THC
- ➔ D'un assouplissement des règles d'attribution des lignes budgétaires du Programme d'Accompagnement des Mutations Economiques et Sociales du Ministère du Travail
- ➔ D'intégration du Plan de Reconversion des Salariés dans les objectifs des fonds européens principalement FSE et Fonds Anti-Choc
- ➔ D'une mise en place localement d'une Conférence des Financeurs et d'une décentralisation des décisions de financement au niveau des Directeurs Départementaux du Travail



### **III- UN SECOND PLAN EN DIRECTION DES ENTREPRISES POUR PRESERVER 30.000 EMPLOIS**

La reconversion des PME du Textile/Habillement/Cuir est indispensable pour préserver 30.000 emplois environ et pour maintenir un outil industriel. Or, cette reconversion est d'une grande complexité pour des PME.

La mutation industrielle à l'oeuvre impose aux entreprises un changement radical de modèle économique caractérisé par une réorientation profonde de leur stratégie qui doit les amener à intégrer fortement la notion de service et d'orientation clients avec toutes ses conséquences :

- Créativité, design,
- Approche marketing,
- Ouverture sur les marchés de consommation étrangers,
- Diversification et multiplication des offres,
- Organisation internationale de la production,
- Réactivité de chaînes logistiques modulaires,
- Contrôle de la qualité,
- Capacité d'adaptation rapide,
- Maîtrise d'organisations complexes et fluides à la fois.

Au global, cela revient à augmenter **la part de l'immatériel dans l'entreprise, au détriment de la production pure**. En effet, la production pure devient de plus en plus difficilement compétitive dans notre pays. De plus, le consommateur attend des produits qu'il achète toujours plus de services et de valeurs incorporelles.

**Les PME du Textile/Habillement/Cuir doivent opérer un renversement entre une logique économique tirée par la production à une économie tirée par le service client.**

Ces transformations sont extraordinairement complexes à maîtriser et à financer, notamment pour des PME qui constituent l'essentiel du secteur. Elles vont nécessiter une évolution radicale des compétences dans l'entreprise.

L'enjeu est de :

- **Faire évoluer les compétences existantes des salariés**, notamment par une plus grande polyvalence et par l'acquisition de nouveaux métiers,
- **S'assurer de la transmission de savoir-faire précieux**. Ce point est essentiel. En effet, l'enseignement d'expertises spécifiques, très pointues n'est désormais plus assuré par l'offre de formation actuelle. Or, le maintien d'un certain nombre de techniques est indispensable pour assurer des productions particulières de grande qualité. Il s'agit aussi de maintenir un concept de filière.
- **Intégrer de nouveaux profils qui ne pourraient pas être obtenus par une formation interne**. Les cas les plus symptomatiques sont ceux des commerciaux et designers.

- **Supprimer un certain nombre de postes.** Malheureusement, il n'est pas imaginable à court terme de maintenir l'ensemble des postes de production.

Face à cette situation complexe et pour soutenir valablement les PME, les pouvoirs publics devraient suivre plusieurs pistes :

- Engager des mesures de type macro-économiques propres à favoriser la compétitivité des PME du Textile/Habillement/Cuir. Ce point vise directement à renforcer la valeur ajoutée des entreprises.
- Sécuriser les parcours professionnels des salariés dans les PME qui engagent positivement leur mutation.

## 1. Les mesures de type macro-économiques pour renforcer la compétitivité

Deux grands types d'actions sont préconisés pour renforcer la compétitivité des entreprises du secteur, notamment des PME :

- **Un renouveau de la politique industrielle en faveur du Textile/Habillement/Cuir**
- **Une meilleure prise en compte des spécificités de ce secteur par notre arsenal économique, social et fiscal**

Un troisième sujet sera abordé, celui de la Taxe Professionnelle. Il n'est pas spécifique au THC mais il est difficile de ne pas évoquer cet impôt très nuisible à la compétitivité de l'industrie.

### 1.1. Le Textile/Habillement/Cuir mérite un renouveau de la politique industrielle en sa faveur

Cette idée contredit bien évidemment les jugements aussi définitifs qu'hâtifs des Cassandres qui annoncent, depuis une dizaine d'années, la mort du Textile/Habillement/Cuir. Les mêmes devraient se rendre compte que les chocs que subit ce secteur sont de même nature que ceux qui inévitablement frappent ou frapperont d'autres filières souvent considérées comme plus prestigieuses : l'automobile, l'aviation, la pharmacie, etc.... Cette posture mentale a eu de nombreux effets pervers :

- **Elle a passé sous silence des causes essentielles de l'évolution du secteur** au plan macro-économique : bien sûr, il faut citer la mondialisation, bien sûr il faut tenir compte de la production à bas coûts hors d'Europe ; mais il ne faut pas oublier un des leviers majeurs : la prise de pouvoir des consommateurs et leurs exigences d'une offre variée, intégrant une forte proportion de service et d'immatériel.
- **Elle a occulté les possibilités réelles de transmutation de ce secteur** en s'appuyant sur les avantages concurrentiels : compréhension de besoins clients

multiples et changeants, offre artistique et créativité, capacité à maîtriser des organisations complexes, existence d'une main d'oeuvre hautement qualifiée, innovation, image de marque de la France, exigence de qualité et l'existence de marques et de groupes de distribution puissants.

- **Elle a permis de façon tout à fait stupéfiante que ce secteur soit considéré comme une monnaie d'échange commode** dans les négociations internationales. Un exemple actuel encore sous nos yeux : l'Union Européenne serait déterminée à se battre pour lutter contre la contrefaçon des médicaments, mais pas contre la contrefaçon de dessins et modèles.
- **Elle ne s'est focalisée que sur les échecs** et ses cohortes de licenciements dans une atmosphère à la Zola, sans prêter attention aux entreprises qui se rénoyaient.

Un renouveau de la politique industrielle est non seulement souhaitable mais possible, elle doit s'appuyer sur les avantages concurrentiels de notre pays et sur les leviers de transformation indispensables du Textile/Habillement/Cuir.

### 1.1.1. La cible prioritaire doit être l'immatériel

#### (a) **L'immatériel est désormais le moteur de l'innovation et au coeur de la compétitivité de l'industrie.**

L'immatériel doit être le fer de lance de la rénovation de la politique industrielle en faveur du Textile/Habillement/Cuir. Le caractère fondamental de l'immatériel comme moteur économique demeure insuffisamment pris en compte dans nos dispositifs qui restent très tournés vers les « sciences dures ».

La « Mission d'Orientation Stratégique »<sup>59</sup> souligne bien cette réalité et préconise que l'on abandonne la qualification d'industrie « d'équipement de la personne » pour adopter celui « d'industrie de la mode ». Un extrait de ce rapport résume parfaitement la situation : « Ce qualificatif (*d'équipement de la personne*) se réfère à une logique de fonctionnalité (l'équipement) complètement décalée par rapport à la réalité contemporaine de la consommation. Il est muet, explicitement et implicitement, sur l'innovation, la création, les cycles courts, les marchés, l'air du temps, qui sont désormais les traits principaux des industries concernées, en tous cas leur moteur.....Le concept de mode véhicule précisément ces idées...qu'il soit ou non soumis à la logique des saisons.»

Désormais, la mode mais plus généralement, l'immatériel sont au coeur de la compétitivité, de la modernité, de la réalité économique du Textile/Habillement/Cuir évidemment, mais aussi de toute l'industrie. L'immatériel est le corollaire de marchés sophistiqués où le seul besoin d'équipement n'est plus le levier principal. Or, nos dispositifs publics sont en total déphasage avec cette nouvelle donne. Nos dispositifs tant nationaux qu'européens restent très marqués par la vision mécaniste, productiviste du XIX<sup>ème</sup> siècle.

---

<sup>59</sup> Rapport cosigné par l'ensemble des partenaires sociaux.

L'ensemble de la profession est déjà très impliqué sur l'immatériel avec notamment l'appui très remarquable de l'IFM. L'IFM est un puissant atout pour notre pays de par son professionnalisme, sa modernité et son rayonnement.

**L'immatériel prend de multiples visages : le design, la création, le marketing, la communication, la logistique, l'organisation modulaire et flexible, la qualité, la protection des dessins et marques, la customisation.**

**(b) Le crédit d'impôt collection doit être déplafonné et élargi pour en faire un vrai dispositif en faveur de l'immatériel : Un Crédit d'Impôt Innovation Immatérielle ou C3I.**

Depuis 1999, les dépenses relatives à l'élaboration de nouvelles collections des entreprises du Textile/Habillement/Cuir sont éligibles au Crédit Impôt Recherche.

Ce régime a été élargi à la protection et à la défense de la propriété intellectuelle, par la loi de Finances 2006. S'agissant d'une mesure sectorielle, il est assujetti au régime européen « de minimis » de 100 K€ sur 3 ans<sup>60</sup>. Or, une telle limitation entraîne des montants annuels très faibles, si on se place dans une perspective de mutation d'un secteur industriel avec toutes les actions à engager qui vont bien au-delà des collections et de la propriété intellectuelle. L'effet de levier est donc tenu alors même que 61% des bénéficiaires déclarent avoir augmenté, par ce biais, leurs dépenses de création<sup>61</sup>.

**L'innovation immatérielle doit être considéré aussi sérieusement que l'innovation technologique, les deux se nourrissant l'une l'autre d'ailleurs.** L'Union Européenne doit également se convaincre que l'investissement massif dans l'innovation au sens large, y compris non technologique constitue une arme puissante dans la lutte pour la compétitivité.

A court terme, de telles dispositions peuvent paraître coûteuses. Aussi, il est proposé que les PME en soient les principales bénéficiaires de ce type de mesures car ce sont elles qui, tout à la fois, constituent le tissu industriel et le réservoir d'emplois et ont le plus besoin de se rénover, alors même qu'elles disposent de peu de moyens pour investir.

Par ailleurs, au-delà de la décision de fond, il serait souhaitable d'améliorer deux points : la complexité des documents et la sécurité fiscale.

---

<sup>60</sup> La règle «*de minimis*» a été lancée par la Commission en 1992. Elle prévoit que les aides d'un montant inférieur à 100 000 euros accordées à une même entreprise sur une période de trois ans ne constituent pas des aides d'Etat faussant la concurrence et n'ont pas été notifiées à la Commission pour autorisation. Ce règlement n'est toutefois pas applicable à un certain nombre de secteurs industriels, dont essentiellement l'agriculture et les transports.

<sup>61</sup> Enquête Crédit Impôt Collection. SOFRES – Juillet 2005

En effet, le document du crédit d'impôt recherche est complexe à remplir pour des PME, voire de toutes petites entreprises : il s'agit de la première suggestion d'amélioration citée par les entreprises du secteur -49%<sup>62</sup>.

Par ailleurs, mythe ou réalité, la conviction selon laquelle une demande d'un crédit impôt collection déclenche un contrôle fiscal, est très répandue dans le Textile/Habillement/Cuir. Si ce n'est qu'une suspicion, elle est très dommageable car l'objectif prioritaire est bien que le maximum d'entreprises ait recours à une telle disposition

#### **Bâtir un véritable Crédit Impôt Innovation Immatérielle : C3I principalement pour les PME :**

- Augmenter très sensiblement le plafond d'aide. Un bon point de départ serait d'augmenter l'autorisation annuelle à 1 M€**
- Elargir l'assiette à l'ensemble des dépenses immatérielles, y compris le marketing, la logistique, l'organisation**
- Simplifier pour les PME le document du Crédit d'Impôt et sa méthode de calcul**
- Rassurer les entreprises sur l'absence de lien entre la demande de Crédit d'Impôt et un contrôle fiscal**

#### **(c) « Made in France », une marque de luxe**

La question du « Made in France » semble conflictuelle et s'enlise dans des débats techniques.

Toutefois, les discussions ne devraient pas perdre de vue que le « Made in France » est une véritable marque qui a une valeur. Il serait ainsi tout à fait étonnant de ne pas la défendre. Notre pays dispose d'une marque qui détient un grand prestige et un pouvoir d'attraction significatif, à l'instar d'une entreprise de luxe. Le Made in France est un symbole dans le monde entier de création, luxe, élégance, raffinement et qualité. Et ce n'est pas un hasard, si tout couturier de quelque renom souhaite se faire reconnaître à Paris et y organise des défilés. Des études montrent ainsi que dès lors qu'il s'agit de produits créatifs, les acheteurs américains ou japonais s'attendent à ce qu'ils soient fabriqués en France<sup>63</sup>. Il n'y a pas d'opposition entre ouverture des marchés et la défense d'un Made in France.

Un chiffre significatif avancé par la Fédération de la Couture : 90% des exportations françaises seraient liées à la Haute Couture. Parallèlement, on assiste fort heureusement à un mouvement de repli des grandes marques par rapport aux licences. Elles se sont graduellement rendues compte qu'en produisant elles-mêmes, elles maîtrisaient mieux la qualité et elles touchaient une marge pleine à 50%, plutôt qu'une redevance de 10%.

<sup>62</sup> Enquête Crédit Impôt Collection. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie – Juillet 2005

<sup>63</sup> Extrait compte-rendu Table Ronde « Le made in, un atout pour les marques européennes » - Rencontres Internationales du textile et de la mode » - Hyères – avril 2006

Les pouvoirs publics se doivent donc de protéger la marque « Made in France », de la défendre et de la faire rayonner. Les négociations en cette matière doivent se poursuivre en se concentrant sur la force d'attraction de la marque « Made in France ». Le Made in France est synonyme de valeur ajoutée qui constitue un avantage compétitif.

#### **Défendre et Promouvoir le Made in France comme une véritable marque**

##### **(d) La défense de la propriété intellectuelle**

L'Etat français est déjà largement engagé dans la lutte contre la contrefaçon, notamment depuis la loi du 5 février 1994 (loi Longuet).

Toutefois, des améliorations notables devraient encore être obtenues au niveau international. Il est fort dommage de constater l'immobilisme de l'Union Européenne en la matière.

Quelques pistes sont ici suggérées. Elles nécessitent un soutien politique du gouvernement français.

##### **Renforcer la lutte contre la contrefaçon internationale**

**- Europe : continuer à oeuvrer pour que l'Union Européenne se dote d'un arsenal crédible de lutte contre la contrefaçon, en érigeant notamment la contrefaçon en délit douanier.**

**- La Chine : il est difficilement acceptable de tolérer que ce pays puisse continuer ouvertement à pratiquer la contrefaçon de manière industrielle. La France et l'Union Européenne doivent travailler sérieusement sur un tel sujet.**

**- USA : à ce jour, les Etats Unis, les dessins et modèles d'articles de mode ne bénéficient d'aucune protection juridique. La Fédération Française de la Couture, du Prêt à Porter et des Créateurs de Mode oeuvre aux côtés de son homologue italienne pour faire reconnaître ce droit.**

**- Une piste dans les négociations internationales : lier les facilités d'importation aux efforts de lutte contre la contrefaçon dans le pays d'origine.**

##### **(e) La customisation**

Les travaux engagés sur la customisation sont très intéressants, notamment ceux engagés par le pôle de compétitivité UpTex dans le Nord.

Ils constituent une tentative sérieuse d'« industrialiser » la personnalisation des vêtements et faire sortir cette tendance de l'activité ludique et individuelle. De manière sporadique des créateurs s'y mettent ici ou là, des grands magasins offrent des ateliers de

customisation. Mais, il est possible d'aller un cran au-delà et d'organiser une filière totalement organisée autour de la personnalisation. Il s'agit pour les industriels de retrouver un chemin direct vers le consommateur en lui proposant d'acheter un vêtement correspondant à ses mesures et à ses goûts.

**La customisation constitue l'étape ultime de la prise de pouvoir du consommateur sur les circuits économiques** : aujourd'hui, ce sont les distributeurs qui imposent leur vision et leurs règles ; demain, nous verrons le consommateur final prendre le leadership.

Et ce d'autant plus que diverses études font état d'une relative insatisfaction des consommateurs vis à vis de l'offre en Textile/Habillement/Cuir. Ainsi, d'ores et déjà, au moins 1/3 des consommateurs<sup>64</sup> ne trouvent pas de vêtements, ni à leur taille, ni à leur goût. Par ailleurs, les consommateurs commencent à se lasser d'une certaine uniformisation et souhaitent une personnalisation de leurs vêtements qui va de pair avec la volonté d'exprimer sa propre individualité et un style unique.

La distribution actuelle, en misant quasi exclusivement, sur un abaissement sans fin du prix du sourcing, ne satisfait plus une part significative des consommateurs. On sent les difficultés à se régénérer d'un modèle économique qui affiche des rabais allant jusqu'à 70% au moment des soldes et dont 40% au moins des volumes sont vendus en période de soldes.

Les initiatives en matière de customisation doivent être soutenues car cette nouvelle approche est de nature à freiner sérieusement les pertes d'emploi.

### **Soutenir les initiatives de customisation**

#### **1.1.2. La politique industrielle doit poursuivre son soutien au secteur, au travers d'actions plus traditionnelles.**

Le but n'étant pas de faire un rapport exhaustif sur la politique industrielle, il est ici simplement rappelé les aspects les plus importants plus à poursuivre :

##### **(a) L'internationalisation des PME.**

Aider concrètement des PME à s'internationaliser est possible pourvu qu'elles disposent d'une véritable aide personnalisée et adaptée. La seule solution est de se mettre à leur portée, au sens propre à leur service. J'ai moi-même conduit de telles initiatives à la tête d'Entreprise Rhône Alpes International. 3.000 PME de la Région ont ainsi pu s'internationaliser.

Pour accompagner les mutations industrielles, il serait aisément de cibler les entreprises qui pourraient être soutenues prioritairement (principalement par des critères de taille et de rentabilité). Les pouvoirs publics pourraient adopter une approche micro-économique dans ce domaine, en allant offrir ses services aux PME ainsi identifiées.

---

<sup>64</sup> Enquête de marché commandée par le pôle Up-Tex sur le concept de customisation, réalisée entre octobre 2005 et mai 2006

### **(b) L'innovation technologique.**

Cet aspect reste fondamental dans les PME du Textile/Habillement/Cuir comme dans tout secteur. Il faut souligner les considérables efforts et progrès apportés au secteur par une institution comme R2ITH incite constamment à l'innovation et pousse les partenaires à se mettre en réseau. Il est tout à fait nécessaire que l'Etat poursuive son soutien vis à vis de cette structure, ainsi qu'aux pôles de compétitivité du secteur.

**La filière des textiles techniques** doit continuer à être massivement soutenue. Elle offre une diversification et de véritables solutions nouvelles à tout le secteur du Textile. Elle occupe déjà une place importante dans la production française, avec un chiffre d'affaires d'environ 5 Mds€ La France est le deuxième pays producteur de textiles techniques de l'Union Européenne derrière l'Allemagne.

Le travail en réseau allié à une véritable efficacité est indispensable pour le renouveau de ce secteur. A ce titre, il est paradoxal de constater que l'habillement travaille encore peu avec les fabricants de textiles techniques.

L'un des points majeurs est la capacité d'irriguer **un tissu de PME de micro innovations**. Nos systèmes publics sont essentiellement focalisés sur les grands projets technologiques et délaissent de facto, les plus petites structures. Sans aucunement méconnaître leurs intérêts, nos dispositifs en arrivent à totalement occulter l'importance de la micro innovation : ces petites vagues qui l'une après l'autre transforment un produit.

Saluons dans ce cadre, l'initiative du FORTHAC en collaboration avec l'ENSAIT, pour la mise en place de contrats de professionnalisation ciblés sur l'innovation. Cette mesure est tout à fait intéressante pour les PME.

### **(c) Le financement du secteur : un point tout à fait critique**

Le Ministre de l'Industrie, François Loos a engagé un premier mouvement très prometteur par l'extension de la garantie Sofaris sur les investissements du Textile de 30 à 70%.

L'extension de ce dispositif à l'Habillement avec la mobilisation de la Profession serait opportune.

Le THC pâtit encore d'une mauvaise image et a besoin de soutien :

- Ce secteur ne bénéficie pas du soutien naturel du monde financier.  
L'endettement des entreprises du secteur est en général très faible contrairement au reste de l'industrie. Une étude réalisée dans les Pays de

Loire<sup>65</sup> montre que les entreprises ont de fonds propres élevés mais faible en montant : plus de 70% en moyenne des capitaux permanents.

- Aider à l'émergence de marques nouvelles. L'émergence de marques nouvelles est très faible, or c'est un tel vivier que peuvent se trouver les grands de demain. Le financement d'une marque est très lourd, notamment du fait du cycle économique : il faut d'abord produire des collections avec tous les coûts induits, pour avoir des commandes, et commencer à initier les flux entrants de trésorerie.

### **1.1.3. Eviter de prendre des mesures ou des dispositions qui nuiraient à la compétitivité du secteur**

Le sujet est vaste et ne peut être ici qu'effleuré. L'ensemble de la filière du THC est un secteur d'avenir et mérite d'être soutenu au même titre que de nombreuses autres industries tout aussi estimables, que ce soit la sidérurgie, l'automobile ou l'aviation.

Aussi, est-il particulièrement choquant de voir ce secteur servir de monnaie d'échange dans de grandes négociations internationales.

Si globalement, l'ouverture des marchés a été et est un puissant facteur de développement dans le monde, on peut néanmoins s'interroger sur la logique qui autorise l'importation, sans discernement, de produits fabriqués selon des normes sociales qui violent de manière flagrante les règles édictées par l'Organisation Internationale du Travail.

Il en est de même pour les normes environnementales. A titre d'illustration, il serait tout à fait paradoxal d'imposer des normes strictes à la filière européenne sur les produits chimiques dans le cadre des négociations REACH, alors que les produits importés en seraient totalement affranchis.

Vaste débat qui ne peut évidemment pas être approfondi dans ce rapport. Mais, il serait logique, tant au plan éthique mais aussi économique, **qu'une relative symétrie de droits accompagne l'ouverture des marchés.**

Dans un cadre plus restreint, d'autres dispositions pourraient nuire sérieusement au Textile/Habillement/Cuir si des précautions n'étaient pas prises. Il s'agit par exemple de la taxe de récupération pour le textile si elle était appliquée brutalement.

---

<sup>65</sup> Les Besoins en Fonds Propres des Entreprises de Confection des Pays de la Loire – Hermes Conseil - 2005

## **1.2. Améliorer la compétitivité du secteur en prenant mieux en compte ses spécificités**

Au-delà du renouveau de la politique industrielle en faveur du Textile/Habillement/Cuir, une série de mesures peuvent être prises afin que ce secteur ne se retrouve pas pénalisé par des règles trop générales.

### **1.2.1. Une meilleure prise en compte du caractère cyclique de l'industrie du Textile/Habillement/Cuir**

Le secteur THC est caractérisé par une très forte saisonnalité couplée avec un raccourcissement marqué des séries de production. Les entreprises sont ainsi dans l'obligation de payer leurs salariés sur toute l'année alors que l'on peut estimer que le travail de production effectif cumulé équivaut souvent à 9-10 mois de l'année.

Il s'agit d'un phénomène quasiment structurel du secteur avec des contrastes très marqués : fort recours aux heures supplémentaires durant certaines périodes et a contrario, totale inactivité à d'autres moments de l'année. Or ceci bien sûr est très lourd pour les entreprises car elles doivent toujours faire face aux charges fixes, aux frais de remise en route.

Les dispositifs existants, comme le chômage partiel, prennent très imparfaitement en compte cette réalité. Aujourd'hui, le secteur du THC recourt fortement au chômage partiel mais beaucoup moins qu'il n'en aurait besoin économiquement. Pourquoi ?

- La procédure d'accès est lourde et ne permet pas de négocier un volant sur toute l'année. En outre, elle vise des difficultés dites conjoncturelles ce qui n'est en général pas le cas.
- Les délais d'obtention de l'autorisation ne sont pas en phase avec les impératifs des entreprises : en moyenne plus d'un mois.
- La période éligible est limitée.
- L'allocation est faible : 2€44/heure.
- L'entreprise doit faire l'avance des fonds et n'est remboursée que plusieurs mois plus tard alors même qu'elle subit des tensions de trésorerie.

Plusieurs idées mériteraient d'être approfondies pour diminuer les charges des entreprises du secteur textile/habillement/cuir :

- La délégation de main d'œuvre à d'autres entreprises pendant les périodes creuses. Le contrat de travail ne serait pas interrompu, mais on pourrait envisager des sortes de mission d'intérim. Dans cette perspective, les groupements d'employeurs territoriaux pourraient constituer des pistes intéressantes. Des groupements d'employeurs fonctionnant sur ce principe opèrent déjà.
- Alléger les critères de recours au chômage partiel.
- L'inclusion automatique des allocations conventionnelles dans les demandes de recours au chômage partiel pour toutes les entreprises dont le caractère cyclique est marqué et récurrent.

- Une autre piste pourrait consister à contraindre d'alléger les charges sociales des heures supplémentaires pour les entreprises dont l'activité est fortement cyclique.

**Mieux tenir compte du caractère cyclique de cette industrie pour mettre en adéquation les charges des entreprises avec leur activité réelle.**

- Simplifier le processus de recours au chômage partiel pour les activités dont le caractère cyclique est marqué et récurrent,
- Faciliter la délégation de main d'œuvre à d'autres entreprises pendant les périodes d'inactivité, avec les gardes fous juridiques adéquats,
- Explorer la piste de l'allègement des charges sociales des heures supplémentaires pour les entreprises dont l'activité est fortement cyclique.

### **1.2.2. Assouplir le régime des heures supplémentaires durant la période des défilés des collections.**

Peu de salariés sont concernés par un tel dispositif, mais il s'agit en général des entreprises les plus dynamiques.

Les défilés constituent l'aboutissement d'un travail important de création, d'une mobilisation de toute une entreprise. Ils sont aussi le signe d'une véritable volonté de développement. Ce sont des périodes nécessairement atypiques et un peu « folles ». Or, il est arrivé, à diverses reprises, que les services du Travail créent des difficultés à des créateurs sur les heures de travail pendant les périodes de défilés, car dépassant le plafond hebdomadaire maximal autorisé de 48 heures.

**Assouplir le plafond des heures supplémentaires pour les périodes de défilé.**

### **1.2.3. Canaliser un certain nombre de dérives de la distribution**

La grande distribution se conduit de manière très cavalière vis à vis de ses fournisseurs, ce n'est un secret pour personne. Il n'est évidemment pas dans l'objet de ce rapport d'analyser ce phénomène en détail et ni de faire des propositions approfondies, si tant est qu'il soit possible de rééquilibrer les relations distribution/fournisseurs.

Toutefois, un point est particulièrement pernicieux celui des **délais de paiement**. La grande distribution paie couramment ses fournisseurs à 120/150 jours, alors même que ses encaissements sont quasi immédiats. Globalement, il serait très utile pour les PME en général d'agir en faveur d'un raccourcissement des recouvrements de créance. Ceci contribuerait à une amélioration des situations de trésorerie.

Or, il existe un précédent dans notre arsenal juridique : **les délais de paiement de produits frais en provenance de l'aviculture**. Ils doivent être payés au plus tard entre 30 et 45 jours. Peut être pourrait-on s'inspirer de ces dispositions.

Un autre aspect est également très aggravant : il n'est pas rare que la grande distribution exige de ses fournisseurs de payer, à 30 jours, les marges arrière sans même avoir déboursé un seul centime sur les sommes dues. Ce type de comportement est difficilement acceptable et il est totalement incompréhensible au plan économique.

**Les délais de paiement de la distribution constituent un problème aigu pour un tissu de PME. Une première étape pourrait consister à imposer à la grande distribution de payer sa dette avant de pouvoir bénéficier de ristournes ou marges arrière.**

#### 1.2.4. Eviter les dépôts de bilan inutiles

Ce type de préconisation est classique. La nouvelle loi sur la sauvegarde vise précisément cet objectif et elle semble dans l'ensemble bien conçue. Mais il est important que le développement de la jurisprudence n'occulte pas les spécificités des entreprises du Textile/Habillement/Cuir. En effet, des voix se font entendre pour exclure de la loi sur la Sauvegarde des entreprises qui délocaliseraient<sup>66</sup>

Or, la délocalisation peut faire partie d'une stratégie gagnante de l'entreprise quand elle s'opère de manière maîtrisée et dans le cadre d'une stratégie réfléchie. Il convient donc de ne pas exclure a priori ce cas figure.

Par ailleurs, il serait utile d'améliorer un certain nombre d'aspects :

- Il faudrait notamment pouvoir engager le redressement de la société sous l'égide du conciliateur, et prévoir une homologation par le Tribunal par la suite. Ceci permettrait d'autoriser, quand l'urgence prime, le recours aux avances des AGS dans la phase d'anticipation et non plus uniquement lors d'une cessation de paiement.
- Eviter que les banques prennent des mesures unilatérales durant la période de sauvegarde ou quand un mandataire est nommé. Un cas typique pris sur un exemple réel : dans un contexte délicat, une entreprise décide de faire appel à un mandataire ad hoc. Le chef d'entreprise en parle en confiance à son banquier, d'autant qu'aucun crédit bancaire ne court : c'est l'actionnaire, un groupe, qui assure le financement. Néanmoins, la banque décide brutalement de couper tous les crédits documentaires. Cette décision brutale aurait conduit l'entreprise tout droit au dépôt de bilan et au licenciement des salariés, s'il n'y avait pas eu un groupe pour l'adosser et le maintenir.

<sup>66</sup> Nouvelle loi de sauvegarde – panorama des procédures de prévention et de traitement des difficultés des entreprises – Georges Gallet – Président de la Chambre du Tribunal de Commerce de Paris – Délégué Général aux procédures collectives – Lettre de l'Observatoire Consulaire – janvier 2006

Globalement, on constate que les Tribunaux de Commerce connaissent très mal le secteur du Textile/Habillement/Cuir, ils semblent imprégnés par une mauvaise image de ce secteur. Il serait utile de la part des Fédérations Professionnelles d'organiser des rencontres régulières avec les juges du Tribunal de Commerce. Cela permettrait également à la profession de soutenir une entreprise qui a des difficultés passagères.

### **1.3. La taxe professionnelle**

La Taxe Professionnelle est un impôt qui pénalise gravement la compétitivité des industries. Son mode de calcul –sur les immobilisations brutes- est un facteur qui favorise la délocalisation.

Une étape devrait être franchie l'an prochain pour que le plafond de 3,5% de la Valeur Ajoutée soit effectif. Il est clair qu'une diminution ultérieure serait consistante avec le renforcement de la compétitivité industrielle.

## **2. Sécuriser les parcours professionnels dans les PME en mutation**

### **2.1. La réalité des PME du Textile/Habillement/Cuir**

Durant cette mission, je me suis trouvée de très nombreuses fois face à des impasses douloureuses :

- Des PME encore bénéficiaires mais clairement en danger à terme si elles ne changent pas leur modèle économique.
- Des patrons toniques
- Une vision stratégique offensive et à première vue valable mais qui nécessite non seulement de transformer les compétences en interne mais aussi de supprimer des postes

Donc à priori, ce sont des PME qui pourraient se transformer et se re développer sur un nouveau modèle. Malheureusement, un nombre significatif de ces chefs d'entreprise n'osent pas engager les suppressions de postes qu'ils estiment nécessaires. Plusieurs raisons concourent à cette situation : en tout premier lieu, les licenciements sont jugés trop coûteux et trop compliqués, mais aussi parfois, la crainte et la tristesse tout à la fois de devoir se séparer de salariés bien connus. A juste titre ou non, tel est le sentiment de ces patrons. Or, la suite est d'une tristesse absolue car l'entreprise perd sa substance et ses moyens financiers jusqu'à se retrouver dans l'incapacité d'engager tout changement. Ce phénomène peut se produire très rapidement, en quelques mois, compte tenu de la dureté de la concurrence. L'issue alors est fatale pour l'ensemble de la société et de ses salariés.

On rencontre même des patrons qui ont une réelle vision d'avenir mais qui, lucides, annoncent clairement que leur entreprise sera morte dans les deux ans. Ils attendent de « sauter » sur une crise de trésorerie ; ils n'ont plus les moyens de modifier le cours des événements.

Combien d'entreprises ont fini par perdre leur vitalité et leur capacité de rebondir en différant ainsi des décisions dures et stratégiques? Il est difficile de les dénombrer précisément mais leur nombre est certainement très élevé.

Or, la transformation de ces PME est vitale : **30.000 emplois** environ sont concernés par ce type de situation.

Il m'a semblé indispensable d'affronter ces cas de figure et donc de réfléchir très concrètement, hors de tout dogme ou slogan idéologique, sur l'aide que l'on pouvait apporter à des PME capables de se transformer mais qui se trouvent dans la nécessité de supprimer des emplois. L'inconfort de la situation, en période pré électorale, ne m'a bien évidemment pas échappé, j'ai néanmoins décidé de passer outre et d'essayer de trouver **une ébauche de solution équilibrée entre les nécessités de PME tournées vers l'avenir et les intérêts des salariés notamment pour reconstruire un avenir professionnel**. J'ai ainsi exploré des solutions adoptées dans certains pays étrangers et

dans certains grands groupes comme Areva<sup>67</sup>. J'ai également beaucoup écouté pour comprendre où pouvaient se trouver les véritables blocages. J'ai également testé ces idées auprès des partenaires sociaux qui ont paru surpris de prime abord, mais qui n'ont pas montré d'hostilité sur un tel sujet. Ils souhaitent fort légitimement approfondir les solutions préconisées.

**Une remarque préalable** : il ne faut pas perdre de vue que nous nous trouvons face à des PME, en général familiales, aux marges financières faibles. Nous sommes loin de certaines grandes entreprises qui décident abruptement, depuis un siège social éloigné de faire des gains de productivité, alors même qu'elles ne sont pas en danger concurrentiel immédiat. **Notre pays doit apprendre à distinguer entre les diverses réalités d'entreprises**. Toutes les entreprises ne sont pas identiques et il serait très dangereux pour notre économie de mettre au même rang des PME familiales et certains grands groupes internationaux dont les dirigeants sont uniquement préoccupés par le cours de bourse et leur stock options.

Il faut bien comprendre que, pour un patron de PME, le licenciement de salariés est généralement vécu comme un drame surtout quand ces salariés travaillent depuis longtemps dans l'entreprise. Cela cumule beaucoup de sentiments angoissants : un échec personnel, un sentiment d'injustice, une sorte de trahison par rapport à ses parents et grands parents, une perte financière conséquente et une honte réelle d'avoir à se séparer de collaborateurs que l'on connaît nominativement et que l'on côtoie tous les jours. Ce dernier point est souvent vrai, même pour ceux qui sont très maladroits et inexpérimentés pour le dialogue social. Tel est la réalité majoritaire du Textile/Habillement/Cuir. Nous ne sommes pas face à des managers qui, en licenciant, voient la valeur de leurs stock-options augmenter !

Or, le tissu de PME du Textile/Habillement/Cuir peut être divisé très grossièrement en trois groupes :

- Les PME dont les patrons ont une énergie considérable, une vision stratégique forte et qui, envers et contre tout, avancent et imposent à leurs entreprises les changements indispensables à leur rénovation, y compris des licenciements. Ce faisant, même si la méthode peut paraître brutale, ils assurent un avenir à leur entreprise et à ses salariés.
- A l'autre extrémité, on voit des entreprises dont le dirigeant est largement inconscient des dangers qui menacent son entreprise et ses salariés. Malheureusement, il est quasiment impossible d'intervenir. Il s'agit là d'une véritable chronique d'une mort annoncée. Les pouvoirs publics ne peuvent intervenir que pour soutenir dignement les salariés qui vont se retrouver au chômage, avec un sentiment d'injustice justifié et réel.
- Enfin, au milieu, nous trouvons une majorité de chefs d'entreprise qui sont conscients des transformations à engager mais qui restent pris par le quotidien et qui arrivent difficilement à dégager du temps. Ils se demandent comment affronter leur virage stratégique, où trouver le cash nécessaire pour muter, tout en procédant

---

<sup>67</sup> Accord sur la gestion des évolutions industrielles – Avril 2003 - Areva

à des licenciements qui sont perçus, tout à la fois humainement durs à engager, coûteux, longs et juridiquement peu sûrs.

Il faut trouver des solutions pour ces entreprises. Laisser disparaître un outil industriel et ainsi condamner l'ensemble des salariés me paraît insupportable et d'un aveuglement coupable tant pour les personnes que pour notre tissu économique.

La plongée dans la réalité du terrain apporte, comme souvent, des pistes de solutions et le débat devient beaucoup moins idéologique. Ce rapport a pour ambition de conjuguer respect des salariés, sécurisation de leurs parcours professionnels et mutations radicales des entreprises. Il s'agit de mettre en place un véritable **Pacte pour la Sécurisation des Salariés d'un Secteur en Mutation.**

Compte tenu de la sensibilité extrême de ce type de sujet et des dérives possibles, il est indispensable que ce Pacte soit le fruit d'une **co-construction** entre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux. **Un accord de méthode national est indispensable.** Cette voie semble en outre préférable à la signature d'accords locaux qui multiplieraient les négociations ce qui pourrait aboutir à des disparités dans le traitement des salariés.

#### **Un premier préalable : la négociation d'un accord cadre de méthode au plan national**

Un deuxième préalable est de cibler les seules PME qui ont une vision d'avenir et une réelle volonté de transformation. Les critères pourraient être :

- Des effectifs inférieurs à 500 salariés
- Des entreprises qui ont déjà engagé une politique consistante en matière de ressources humaines. En effet, il n'existe pas de mutation possible, de stratégie crédible sans réflexion préalable et implication sur les compétences. Il faut certainement définir des critères assez simples. On pourrait ainsi y inclure les entreprises qui auraient permis à leurs salariés de réaliser des bilans de compétence, ou qui auraient mis en place une GPEC ou déjà entrepris un programme de formation significatif notamment en faveur de leurs ouvriers.

#### **Deuxième préalable : cibler spécifiquement les PME qui ont une vision d'avenir et qui ont engagé une politique consistante en matière de gestion des ressources humaines.**

## **2.2. Conjuguer sécurisation du parcours professionnels des salariés et nécessité de transformation des PME dans le Textile/Habillement/Cuir**

Une première étape consiste à mieux comprendre les freins qu'peuvent arrêter les chefs d'entreprise.

### **2.2.1. Le coût réel d'une procédure de licenciement**

Prenons l'hypothèse d'une PME qui supprimerait environ le tiers des postes des ouvriers de production. Le coût « direct »<sup>68</sup> de la procédure représente 2 à 3% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ce chiffre est déjà en soi considérable car il équivaut grossièrement au résultat net et donc assèche de facto toute capacité d'investissement.

Mais si l'on se place du point de vue de l'entreprise, le coût est bien supérieur.

En effet, le chef d'entreprise décide de licencier quand il en éprouve la nécessité. En général, cette décision est difficile à prendre et le dirigeant diffère souvent, de plusieurs mois, le lancement de la procédure. Au total, le coût réel d'un licenciement -du point de vue de l'entreprise- couvre

- La durée des négociations<sup>69</sup>,
- Le préavis<sup>70</sup>
- Les indemnités.

Nombre de salariés dans l'entreprise	CA moyen en Ms €	Nombre salariés licenciés	Indemnités légales + Delalande en K€	Coût indemnités légales + Delalande en % CA	Charge préavis en K€	Coût procédure légale (4 semaines) en K€	Coût allongement de la procédure : 4 mois	Coût réel licenciement pour l'entreprise en K€	Coût total licen. en % CA	Poids Delalande dans le coût total
20	2	4	56	3%	18	6	34	114	6%	13%
50	10,7	10	177	2%	44	16	76	324	3%	23%
200	32	40	718	2%	176	66	308	1 312	4%	20%

*Nbre de licenciés : 20% des effectifs*

*La moitié des personnes licenciées plus de 50 ans*

On atteint alors des coûts de licenciement réels qui représentent entre 3 et 6% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise est virtuellement en perte.

Il est donc difficilement envisageable à une PME du Textile/Habillement/Cuir de procéder à des licenciements et d'engager une mutation en profondeur, sauf si elle a initié ce processus plusieurs années à l'avance.

<sup>68</sup> Coût direct entendu ici comme la somme des indemnités de licenciement et des contributions Delalande.

<sup>69</sup> De l'ordre de 5 mois quand la situation se passe normalement dont environ 1 mois légal.

<sup>70</sup> 2 mois en général

## **2.2.2. Un Pacte pour la Sécurisation des Salariés d'un Secteur en Mutation**

La piste que pourraient poursuivre les pouvoirs publics et les partenaires sociaux en vue de la mise en place de ce Pacte pour la Sécurisation des Salariées d'un Secteur en Mutation est la suivante :

**Raccourcir la durée des négociations, en vue d'un plan social, pour permettre aux salariés de bénéficier, quand ils sont encore dans l'entreprise, d'un appui immédiat de retour à l'emploi sur une durée prolongée :**

- Tout part du constat qu'une procédure de licenciement dure, dans la réalité, entre 6 et 7 mois quand tout se passe bien : entre le moment où le chef d'entreprise annonce son intention de licencier et le départ effectif des salariés. Cette période couvre classiquement 2 mois de préavis.
- Le but est de gagner du temps sur les discussions entre l'entreprise et les partenaires sociaux pour en faire bénéficier directement les salariés. Il s'agit de mettre en place une sorte de vase communiquant au bénéfice des salariés. En effet, **très souvent l'allongement des négociations dans les PME du Textile/Habillement/Cuir n'apporte aucun bénéfice supplémentaire tangible aux salariés : les moyens financiers sont trop limités.**

## ILLUSTRATION

Prenons le cas classique d'une durée de négociations de 4 mois, suivie d'un préavis de 2 mois. Le dispositif pourrait être le suivant :

- Les discussions pourraient limitées à 1,5 mois au lieu de 4. Les salariés seraient bénéficiaires de la différence, c'est à dire d'un « crédit supplémentaire de 2,5 mois » pour leur reconversion
- L'annonce nominative des personnes licenciées se ferait immédiatement à l'issue de ce mois et demi
- Les salariés ainsi visés rentreraient immédiatement dans un processus d'appui individualisé de retour à l'emploi tel qu'il a été proposé précédemment. Dans ces conditions, il serait alors possible de mobiliser le FORTHAC ce qui conduirait à une baisse du coût effectif de licenciement pour les entreprises.
- Les salariés licenciés bénéficieraient ainsi de 4,5 mois de reconversion en étant encore salarié (2,5 mois gagnés sur la durée des négociations et 2 mois de préavis). Les salariés toucheraient à l'issue de leur préavis toutes les indemnités auxquels ils ont normalement droit, sans changement.
- On pourrait aussi imaginer que les DDT puissent accorder à ces PME et selon les situations, un décalage et un étalement des paiements de la contribution Delalande.

### **2.3. Le Pacte, un système triplement gagnant : salariés, entreprises et finances publiques**

Ce dispositif innovant permet à toutes les parties prenantes d'y trouver un intérêt.

#### **2.3.1. Pour les salariés**

##### *Pour les salariés qui perdent leur emploi*

Je l'ai déjà évoqué, l'allongement des discussions dans des PME du Textile/Habillement/Cuir n'amène aucun avantage tangible aux salariés eux mêmes. Tout au contraire, l'atmosphère se dégrade dans l'entreprise, tous les salariés craignent pour leur emploi et sont naturellement moins motivés.

Dans ces conditions, autant permettre aux salariés qui vont perdre leur emploi de démarrer le plus tôt possible leur reconversion par le biais d'un appui individualisé comme déjà évoqué plus haut dans le rapport

Le facteur temps est bien sûr important mais aussi le fait de démarrer sa reconversion dans un univers « protecteur » en même temps qu'un certain nombre de collègues de travail. C'est un aspect très favorable au plan psychologique. En effet, il ne faut pas oublier quelles sont les caractéristiques des salariés du textile : souvent une très grande ancienneté dans la même entreprise, entrés jeunes dans leur poste.

La reconversion sera d'autant plus efficace qu'elle sera moins traumatisante et qu'elle se déploie au sein d'une population qui aurait déjà bénéficié d'un bilan de compétences, qui aurait déjà eu l'occasion de prendre conscience qu'elle détenait des vraies compétences et qui aurait déjà pu commencer à réfléchir -même furtivement- à son avenir professionnel.

### ***Pour les autres salariés***

Il faut bien sûr penser aux salariés –majoritaires- qui du fait de la mutation engagée par leur entreprise ne perdront pas leur emploi. **C'est un des objectifs majeurs d'un tel dispositif.**

#### **2.3.2. Pour les entreprises.**

Le dispositif s'adresse, rappelons-le, exclusivement à des PME qui ont compris la nécessité d'évoluer en profondeur pour ne pas mourir. Il s'agit donc de favoriser les seules entreprises « vertueuses » et porteuses d'avenir même si ce dernier n'est jamais acquis.

Ce dispositif vise ainsi à éviter une perte graduelle des ressources de l'entreprise et lui permettre d'engager les investissements nécessaires à son redéploiement. Il permettrait de sécuriser le processus de licenciement tout en diminuant le coût.

En effet, le FORTHAC serait disposé à financer une partie de ces reconversions des salariés quand ils sont encore juridiquement dans l'entreprise. Le FORTHAC ne serait pas seul à assumer les coûts, l'Etat aussi pourrait intervenir.

#### **2.3.3. Un partage équilibré entre financeurs**

Le dispositif proposé permet de répartir les charges financières tout en diminuant la durée de chômage. En effet, il n'existe plus de moyens budgétaires à mobiliser significativement à la fois sur la reconversion des salariés et sur la mutation des entreprises.

Quatre types de financeurs se retrouveraient classiquement autour de la table :

- Le FORTHAC pourrait prendre en charge une partie des coûts de reconversion des salariés **avant la rupture du contrat de travail.**

- L'UNEDIC pourrait prendre le relais à la rupture du contrat de travail, dans la continuité du travail déjà engagé. L'expérimentation négociée avec l'UNEDIC pourrait spécifiquement inclure ce type de situation.
- L'Etat interviendrait pour payer une partie des coûts des cellules de reclassement, notamment avant la rupture du contrat de travail. Les financements classiques pourraient donc être mobilisés. En outre, il serait utile d'ouvrir la ligne FNE adaptation/formation pour donner localement au DDTEFP des marges de souplesse dans leur intervention.
- Les collectivités locales abonneraient de façon classique les programmes de formation, avec des garanties pour elles, d'une meilleure efficacité dans le taux de retour à l'emploi des salariés licenciés.

### **Synthèse sur la compétitivité des PME**

**Une action volontaire et décisive est nécessaire en direction des PME du secteur. Il est vital qu'elles puissent se transformer elles aussi, se reconvertis. La compétitivité de ce secteur reste un enjeu majeur. Déjà, beaucoup d'entreprises ont amorcé cette évolution, mais celle-ci doit être poursuivie et approfondie.**

**Les exemples de pays étrangers, notamment l'Espagne, l'Italie et l'Allemagne sont instructifs (Annexe 5). La mutation des entreprises reste un enjeu majeur.**

## **UN DEUXIEME PLAN POUR PRESERVER 30.000 EMPLOIS, AVEC POUR CIBLE LA COMPETITIVITE DES PME**

**La préservation des emplois passe prioritairement par le redéploiement stratégique et compétitif des PME du secteur. Il est indispensable pour sauver**

- ➔ **Un renouveau de la politique industrielle en faveur du Textile/Habillement/Cuir avec une priorité forte sur l'immatériel**
- ➔ **Des mesures pour améliorer la compétitivité du secteur en tenant compte de ses spécificités**
- ➔ **Un Pacte pour la Sécurisation des Salariés d'un Secteur en Mutation. Un accord national de méthode doit être négocié pour conjuguer**
  - **la sécurisation des parcours professionnels des salariés qui risquent de perdre leur emploi**
  - **la mutation indispensable des PME déjà clairement impliquées dans la gestion des compétences et des ressources humaines**

**Le principe serait de réduire la durée des négociations en vue de licenciements pour augmenter la durée de reconversion des salariés dans l'entreprise**

**Ce Pacte constituerait un système équilibré et gagnant/gagnant pour les salariés, les entreprises et les financeurs**

## **IV- LES CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE**

Un double Plan doit être mis en oeuvre :

- Pour la Reconversion des Salariés
- Pour la Compétitivité des PME

Les conditions de mise en oeuvre de ces Plans sont presque **aussi importantes que les mesures elles-mêmes**. En effet, l'ensemble des dispositifs est très complet et touche une vaste palette de domaines.

La mise en oeuvre va donc nécessiter tout à la fois volonté, professionnalisme, pragmatisme, sens du service et travail d'équipe entre des organismes et institutions très divers. Complexité supplémentaire : les actions seront à la fois nationales et locales.

Aussi, une très grande attention doit être portée aux conditions de mise en oeuvre. Combien de bonnes idées se sont-elles perdues dans les sables du fait de l'oubli des aspects pratiques d'organisation ?

Les Plans de Reconversion des Salariés et pour la Compétitivité des PME imposent une **très forte impulsion nationale et la mise en oeuvre des synergies localement**.

**Les freins** contre lesquels il faudra combattre sont multiples, mais trois en particulier sont absolument **mortels** :

- la force de l'habitude,
- l'orgueil du « pré carré »
- la multiplicité des acteurs

Un travail important doit donc être réalisé sur ces aspects spécifiques.

### **1. Une impulsion nationale**

Une impulsion nationale est indispensable.

La conviction politique tout d'abord est essentielle. Sans elle, rien ne se fera. Mais il faut aller au-delà de la force du symbole, une organisation spécifique doit être prévue.

**Les aspects industriels et financiers peuvent être pris en charge naturellement par le Ministère de l'Industrie**, à charge pour lui de mobiliser les services compétents du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie ; du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et des Professions libérales ; du Ministère délégué au Budget et à la Réforme de l'Etat et du Ministère du Commerce Extérieur. Un point toutefois, le Ministère de l'Industrie doit mobiliser ses agents régionaux. Les Directeurs Régionaux de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) doivent renouer plus nettement avec leur rôle originel de défenseurs des entreprises. En effet, aujourd'hui, sur le terrain, ils sont souvent ressentis comme des « contrôleurs » plutôt que comme des conseils et des soutiens. Les DRIRE

doivent être pleinement acteurs des actions pour la compétitivité des PME. Ils doivent se montrer aux côtés des entreprises et de leurs intérêts.

**Le problème est plus complexe sur les aspects sociaux.** Ainsi, le service des Mutations Economiques de la DGEFP dont on aurait pu penser qu'il puisse être chargé du volet salarié de ces Plans ne semble pas en mesure d'assumer une telle responsabilité. Ce service est déjà très lourdement impliqué, au quotidien, sur les nombreux dispositifs existants, tous secteurs confondus. On ne voit pas comment il pourrait avoir la disponibilité pour s'impliquer fortement et sérieusement pour le Textile/Habillement/Cuir et ce, malgré les bonnes volontés individuelles. En outre, sa culture est très administrative et parisienne. Enfin, ce service, qui manie régulièrement les concepts de GPEC, reste toutefois très éloigné de la réalité pratique de la gestion des ressources humaines et des compétences, ne la pratiquant pas pour lui-même. C'est une chose de préconiser in abstracto la gestion des compétences, c'en est une autre de la connaître intimement, de la vivre et d'en comprendre les difficultés pratiques.

Un Plan aussi ambitieux au plan social, sur un secteur en forte mutation nécessite **une Equipe dédiée transversale, composée de personnes expérimentées, ayant fait leur preuve sur le terrain**, et idéalement ayant une bonne connaissance des sujets sociaux et des contraintes des entreprises. Plusieurs institutions et organismes doivent ainsi être représentés en priorité : le Ministre du Travail en premier lieu, le Ministre de l'Industrie, l'UNEDIC, l'ANPE et le FORTHAC. Cette équipe devra travailler en étroite collaboration avec les partenaires sociaux.

Les membres de cette Equipe doivent également bénéficier d'une **autorité réelle** au sein de leurs administrations ou institutions d'origine, notamment sur les aspects budgétaires. Elles doivent pouvoir engager leurs services d'origine.

**Cette Equipe très réactive doit être animée d'un véritable esprit de service, à l'écoute des problèmes pratiques dans leur diversité, et totalement focalisée sur les solutions à apporter aux salariés et aux entreprises.**

Il est également indispensable, comme dans tout projet, de mettre en place un tableau de bord avec des **indicateurs de suivi**. Il est essentiel que ces indicateurs soient totalement centrés sur l'action et les solutions, et donc extérieurs au travail interne de l'Equipe. Ils doivent être simples à mettre en oeuvre et à collecter : nombre de personnes formées, nombre de personnes insérées dans un parcours individualisé de retour à l'emploi, etc....

La mise en place d'une telle Equipe est une novation pour le monde public qui a peut l'habitude de pratiquer la transversalité et le travail d'équipe. Toutefois, un embryon d'une telle solution est déjà en oeuvre. Il s'agit de la mission de M. Philippe DOLE pour mener l'expérimentation du Contrat de Transition Professionnelle. En effet, le gouvernement a décidé de confier à un ancien Directeur Départemental du Travail cette responsabilité. Il a donc choisi une personne de terrain, expérimentée, connaissant à la fois les problèmes sociaux et industriels, enfin innovant puisqu'il est à l'origine de la mise en place du système ARRMEL dans le Nord.

C'est ce principe élargi à une véritable Equipe transversale qui doit présider à la mise en oeuvre du Plan.

## 2. **Mobiliser les acteurs locaux**

L'impulsion nationale doit être relayée par des initiatives locales.

La multiplicité des acteurs constitue un frein important à l'efficacité de l'action publique. Il est donc nécessaire de mettre en synergie plusieurs intervenants. Les acteurs locaux à mobiliser impérativement sont nombreux principalement : les Directions Départementales du Travail, les DRIRE, les Assedic, l'ANPE, le FORTHAC, les Partenaires Sociaux, les Collectivités Locales et les Cabinets de Reclassement.

Une organisation en mode projet est nécessaire pour traiter la complexité et la pluralité des actions à engager.

Le partage, la confiance réciproque, le travail d'équipe, le pilotage et la focalisation sur les solutions sont primordiaux dans la mise en oeuvre locale :

- **Faire confiance, mettre en synergie et en mouvement les acteurs locaux est essentiel.** Toutes les visites sur le terrain que j'ai pu faire m'ont convaincu que toutes les personnes rencontrées étaient en général de bonne volonté, avaient le niveau requis et étaient imprégnés de la nécessité de trouver des solutions pour les salariés licenciés. Les Directeurs Départementaux du Travail semblent avoir désormais une approche très pragmatique des situations. C'est un atout qu'il faut savoir utiliser pleinement.

Par contre, les jeux de structures leur font perdre un temps considérable et usent inutilement les bonnes volontés. Beaucoup d'énergie est ainsi perdue dans une sorte de régulation institutionnelle. Les forces centrifuges peuvent s'avérer très fortes.

Le Plan doit se **traduire localement** avec une mobilisation forte des acteurs potentiels.

Un premier pas, simple, serait d'organiser des séminaires de travail en équipe et de conduite de projet (2 à 3 jours) sur les objectifs du Plan, sur les moyens de les atteindre, sur la répartition des rôles de chacun. Cette étape initiale me paraît indispensable. Elle devrait également permettre de désigner le responsable local du projet.

Des initiatives similaires sont déjà engagées dans le cadre des expérimentations du Contrat de Transition Professionnel.

- **Mettre en place un pilotage par objectifs localement.** Les objectifs doivent être les mêmes que ceux de l'Equipe nationale. L'action qui doit être privilégiée plutôt que la concentration des énergies sur les process administratifs.

De leur côté, les institutions nationales doivent accepter, sans réticence, de laisser leurs responsables régionaux et départementaux agir le plus souplement possible, pourvu que les objectifs soient atteints. L'Equipe nationale aura également pour but de faciliter les actions locales en levant les freins éventuels.



## CONCLUSION

Le secteur du Textile/Habillement/Cuir subit une très profonde mutation dont les principes s'appliqueront à l'ensemble de l'industrie. Le THC n'a été qu'un des premiers à subir les changements profonds de modèle économique. Au-delà de la mondialisation, on assiste à la prise de pouvoir du consommateur, avec ses exigences multiples et versatiles.

Le Rapport conclut clairement à un avenir du Textile/Habillement/Cuir. Il ne s'agit en aucun cas d'accompagner une industrie par des soins palliatifs comme cela a pu être le cas dans le passé avec le Pacte Charbonnier.

Aujourd'hui, on voit émerger toute une frange d'entreprises extrêmement dynamiques, modernes, créatives, innovantes et compétitives. Leur transformation nécessite la mise en oeuvre de nouvelles stratégies audacieuses et surtout une augmentation très forte de la compétence de leurs salariés. La grande majorité des ouvriers de faible qualification devra donc apprendre de nouveaux métiers, soit pour évoluer au sein de leurs propres entreprises (mobilité interne), soit pour rebondir avec succès après un licenciement (mobilité externe). Le secteur pourrait ainsi atteindre un plancher à 150.000 emplois.

La reconversion des salariés du Textile/Habillement/Cuir touchera un nombre significatif de personnes : 40.000 à 55.000 personnes devront changer de métier et renforcer significativement leurs compétences, soit par mobilité interne, soit par mobilité externe.

Dans ce contexte de reconversion massive, les pouvoirs publics doivent principalement viser le retour à des emplois pérennes et abandonner l'utilisation de dispositifs de reconversion qui ne visent que l'exclusion du marché du travail. Diverses expériences, dont celles menées par l'UNEDIC et PAMID en Dordogne, permettent de conclure positivement sur la faisabilité d'un tel objectif.

**Un Plan de Reconversion pour les Salariés** d'une extrême ambition, d'une ampleur sans précédent dans notre pays doit et peut être engagé. Il repose sur trois actions stratégiques majeures :

- La formation de tous les salariés de faible qualification du secteur. L'Accord Pilote doit servir de levier en se transformant, tant dans ses objectifs et que par son ampleur. L'Etat devra s'appuyer un opérateur privilégié : le FORTHAC.
- Un dispositif de retour à l'emploi pour les salariés frappés par une suppression de poste. Ce dispositif doit s'appuyer sur l'individualisation, la construction d'un projet professionnel et une recherche offensive des emplois. Outre son efficacité pour les personnes, ce type de dispositif se révèle plus économique pour les Finances Publiques que les procédures classiques
- L'appui et la reprise d'activités artisanales, notamment par la réduction drastique du nombre de déclarations qui sont imposées aux TPE. Il

faudrait rapidement diminuer les 210 pages minimum imposées, à moins de 30 pages. La solution structurelle serait la simplification et l'unification de l'interface administrative avec les PME

La mise en oeuvre de ce Plan nécessitera la mobilisation de **100 Millions€** supplémentaires sur 3-4 ans. Les 30 Millions€ annuels peuvent être relativement facilement mobilisés par :

- La mobilisation à plein de toute une série de dispositifs déjà existants
- La négociation avec l'UNEDIC d'une Expérimentation en faveur du Textile/Habillement/Cuir
- La participation des Régions dans le cadre des nouveaux Contrats de Projet
- La mobilisation intégrale des sommes collectées dans le cadre du CIF
- Le recours aux Fonds Européens

Malgré l'ampleur du Plan de Reconversion pour les Salariés préconisé, il apparaît indispensable d'engager une second plan ciblé sur la compétitivité des PME, afin de préserver 30.000 emplois.

Ce **Plan pour la Compétitivité des PME** devrait avoir un double volet :

- Des mesures de type macro-économiques avec notamment un renouveau de la politique industrielle en faveur du Textile/Habillement/Cuir. Cette nouvelle ambition industrielle doit impérativement se fonder sur une aide puissante de l'immatériel.
- La sécurisation des parcours professionnels des salariés dans les PME en mutation. Il s'agit d'une proposition originale qui nécessite une négociation entre partenaires sociaux pour la signature d'un Accord Cadre Nationale de Méthode. Un véritable Pacte pour la Sécurisation des Salariés d'un Secteur en Mutation doit être mis en place. Cette initiative serait réservée aux seules PME qui ont déjà engagé un travail réel en matière de gestion des compétences. L'idée serait alors de raccourcir la durée des négociations en vue de licenciements à 1,5 mois -soit plus qu'une procédure minimale légale- pour faire bénéficier les salariés touchés d'une durée d'accompagnement allongée. Ce système s'avérerait triplement gagnant : pour les salariés, pour les entreprises et pour les finances publiques.

**Des conditions de mise en œuvre importantes** sont nécessaires pour la réussite de ce Plan complexe, innovant et ambitieux. Sans elles, les préconisations risquent de rester lettre morte. Le Plan doit se décliner au plan national et local, tout à la fois :

- Une impulsion nationale très forte devra être donnée.
  - La conviction politique tout d'abord est essentielle. Sans elle, rien ne se fera. Mais il faut aller au-delà de la force du symbole, une organisation spécifique doit être prévue.
  - Les aspects industriels et financiers peuvent être pris en charge naturellement par le Ministère de l'Industrie.
  - Pour les aspects sociaux excessivement importants, il est préconisé de mettre en place une Equipe dédiée transversale, composée de personnes expérimentées, ayant fait leur preuve sur le terrain, et idéalement ayant une bonne connaissance des sujets sociaux et des contraintes des entreprises. Les membres de cette Equipe doivent également bénéficier d'une autorité réelle au sein de leurs administrations ou institutions d'origine, notamment sur les aspects budgétaires.
- La mobilisation des acteurs locaux.
  - Cette mobilisation passera par la mise en place d'équipes de projets transversales. Il sera essentiel que les organismes nationaux témoignent leur confiance à leurs représentants locaux et leur délèguent des pouvoirs clairs et larges. Dans ce type d'opérations, il faut savoir organiser des vérifications a posteriori, plutôt que de mettre des obstacles a priori, dans l'illusion d'un meilleur contrôle.
  - La mise en place d'objectifs clairs et simples est indispensable pour permettre un pilotage efficace du Plan.

Le Textile/Habillement/Cuir est un secteur d'avenir totalement en phase avec l'évolution sociologique des consommateurs. A bien des égards, beaucoup d'autres industries auraient intérêt à mieux comprendre les évolutions de cette filière. De très nombreuses évolutions s'appliqueront infailliblement à elles aussi, tant en termes concurrentiels que stratégiques ou même en termes d'adaptations des organisations aux exigences des clients.

Le Plan ambitieux et novateur est de nature, avec ses deux piliers, à remettre sans ambiguïté le Textile/Habillement/Cuir au cœur de l'industrie française et européenne.



## **ANNEXES**



## **Liste des annexes**

**Annexe 1: Chiffres clés salariés du Textile/Habillement/Cuir**

**Annexe 2: Bassins d'emploi à forte prédominance Textile/Habillement/Cuir**

**Annexe 3: Reconversion des salariés d'Arcelor dans H&E**

**Annexe 4: Eléments de calcul de la durée d'indemnisation**

**Annexe 5 : Expériences Etrangères**

**Annexe 6 : Liste des personnes rencontrées**

**Annexe 7 : Liste des documents consultés**



## **ANNEXE 1 : CHIFFRES CLES SALARIES DU TEXTILE HABILLEMENT CUIR**

### **Indicateur d'âge**

<b>AGE</b>	<b>THC</b>		<b>Tous secteurs</b>	
	<i>(1994-1996)</i>	<i>(2000-2002)</i>	<i>(1994-1996)</i>	<i>(2000-2002)</i>
<i>Part des :</i>				
moins de 25 ans	5,2 %	4,4 %	7,9 %	8,5 %
25 à 29 ans	11,8 %	8,9 %	14,2 %	12,7 %
30 à 39 ans	33,1 %	28,1 %	30,1 %	28,9 %
40 à 49 ans	31,9 %	36,4 %	29,0 %	27,8 %
50 ans et plus	17,9 %	22,2 %	18,8 %	22,0 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

*Source Insee – Exploitation Cereq*

### **Indicateur relative à l'emploi des femmes**

<b>SEXE</b>	<b>THC</b>		<b>Tous secteurs</b>	
	<i>(1994-1996)</i>	<i>(2000-2002)</i>	<i>(1994-1996)</i>	<i>(2000-2002)</i>
Part des femmes	64,0 %	60,7 %	40,6 %	41,3 %

*Source Insee – Exploitation Cereq*

<b>CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES DANS LE THC PAR SEXE</b>	<b>Structure des emplois</b>		<b>Structure des emplois</b>	
	<i>occupés par des hommes</i>		<i>occupés par des femmes</i>	
	<i>(1994-1996)</i>	<i>(2000-2002)</i>	<i>(1994-1996)</i>	<i>(2000-2002)</i>
Artisans, commerçants, chefs d'entreprise	8 %	8 %	5 %	4 %
Cadres, professions libérales	8 %	8 %	2 %	3 %
Professions intermédiaires	14 %	15 %	10 %	10 %
Employés	4 %	3 %	10 %	11 %
Ouvriers qualifiés	42 %	44 %	40 %	42 %
Ouvriers non qualifiés	24 %	23 %	34 %	30 %
Ensemble secteur	100 %	100 %	100 %	100 %

*Source Insee – Exploitation Cereq*

## **LA FORMATION**

<b>FORMATION CONTINUE</b> <i>(dans les entreprises de 10 salariés et plus)</i>	<b>THC</b>		<b>Tous secteurs</b>	
	<i>(1993-1995)</i>	<i>(2001-2003)</i>	<i>(1993-1995)</i>	<i>(2001-2003)</i>
Taux de participation financière	2,0 %	2,1 %	3,3 %	3,0 %
Taux d'accès à la formation	16,7 %	17,8 %	33,3 %	35,4 %
Durée moyenne des stages (en heures)	44 H	32 H	40 H	32 H

*Chiffres CEREQ*

## ANNEXE 2 : BASSINS D'EMPLOI A FORTE PREDOMINANCE DE TEXTILE/HABILLEMENT/CUIR

Année 2003	Textile-habillement-cuir-chaussures	F2 - Industrie textile	C11 - Industries de l'habillement et des fourrures	C12 - Industrie du cuir et de la chaussure
Bassins d'emplois	Nombre d'emplois	% effectif du secteur / industrie manuf.	Nombre d'emplois	% effectif du secteur / industrie manuf.
Ganges-Le Vigan	1133	92,7	716	58,6
Lavelanet	1868	88,8	1 827	86,8
Autun	1281	58,7	1 281	58,7
Remiremont-Gérardmer	3531	36,2	2 938	30,1
Calaisis	2199	35,8	1 975	32,2
Saint-Pourçain-sur-Sioule	568	35,7	0	0
Roanne	4729	34,1	3 896	28,1
Roubaix-Tourcoing	6877	31,7	5 989	27,6
Choletais	7137	28,4	661	2,6
Cambresis	2602	28,3	2 417	26,3
Nord-est-de-la-Dordogne	549	27,9	0	0
Bourgoin-La Tour-du-Pin	3047	27,0	2 439	21,6
Issoudun	809	26,0	136	4,4
Aubenas	440	24,8	440	24,8
Castrès-Mazamet	1632	24,4	1 473	22,0
Troyes	4163	24,0	2 247	13,0
Yssingeaux	1559	22,4	1 306	18,8
Montbard	600	21,6	0	0
Landre-Lys	1672	20,7	1 293	16,0
Saint-Quentin	1751	20,5	1 576	18,5
Altkirch	521	20,3	468	18,3
Sud-ouest Champenois	1073	20,2	767	14,4
Montmorillon	399	19,9	0	0
Drôme-Ardèche nord	1312	19,4	690	10,2
Santerre-Somme	1552	19,2	1 211	15,0
Le Puy-en-Velay	649	18,8	305	8,8
Millau	387	17,9	28	1,3

*Etude réalisée par DGE -Ministère de l'Industrie*



### **ANNEXE 3 : RECONVERSION DES SALARIES D'ARCELOR DANS H&E**

	<b>Activités exercées avant H&amp;E</b>	<b>Activités exercées dans le cadre d'H&amp;E</b>
<b>Métiers liés à la production</b>	Process d'élaboration de l'acier Laminage Travaux de parachèvement Maintenance industrielle Contrôle métallurgique	Travaux de second œuvre du bâtiment Nettoyage de locaux Entretien d'espaces verts Surveillance technique d'installations Emballage, expédition de produits
<b>Métiers administratifs et tertiaires</b>	Gestion comptable Approvisionnements Informatique Travaux de secrétariat	Numérisation de documents Saisie – gestion de données informatiques Traitement d'archives Travaux de secrétariat

*Document de présentation – H&E*



## **ANNEXE 4 : ELEMENTS DE CALCUL DE LA DUREE D'INDEMNISATION DE SALARIES DU THC**

Les chiffres donnés par l'Unedic<sup>1</sup> montrent que les salariés du THC se répartissent de la manière suivante :

- 36% en Risque 3
- 56% en Risque 2
- 8% en Risque 1

Par ailleurs, les estimations que l'on peut faire pour les durées d'indemnisation sont les suivantes, pour des chômeurs dont la durée d'indemnisation est de 23 mois :

- Pour les RS3, avec une hypothèse de taux de sortie à 5 mois de 15% et 2 mois de chômage indemnisé en moyenne, on obtient une durée moyenne de  $0,15*2+0,85*21,8$  (estimé lors de l'expérimentation) soit : 18 mois.
- Pour les RS2, la durée semble être proche de la durée moyenne d'indemnisation de la filière "23 mois", soit : 12 mois.
- Pour les RS1, le chiffre de 7 à 8 mois semble raisonnable étant donné que 33% sont encore au chômage à 1 an (même si une bonne partie de ceux là alternent période d'emploi et de chômage, et sont donc à ce titre proche de l'emploi, le risque est important qu'ils épuisent leurs droits).

Dans ces conditions, le calcul de durée moyenne d'indemnisation a été le suivant :

**0,36\*18+0,56\*12+0,08\*7 soit 13 ,8 mois.**

Ceci semble donc constituer un plancher puisque ces chiffres ne prennent pas en compte les chômeurs dans la filière de 36 mois.

---

<sup>1</sup> Direction des Statistiques de l'Unedic



## **ANNEXE 5 : LES LECONS ETRANGERES**

Le survol de nos principaux partenaires occidentaux fait apparaître des situations très hétérogènes.

	France	Allemagne	Italie	Espagne
Nombre entreprises	8.000	1.600	72.000	11.000
CA	24 Mds€	26 Mds€	49 Mds€	18 Mds€
Effectifs	200.000	160.000	630.000	320.000

## **L'Allemagne<sup>2</sup>**

### **La situation du Textile/Habillement/Cuir en Allemagne, aujourd'hui**

#### **Le Textile/Habillement**

La restructuration de la branche Textile/Habillement a été amorcée en Allemagne, il y a 30 ans. Dans un contexte concurrentiel ouvert, l'industrie allemande du Textile/Habillement s'est fortement modernisée. Au fil des ans, la majeure partie des restructurations économiques et suppressions d'emplois nécessaires pour le maintien d'une partie des activités en Allemagne ont déjà été réalisées. . Selon la fédération allemande pour le textile et la mode, l'industrie textile allemande a déjà délocalisé la majorité de sa production vers les pays d'Europe centrale notamment.

La production allemande est désormais spécialisée sur des produits techniques et innovants destinés essentiellement à l'exportation. **Les textiles techniques représentent désormais plus de 40% de la production allemande et leur part ne cesse d'augmenter notamment dans le secteur de la maille.** Le marché asiatique est donc perçu comme un marché d'avenir pour les exportations textiles de qualité, Made in Germany.

On a même pu enregistrer une hausse en 2005 de 2,3% du chiffre d'affaires de l'habillement. Cette belle performance est à mettre, en grande partie, sur le compte des bons résultats de l'exportation.<sup>3</sup>

Les pouvoirs publics, comme les entreprises (principalement des PME) et les syndicats estiment que ce repositionnement sur des créneaux à haute valeur ajoutée place l'emploi des 140.000 salariés du secteur relativement à l'abri de la concurrence chinoise. Depuis le début de l'année 2005, les importations de textile chinois ont augmenté de 50% sans pour autant susciter d'inquiétude particulière en termes d'emploi et de délocalisation. La suppression des quotas a même, au total, été perçue de manière positive, les associations de consommateurs ayant fortement insisté sur la baisse des prix qui en a découlé.

<sup>2</sup> Note Mission Economique – Ambassade de France en Allemagne – Juin 2006

<sup>3</sup> Fiche d'impression Flash Veille CFCE – mars 2006

## La Chaussure

L'Allemagne compte parmi les plus grands producteurs de chaussures européens. L'industrie allemande de la chaussure apparaît comme stable, avec un maintien de son chiffre d'affaires. Elle emploie 50.000 personnes en Europe dont 13.300 en Allemagne.<sup>4</sup>

La branche Textile/Habillement/Cuir ne constitue donc pas pour le gouvernement de coalition un enjeu industriel, encore moins politique.

		1990	1995	2000	2003
Nombre d'entreprises	Textile	1226	1296	1085	970
	Habillement	1782	1076	605	463
	Cuir	397	356	234	199
	Total	<b>3405</b>	<b>2728</b>	<b>1924</b>	<b>1632</b>
Chiffres d'affaires (en Md€)	Textile	20,6	16,2	15,6	13,3
	Habillement	13,7	11,8	10,8	9,3
	Cuir	3,4	3,6	3,7	3,1
	Total	<b>37,7</b>	<b>31,6</b>	<b>30,1</b>	<b>25,7</b>
Exportations (en Md€)	Textile				11,5
	Habillement				7,5
	Cuir				3
	Total			n.d.	<b>22</b>
Importations (en Md€)	Textile				12,6
	Habillement				16,4
	Cuir				6,1
	Total				<b>35,1</b>
Nombre de salariés (en mille personnes)	Textile	208	149	120	100
	Habillement	164	105	65	48
	Cuir	42	33	24	18
	Total	<b>414</b>	<b>287</b>	<b>209</b>	<b>166</b>

Source: *Statistisches Jahrbuch*, Office statistique allemand (Destatis)

## Les principaux chiffres du secteur Textile/Habillement/Cuir

### L'évolution au cours des 15 dernières années

Le secteur a, en 15 ans, perdu près de 75% de ses effectifs, principalement sous la pression des pays émergents qui ont bénéficié d'un avantage conséquent en termes de compétitivité-coût.

### La réaction des pouvoirs publics

Aucune véritable action spécifique en faveur du Textile/Habillement n'est à relever. Ainsi, au cours des années 70 et 80, les pouvoirs publics ouest-allemands ne sont pas intervenus dans la restructuration du secteur.

<sup>4</sup> Lettre de Veille Internationale de la Chaussure – Fédération Française de la Chaussure et Ubifrance – avril 2006

A la suite de la réunification avec la RFA, des mesures transversales d'accompagnement ont été engagés par les nouveaux Länder. Les fonds structurels accordés par Bruxelles ont été en partie utilisées pour reconvertis les secteurs industriels les plus fragiles. Cinq priorités ont été distinguées : soutien à la compétitivité, amélioration des infrastructures, protection et amélioration de l'environnement, création d'emplois et développement rural. Aucune action spécifique n'a été engagée pour le secteur du Textile/Habillement.

## L'Italie<sup>5</sup>

### La situation du Textile/Habillement/Cuir en Italie, aujourd'hui

Les secteurs Textile/Habillement et Chaussure constituent des fleurons de l'industrie italienne : ils sont emblématiques de l'image du « Made in Italy » dans le monde entier et représentent un poids important dans l'économie (10 % des emplois industriels) et le commerce extérieur du pays (11 % des exportations, et un solde commercial encore largement positif). Ils étaient également, jusqu'à peu, emblématiques du modèle italien de croissance fondé sur les réseaux de PME, très spécialisées, réunies autour de quelques grandes entreprises, peu nombreuses.

Ces secteurs sont traditionnellement largement tournés vers l'export (69 % de la production est écoulée à l'étranger, 87 % même dans le secteur de la chaussure), et ont vécu une phase d'expansion pendant les années 1990.

L'Italie a longtemps résisté aux produits bon marché de la Chine, mais elle subit aujourd'hui le choc de la levée des quotas. Ses effectifs ont ainsi été divisés par 2 en 15 ans.

Néanmoins, son industrie reste puissante et réactive : 530.000 salariés, un chiffre d'affaires double de celui de la France - 40 Mds€. Deux aspects restent favorables : l'importance des magasins indépendants et les dépenses d'habillement. **Les magasins indépendants représentent encore plus de la moitié de la distribution et les dépenses d'habillement des ménages atteignent 7% contre 4% en France.<sup>6</sup>**

---

<sup>5</sup> Note Mission Economique – Ambassade France en Italie – Juin 2006

<sup>6</sup> Fiche de Synthèse – Missions Economiques – Actualisation Août 2005

	1990	1995	2000	2005
<b>Nombre d'entreprises</b>	100 000	nd	75 000	65 319
<b>Chiffres d'affaires (en M €)</b>	nd	nd	47 101	41 307
<b>Exportations (en M €)</b>	nd	22 000	27 047	27 244
<b>Importations (en M €)</b>	nd	nd	13 173	15 656
<b>Nombre de salariés</b>	Plus d'un million	830 000	600 000	532 650

#### Textile/Habillement Italie

	1990	1995	2000	2005
<b>Nombre d'entreprises</b>	8 811	8 861	7 570	6 831
<b>Chiffres d'affaires (en M €)</b>	5 653	7 856	8 269	6 974
<b>Exportations (en M €)</b>	4 104	6 144	6 605	6 093
<b>Importations (en M €)</b>	357	934	1 796	2 877
<b>Nombre de salariés</b>	113 980	124 228	113 100	97 005

#### Cuir/Chaussure en Italie

#### L'évolution au cours des 15 dernières années

Ces secteurs sont entrés dans une grave crise, à partir de 2001 essentiellement :

- ils ont souffert de la **faible consommation intérieure italienne**,
- ils ont également accusé le coup de la **concurrence des pays émergents** hors de l'Union européenne au début, et notamment aux Etats-Unis (qui restait néanmoins, en 2005, le premier marché étranger pour le secteur de la chaussure, mais en net recul par rapport à 2000), puis au sein même de l'Union européenne. Cette concurrence, cantonnée dans un premier temps au bas de gamme, s'étend désormais au milieu de gamme. **Longtemps premier exportateur mondial dans ces secteurs, l'Italie s'est vue supplanter par la Chine, qui détient désormais un quart du marché mondial de l'habillement et un tiers de celui des chaussures** (respectivement 6 % et 16 % pour l'Italie).

Il s'en est suivi une forte restructuration, notamment pour s'adapter à la concurrence des pays à bas coût de main d'œuvre, en suivant deux logiques :

- **la montée en gamme**, s'appuyant sur le design, le style, la qualité et les innovations, pour se positionner sur des produits à plus forte valeur ajoutée.

Témoin de cet effort, le montant des investissements (à la fois destinés au renouvellement du parc productif, mais aussi au développement du réseau de distribution et à l'innovation) représentait en 2004 en moyenne 3,5 % du chiffre d'affaires des entreprises du secteur Textile-Habillement.

- **les délocalisations.** Des districts italiens se sont ainsi dédoublés, dans leur partie productive, dans des pays d'Europe centrale comme la Roumanie (premier pays d'accueil des délocalisations italiennes, et donc un des principaux pays d'où l'Italie importe désormais la production délocalisée), la Slovaquie ou la Pologne, ou encore la Tunisie. Les phases de production à plus haute valeur ajoutée, le design et la commercialisation sont restées le plus souvent en Italie. Ce sont donc les sous-traitants qui ont essentiellement payé le prix des parts de marché perdues ou encore des délocalisations des grands groupes italiens.

**Ces efforts ne semblent pas avoir été suffisants : la levée des quotas chinois au premier janvier 2005 a ainsi constitué une étape dramatique pour l'industrie italienne de ces secteurs**, qui s'est fortement mobilisée et a réussi à obtenir un engagement des pouvoirs politiques en leur faveur pour réclamer des mesures antidumping, l'étiquetage d'origine et la remise en oeuvre de quotas au niveau communautaire.

### **La réaction des pouvoirs publics**

**La première action publique** a été celle permise par **les fonds structurels européens**, auxquels une bonne partie du territoire italien peut prétendre. Parmi ces actions, on peut relever diverses actions ponctuelles pour améliorer l'environnement des entreprises, notamment en ce qui concerne les infrastructures.

**Les mesures sociales ont été souvent limitées à l'ouverture, au cas par cas, de ressources additionnelles pour la « Cassa integrazione guadagni »,** un dispositif qui s'apparente, sur le papier, aux dispositifs français de chômage technique ou de retraite anticipée, et devrait être temporaire (douze mois, éventuellement renouvelable une fois). De manière plus générale, **les dispositifs d'accompagnement social des destructions d'emploi sont particulièrement peu développés.**

**Par contre, les pouvoirs publics italiens restent focalisés sur la politique industrielle :**

- La politique commerciale
- La propriété industrielle, marquage d'origine, traçabilité
- Actions pour soutenir les PME italiennes

C'est le **Ministère de l'Industrie** qui est au cœur de l'action pour le THC. Un volet significatif sur l'innovation tant technologique qu'immatériel est prévu avec :

- La promotion du système d'informations au sein du programme européen Fashion.net
- La mise en place de nouvelles structures chargées de l'innovation: les centres de services pour les entreprises qui favorisent les transferts de technologie dans les PME.
- Le soutien à la création de nouveaux échantillons

- Le raccordement télématique « Quick Response » pour les seules entreprises du secteur. Les projets éligibles doivent développer les liens télématiques dans le cadre de la filière THC afin d'améliorer l'échange d'informations et de développer des systèmes standardisés de production et de commercialisation, à l'intérieur de la filière, au travers des technologies de l'information et internet. L'aide est égale au maximum à 45 % des investissements éligibles (compris entre 30 000 € et 100 000 €), sous forme d'une subvention en capital et un financement aidé à rembourser sur dix ans au maximum au taux annuel de 0,5 %. **Pour les projets présentés en 2006, un montant de 19 Millions € est disponible.**

## L'Espagne<sup>7</sup>

### La situation du Textile/Habillement/Cuir en Espagne, aujourd'hui

Activité traditionnellement forte de l'économie espagnole, le secteur du Textile/Habillement est aujourd'hui confronté à de profonds changements et à une crise sans précédent.

Secteur clé, tant en termes de contribution au PIE, que d'emploi au niveau national, il rassemble plus de 6.000 entreprises et emploie directement plus de 220.000 salariés. La structure industrielle de ce secteur est très atomisée et caractérisée par une forte composante régionale : la Catalogne concentre 48% de la production nationale d'habillement.

Face à la crise du secteur, les entreprises de la confection ont intégré de nouvelles technologies dans les processus de production et ont développé le concept de « verticalisation» (contrôle de tous les maillons de la chaîne, depuis le design et la fabrication du produit jusqu'au marketing, la distribution et la vente), déjà pratiqué par certaines chaînes spécialisées.<sup>8</sup>

En outre, les Espagnols concentrent une part importante de leur budget annuel à l'habillement et aux chaussures : près de 7%. Il faut également souligner que la distribution espagnole présente encore une organisation traditionnelle dominée par le commerce de proximité : les détaillants indépendants représentent encore 40% des ventes.

Les perspectives d'évolution du secteur Textile/Habillement, avancées par la fédération professionnelle TYC, laissent entendre que la pression des importations en provenance d'Asie se poursuivra au cours des 2 prochaines années, bien que limitées par les taux antidumping appliqués aux importations asiatiques par l'UE. **Le secteur continuera à perdre des entreprises et des emplois, pour atteindre son assainissement vers 2007-2008.**

D'après les données du Conseil Espagnol du Cuir, si l'industrie de la chaussure en Espagne a connu une réduction d'activité (disparition d'entreprises, perte de poste de travail) ces dernières années, elle s'est également fortement restructurée, consolidée et renforcée grâce à

---

<sup>7</sup> Note Mission Economique – Ambassade France en Espagne – Juin 2006

<sup>8</sup> Fiche de synthèse – Missions Economiques

des fabricants locaux qui ont misé sur la qualité, l'innovation et la créativité de leurs produits et qui gagnent, de ce fait, **une forte reconnaissance internationale**.

TEXTILE/CONFECTION	1990	1995	2000	2005
Nombre d'entreprises	11 130	8 018	7 590	6 350
Production (M. €)	14 314	14 038	14 753	11 650
Exportations (M. €)	1 373	2 829	5 398	6 074
Importations (M. €)	2 103	3 811	7 212	10 880
Nombre de salariés	386 800	276 962	278 225	223 200

Source Centro de Información Textil Y Confección

CUIR	1990	1995	2000	2004
Nombre d'entreprises				5 129
Production (M. €)			6 734	6 240
Exportations (M. €)			3 127	2 781
Importations (M. €)			1 778	2 487
Nombre de salariés			114 362	101 730

Source Consejo Español de la Piel

### L'évolution au cours des 15 dernières années

Dans les grandes lignes, l'évolution du secteur textile-confection au cours des 15 dernières années se présente en deux phases : la première, jusqu'en 2000 environ, durant laquelle l'industrie a fait d'importants efforts et d'investissements en termes de rénovation technologique, d'internationalisation, ce qui a engendré des gains importants pour les industriels espagnols.

La seconde phase, de 2000 à 2005, a connu un choc très violent du secteur, la disparition de nombreuses entreprises et la perte d'emplois, mais également la transformation de l'industrie, désormais plus créative, innovante et réactive.

L'industrie du cuir dans son ensemble fortement ressent les effets de la récession internationale de 2001.

Pour certains de ces secteurs la crise s'est fait ressentir depuis 1985 (maroquinerie), ce qui d'une certaine façon a incité les industriels à s'adapter aux évolutions du marché national et à revoir la qualité et le design de leurs productions. Ces étapes de transformation régulières ont eu un effet palliatif pour la maroquinerie espagnole, atténuant grandement les effets désastreux vécus par les autres sous-secteurs. La production 2004 s'est maintenue à presque

+5% en valeur par rapport à 2003. Le secteur des peaux a connu en grandes lignes le même processus d'adaptation, ce qui lui a permis d'initier dès 2002 un léger redressement.

### **La réaction des pouvoirs publics**

Les pouvoirs publics espagnols tant nationaux que régionaux ont été très actifs vis-à-vis du secteur. On peut citer :

- Plan de reconversion textile (1981-1986), afin de préparer le secteur face à l'échéance de 1986 (intégration de l'Espagne à l'UE)
- Plan de compétitivité textile-confection (1992-1997 et 1997-1999, plans intégrés à l'initiative communautaire RETEX), pour la modernisation des structures productives et l'adéquation des produits à la demande des nouveaux marchés internationaux
- Le Programme d'Aides à la Recherche Technique (PROFIT)
- Plan global de la mode (2001-2003), afin d'optimiser l'image du Made in Spain et son potentiel d'exportation vers les principaux marchés internationaux.
- Appui à l'Observatoire Industriel Textile (regroupement de syndicats et associations du secteur)

Aujourd'hui, un **Plan d'Appui de grande envergure, jusqu'en 2008**, est en discussion. Le financement du Plan représenterait **un budget global de 870 Millions** : 200 Millions€ octroyés au volet social, 670 Millions destinés à l'industrie.

### **Les Etats Unis**

L'industrie américaine a largement désinvesti dans la production de biens de consommation. Elle continue de fermer ses usines ou de délocaliser vers des pays tiers. Les produits consommés sont ainsi de plus en plus importés.<sup>[9]</sup>

Il reste néanmoins une importante industrie textile, à la fois par l'importance du coton et par le « cluster » des textiles techniques. Notamment, les USA restent le premier producteur mondial de coton.

---

<sup>9</sup> Note : « Le Marché des biens de consommation aux Etats-Unis » - Mission Economique New York - 2005

## **ANNEXE 6 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES OU CONTACTEES**

Daniel	ABOAF	Fédération du Jouet et de la Puériculture	Délégué Général
Thierry	ALRAN	ALRAND	Président
Adeline	ARGENT	Syndicat de Paris de la Mode Féminine	Déléguée Générale
Claire	ARISTON	Ministère de l'Education Nationale	
Joseph	AUDIOIN	Union des Industries de la Chaussure du Sud Ouest	
Marie Claude	AURADOU	Mission Economique New York	Conseiller Commercial, Chef du Pôle des Biens de Consommation
Ariane	BARBET		Avocate en Droit Social
Michel	BARJON	R2ITH	Consultant stratégie
Paul	BATIGNE	Conseil national du Cuir	Président
Gérard	BECKER	Ecole Duperre	
André	BEIRNAERDT	UPTEX	Président
Regine	BERNARDET	DGEFP	Chargée de mission
Brigitte	BERNEX	DGEFP	Maisons de l'emploi
Patrick	BERTHAU	DDTEFP - Périgueux	Directeur
Fabrice	BERTHOLET	Ministère de l'Industrie	Chef de Bureau
Patrice	BESNARD	Fédération de l'Horlogerie et de la Micromécanique	Délégué général
Nicole	BESSOT	ANPE - Direction Générale	Conseiller Technique
Frédéric	BODIN	BODIN-JOYEUX	
Gilles	BOILEAU	UBIFRANCE	Chef de projet THC
Michel	BOIVIN	DGTPE	
Jean-Marc	BONNEVILLE	Syndicat de la Tannerie Française	Délégué général
David	BOUCHOUCHA	Cabinet du Ministre de l'Industrie	Conseiller Technique
Patricia	BOUILLAGUET	AFPA	Directeur du développement
Vincent	BOUTEMY	PANAWAN	Consultant
Etienne	BOYER	AREVA	Directeur des ressources humaines en charge des restructurations
Pierre-Jacques	BRIVET	UFIH	Délégué Rhône Alpes
François	BROCA	Ecole de la Chambre Syndicale de la Couture Parisienne	Directeur

Christian	BROWN	AFPA	Institut National de l'Orientation
Anne	BRUN	PBC	Directeur de Région
François	BUFFETEAU	Cabinet du Ministre de l'Industrie	Conseiller Technique
Jean Michel	BUISINE	ESAAT Roubaix	
Martine	CANDELIER	CGC - Fédération Textile Habillement	Président
Jacky	CARO	Université de Lyon	
Marie	CARRIAT	CARRIAT	Président Directeur Général
Jean Michel	CAS	ANPE	Plateforme du Choletais
Alain	CAZEUNEUVE	UNEDIC	
Sandrine	CHANUT	ANPE - Direction Générale	Chargée de mission
Christian	CHARPY	ANPE	Directeur Général
Jean Pierre	CHENE	Hommes et Redéploiement	Manager
Julie	CLEMENT	MENWAY	Consultante
Laurent	CLIVILLE	AFPA - Maubeuge	Directeur par interim
Veronica	COMYN	INGEUS	Directeur du développement
Christine	CORROY	ITHEC	
Chantal	COULANGE	DRTEFP - Lille	
Joël	COUSSEAU	MODE INDUSTRIE OUEST	Président
Patrick	COUTEAU	BODIN-JOYEUX	Directeur Commercial
Jean-Luc	CRABOL	DDTEFP - Périgueux	En charge des mutations économiques
Dominique	DE CALAN	UIMM	Délégué Général
Eric	DE LANNOY	APCM	Directeur
Alain	DE SAINT STEBAN	CONFECTION DE SULLY	Directeur Général
Karine	DEBUIGNE	DDTEFP - Nord	
Jean-François	DEGUILLAUME	H&E	Président
Nicolas	DENIAU	Cabinet Ministère de l'Emploi	Conseiller Technique
Christian	DEPARDIEU	ASSEDIC de l'Ouest Francilien	Directeur
Denis	DERANTON	Hautes Etudes d'Ingénieur	Département textile - Enseignant Chercheur
Claude	DEROSIER	UNEDIC	Directeur Général Adjoint
Agnes	DESCLAUX	Ministère de l'Education Nationale	
Michel	DEVALLAND	AFPA - Département Grands Comptes Institutionnels	Directeur

Lucien	DEVEAUX	UIT - DEVEAUX	Président
Manoël	DIAS	FORTHAC	Président
Frédéric	DOHET	Cabinet Ministère de l'Industrie	Conseiller Technique
Philippe	DOLE	IGAS	ARRMEL/CTP
Yves	DOUGIEN	USINE NOUVELLE	Journaliste
Yves	DUBIEF	TENTHOREY	Président Directeur Général
Stephane	DUCATEZ	UNEDIC - Département Statistiques	
Elizabeth	DUCOTTET	R2ITH/THUASNE	Présidente
Philippe	DUMEZ	DRIRE - Aquitaine	
Denis	DURANTON	ESTIT	
Sylvie	EBEL	Institut Français de la Mode	Directeur Général Adjoint
Philippe	EPHRITIKINE	Maison de l'Emploi Paris	
Isabelle	EYNAUD CHEVALIER	DGEFP	Sous Directeur
Christian	FERRARI	H&E	Consultant
Xavier	FLAMBARD	ENSAIT	Directeur
Marc	FOLACHIER	Centre Technique du Cuir	Directeur Général
Hélène	FOUROT	ANPE Cholet	Directrice
Jean-Pierre	FRANCOIS	ANPE - Direction Générale	Dispositifs
Patrick	FRANCOIS	CDC	Alsace
Pascal	GEIGER	DGEFP	Chargé de mission
Sophie	GLEIZES	Ministère de l'Industrie	Innovation Immatérielle
François	GONTHIER	Ministère de l'Industrie	SESSI
Jean Marc	GOURSELAS	Ministère de l'Education Nationale	Chef de service
Vincent	GRAULET	DGEFP FSE	Chargé de mission
Henri	GRIFFON	Fédération des Industries de l'Ameublement	Président
Didier	GRUMBACH	Fédération de la Couture	Président
M.	GUERIN	BG CONSEIL	PAMID
Lionel	GUERIN	UFIH	
Jean Pierre	GUILLON	UIT	Affaires sociales
Jean	GUILLOU	LAMATO	Directeur Général
Alexandre	GUYOT	DGEFP FNE	Chef de mission
Gervais	HANS	H&E	Directeur Général
Jean Claude	HAZOUARD	CFDT HACUITEX	Secrétaire Fédéral
Michel	HERVY	TANNERIES HERVY	Président

Dominique	JACOMET	DEVANLAY	Président Directeur Général
Michelle	JARRIGEON	R2ITH	Secrétaire Générale
M.	JEGOU	MARBOT	PDG
Edith	KELLER	CARLIN	CEO
Xavier	LACOSTE	ALTEDIA	Directeur Associé
Guy	LAMY	AUGEFI	Associé
Camille	LAMY	JPA	Chargée de mission
Agnes	LAPRAIS	DEVEAUX	Directeur de la communication
Christian	LAROSE	CGT	Président de la section Travail
			Conseil Economique et Social
Muriel	LARTIGUE	UBIFRANCE	Chef de service Mode, Beauté, Parure
Mikael	LE BOT	DDTEFP Lille	
Caroline	LEBOUCHER	Ministère de l'Industrie	Sous Directeur
Philippe	LECAS	UFIH	Délégué général
Julie	LECOMTE	MENWAY	
M.	LEGRAND	CFTC	
Odet	L'HOMER	Ministère de l'Industrie	Chargé de mission
Pierre	LUNEAU	AFPA - Pays de Loire	Responsable d'Orientation
M.	MARCHAND	Maison de l'Emploi	
		Paris	
Freddy	MARCY	UFIH	Président
René	MARDELLAT	MOD SPE	Directeur Général
Jean Marie	MARX	ANPE	Directeur Général Adjoint
Paul-Edmond	MEDUS	DGEFP	
Sylvie	MEGRET	ENSAD	
Sophie	MELLIES	APCM	Chargée d'études
Jean-Luc	MERCIER	Administrateur	
		Judiciaire - Marcq en Baroeul	
Eric	MEZIN	UFIH/UIT	Délégué Nord
Thierry	MICHELON	Cabinet du Ministre de l'Emploi, du Travail	Conseiller Technique
Gildas	MINVIELLE	Institut Français de la Mode	Responsable Observatoire Economique
Jean Pierre	MOCHO	UFIH	Président
Patrick	MONIOTTE	Fédération Française de la Chaussure	Président
Yves	MONTEILLET	YM Consultants	Consultant
Pascal	MORAND	Institut Français de la Mode	Directeur Général
Jean Marie	MORENNE	MENWAY	Directeur Général
Marie Louise	MORVAN	Ministère de l'Industrie	Chargée de mission
Frédéric	MOUGIN	Institut Supérieur Textile d'Alsace	Directeur

Olivier	MUGNIER	Fédération Française de la Chaussure	Délégué général
Frédérique	NACHTWEY	UBIFRANCE	Chargée d'information Mode, Beauté, Parure
Thierry	NOBLOT	UIT	Délégué général
Jacques	NOWACZYK	DDTEFP	Lille
Jean Pierre	ONILLON	CFTC	Secrétaire Générale TCHB
Chantal	PARISELLE	ANPE - Direction Générale	Chef de projet ROME
Charlotte	PARROD	JPA	Avocate
François	PENARD	UIT	Juridique
Anna	PERESSON	DGEFP	Chargée de mission
Gerard	PESNEAU	DDTEFP Angers	Directeur
Sylvie	PESSE	ENSAIT	
Emilie	PIETTE	Ministère de l'Industrie	Chef de bureau
Frank	PLOUVIEZ	DDTEFP - Vosges	Directeur
Loïc	POCHE	DDTEFP Angers	Directeur Adjoint
Sabine	PORTIER	Ministère de l'Industrie	Sous Directeur
Jacques	POTDEVIN	JPA	Président Directeur Général et Président de la Fédération Européenne des Experts Comptables
Catherine	PREVOT	ESIV	
Marie Jeanne	PRUDHOMMEAUX	Ministère de l'Industrie	Chargée de mission
Hervé	PUTEAUX	JPA	Directeur
Maurad	RABHI	CGT	Secrétaire Confédéral
Pierre	RAMAIN	DGEFP	
Serge	RAMIERE	Fédération Française Tannerie-Mégisserie	Délégué général
Thérèse	REIN	INGEUS	Managing Director
Gilles	REMY	Président	GROUPE CIFAL
Carine	REVIAL	MOD SPE	
Patricia	REVOL	UFIH	Délégué Normandie...
Claude	REYNE	Fédération des Industries du Sport et des Loisirs	Déléguée Générale
Jean-Claude	RICOMARD	ROUX	Président
Nelly	RODI	NELLY RODI	Présidente
Daniel	ROGGWILLER	TANNERIES	Président
		Indochine Madagascar	
Laurence	ROMMLAERE	AFPA Cholet	Enquête d'Employabilité
Xavier	ROYER	FORTHAC	Secrétaire Général
Jacques	RUSSEIL	Confédération des Industries de la Céramique	Président
Dominique	SACLEUX	DGEFP	

Guillaume	SARKOZY	UIT	Président
Jacques	SAUTOUR	AFPA Cholet	Plateforme du Choletais
Michèle	SAVIN	DGEFP	Maisons de l'emploi
William	SMITH	INGEUS	CEO Europe
Regine	SOARES	Ministère de l'Industrie	SESSI
Vincent	SUSPLUGAS	Cabinet Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale	Conseiller Technique
Jean-Louis	TAUZIN	INGEUS	Directeur France
Xavier	TEDESCHI	Hommes et Redéploiement	Président
Claude	TETARD	C2S	Président Directeur Général
Tarik	THAMRI	ANPE	Animateur équipe CRP Hauts de Seine
Laurence	VAGNIER	Ministère du Travail	Sous Directeur
Francis	VAN DE ROSIEREN	FO Textile Habillement Cuir	Secrétaire Général
Stanislas	VANDIER	R2ITH	Chargé de mission
Laurent	VANDENBOR	UFIH	Délégué Pays de Loire
Stephan	VERIN	UPTEX	Délégué général
André	VERITER	UNEDIC	Directeur Juridique Adjoint
Patrice	VEZOLE	PAMID	Animateur
Pierre	VIALLIER	ENSITM	
Claude	VILLEREAU	Ministère de l'Education Nationale	
Philippe	VIVIEN	AREVA	Executive Vice President Human Resources
Sylvie	ZAWADZKI	Fédération de la Couture	Secrétaire Générale

Mes remerciements aux Missions Economiques d'Espagne, Allemagne et Italie pour les informations communiquées sur leur pays.

Mes remerciements également au Centre de Documentation de la Direction Générale des Entreprises, à Catherine ROLLET et à André CASTILHON de la DGE pour leur aide amicale.

Une pensée enfin pour Henri WEIL, ancien président de l'UFIH

## **ANNEXE 7 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES**

"Pour un Code du Travail plus efficace" - Rapport de la Commission de Virville - Liaisons Sociales - Janvier 2004

« Le Marché des biens de consommation aux Etats-Unis » - Mission Economique New York - 2005

Accompagnement personnalisé des demandeurs d'emploi dans le cadre des parcours différenciés - Unedic - Mars 2006

Accord cadre Parcours Modulaires Qualifiants - Ministère de l'Education Nationale - UIT - UFIH

Accord relatif au dispositif exceptionnel de reconversion professionnelle d'Areva pour son établissement de Saint Ouen

Accords Areva sur la création d'un groupe paritaire d'échange et de négociation, accord de mobilité, sur la gestion des évolutions industrielles

Age, salaire, productivité et demande de travail - Secrétariat Général du Conseil d'Orientation des Retraites

Analyse des comportements de paiement en Europe - Baromètre 2006 - Intrum Justitia

Areva - FCI - restructurations

Atouts et faiblesses de la mode française - Fédération de la Haute Couture

Baromètre de Satisfaction 2005 - Les demandeurs d'emploi - Assédic Ouest Francilien

Bilan des expérimentations de prestation d'accompagnement spécifique de retour à l'emploi. UNEDIC 21 avril 2006

Bilan d'Etape d'ARRMEL - Réunion Comité d'Accompagnement - Décembre 2005

Bilan sur les expérimentations d'accompagnement des allocataires par des opérateurs privés - Statis n° 180

Bilans d'Etape d'ARRMEL - Réunion du Comité de Pilotage Stratégique - Décembre 2005

Bleu Budgétaire PLF 2006 - Mission : Travail Emploi

Cahier des Charges - Appels à Propositions - Capital Humain - Ministère de l'Industrie - 2006

Cahier des Charges des Cellules de Reclassement - DRTEFP Nord Pas de Calais - ANPE - Mars 2006

Commentaires CGT Nord Pas de Calais - Accord de Partenariat 2003-2004

Commission Staff Working Document - Annex European Globalisation adjustment Fund - Impact Assessment

Commission Staff Working Document - Rationale for the intervention criteria

Communication de la Commission au Conseil sur l'avenir du textile et de l'habillement - 2003

Contrat d'accompagnement dans l'emploi - Circulaire DGEFP sur la mise en œuvre du CAE au 1er mai 2005 - Liaisons Sociales - N°8590 - Mai 2005

Contrat d'insertion dans la vie sociale - Liaisons Sociales N°8596 - Juin 2005

Convention tripartite Etat - ANPE - UNEDIC relative à la coordination du SPE

Credit Impôt Collection - Document Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie - Mars 2006

Crédit Impôt Collection - Note de synthèse - DGE

Dares - Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations en 2005 - septembre 2006

Decentralisation et accompagnement des chômeurs - Albane Exertier et Agnes Gramain - Connaissance de l'Emploi - CEE - Avril 2006

Demande d'instauration du CTP à titre expérimental dans le Nord Pas de Calais - CGT Nord Pas de Calais

Divers documents Assédic Ouest Francilien

Documents internes AREVA

Enquête "La PME face à ses obligations déclaratives en France" - Mars 2006 - Camille LAMY - Cabinet JPA

Enquête annuelle d'entreprises

Enquête auprès des adhérents à la CRP - Assédic Ouest Francilien

Etude sur les Textiles Techniques - DGE - Développement & Conseil - Mars 2006

Evaluation de l'Accord Cadre National Pilote pour la Formation et l'Emploi des Salariés du Textile et de l'Habillement - octobre 2005

Evaluation du Credit Impôt Collection - SOFRÉS - Juillet 2005

Extrait débats au Sénat sur la mise en place d'une filière de recyclage et de traitement des déchets issus du textile/habillement/.cuir

Fiche de synthèse Allemagne - Missions Economiques

Fiche de synthèse Italie - Missions Economiques

Fiches de synthèse Espagne - Missions Economiques

Fiches d'impression Flash Veille CFCE

Fiches dispositifs FNE

Fiches Pôles de compétitivité du Textile/Habillement

Formation professionnelle - Liaisons Sociales N°8618 - Août 2005

Getting inside your competitor's decision cycle - BCG 2003

GPEC, GPSE ou GPCE - Liaisons Sociales Magazine - Janvier 2006

Groupe de travail sur l'Ajustement structurel dans les industries du textile et du vêtement - OCDE - 2004

Guide d'action du service public de l'emploi en accompagnement d'un Plan de Sauvegarde pour l'Emploi - DGEFP - ANPE - AFPA - 2003

H&E - Document de présentation

H&E - Extrait du compte rendu du CA du 16 février 2006

H&E - Point sur le développement - Octobre 2006

Impact de Reach sur la filière Textile/Habillement - UIT - 2006

Inditex - MOCI - 4 mai 2006

La contribution d'une retraite plus tardive à la croissance de l'emploi - OCDE - Perspectives Economiques - Décembre 2002 - N°72

La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation - Patrick Aubert - Bruno Crepon - Economie et Statistiques n°368

La sauvegarde - Une nouvelle chance pour l'entreprise - Colloque - Comapgnie des Conseils des Experts Financiers - Mars 2006

Le Made In, un atout pour les marques européennes - Rencontres Internationales du Textile et de la Mode - 2006

Le vrai bilan de l'après quota - Gildas Minvielle - IFM - avril 2006

Les "inaptes", 1 million de salariés à l'avenir incertain - Liaisons Sociales Magazine - Décembre 2005

Les besoins en fonds propres des entreprises de confection des Pays de la Loire - Hermes Conseil - 2006

Les bonnes idées du terrain pour doper l'emploi - Liaisons Sociales Magazine - Janvier 2006

Les business modèles gagnants - R2ITH Ile de France - 2006

Les Business Modèles gagnants dans l'Industrie Textile et Habillement - R2ITH -  
Yves Dougin  
Les Contrats de Projet Etat-Région 2007-2013  
Les pratiques d'accompagnement des demandeurs d'emploi en difficulté - Atelier n°2  
- Les Premiers Entretiens de l'Emploi  
Les quinquagénaires dans l'emploi salarié privé - Economie et Statistique n°368 - 2003  
Les quinquagénaires dans l'emploi salarié privé - Economie et Statistique n°368 - 2003  
Les salaires des seniors sont-ils un obstacle à leur emploi - Patrick AUBERT - INSEE  
- Les salaires en France - 2005  
Les secteurs fortement exposés - L'habillement - Mc Kinsey - 2006  
Lettre de veille internationale chaussure - Fédération Française de la Chaussure et Ubifrance  
Licenciement à Pindière 1 an après - DDTEFP Maine et Loire - décembre 2005  
Made in Monde - Suzanne Berger  
Maisons de l'Emploi - Cahier des Charges  
Maisons de l'Emploi - Répartition géographique  
Marks & Spencer and Zara - INSEAD - 2002  
Mission de conversion dans les Vosges - Ministère de l'Industrie  
Mondialisation dans le textile : les atouts de la France, les textiles techniques, la conception et le marketing - SESSI  
Mondialisation et régionalisation : le cas des industries du textile et de l'habillement - CEPII - Document de travail - N° 2002  
Note DDTEFP Nord Lille - Présentation Synthétique de l'action d'Appui Psychologique  
Note DDTEFP Nord Lille - Propositions de poursuite du dispositif ARRMEL à partir de janvier 2006  
Note de présentation des GRETA - Ministère de l'Education Nationale  
Note de présentation du dispositif Choletais - AFPA Pays de Loire  
Note de synthèse - Armor Lux - 2006  
Note Mission Economique – Ambassade France en Espagne – Juin 2006  
Note Textile/Habillement Allemagne - Mission Economique - Ambassade de France en Allemagne - Juin 2006  
Note Textile/Habillement/Cuir Italie - Mission Economique - Ambassade de France en Italie - Juin 2006  
Note Unedic - Suivi des refus d'adhésions - 21 avril 2006  
Notes DDTEFP Nord Lille - Dispositif ARRMEL - Avril 2006 - Decembre 2005  
Nouvelle convention Assurance Chômage  
Nouvelle loi de sauvegarde - Georges Gallet - Lettre de l'Observatoire Consulaire - Janvier 2006  
Observatoire des métiers Areva  
Operational Breakthrough - It's all in execution - Mercer Management Journal - n°13  
OSEA - ANVAR -2004- Textile Habillement  
PAMID - CIER - Bilan 110706  
PAMID - DDTEFP Dordogne - Novembre 2004  
Partir en retraite plus tôt ou plus tard : quelles implications d'une ouverture des marges de choix individuel - Article Annie Jolivet - Revue IRES N°43  
Perspectives OCDE - N°72 sur la contribution d'une retraite plus tardive à la croissance et l'emploi.

Plan chaussure - Fédération Française de la Chaussure  
Plan régional Textile/Habillement - Bilan - Nord Pas de Calais  
Plan Régional HACUITEX CFDT  
Plateforme 3D et tricotage intégral - IFTH  
Plateforme de reconversion professionnelle des industries de la mode du Choletais - 1er semestre 2006 -  
Plateforme de reconversion professionnelle des industries de la mode du Choletais - Bilan 2005  
PLF 2006 - Programme 103 - Accompagnement des Mutations Economiques, Sociales et Démographiques  
Point d'étape des expérimentations de prestation d'accompagnement spécifique de retour à l'emploi - Unédic - 21 avril 2006  
Politique de l'emploi : les conditions de la gouvernance - Jacques Freyssinet - Connaissances de l'emploi  
Portraits statistiques de branches - Base de données CERÉQ  
Présentation de l'expérimentation du Contrat de Transition Professionnelle  
Projet Loi de Finances 2006 - Mission Travail Emploi  
Propriété intellectuelle : l'évolution des législations - Rencontres Internationales du Textile et de la Mode - 2006  
Rapport - Séminaire Stratégique - R2ITH  
Rapport "Mission d'Orientation Stratégique"  
Rapport "textiles" - Groupe de Travail relatif à la récupération des textiles - Juillet 2006  
Rapport Activité FORTHAC  
Rapport annuel 2005 - Assedic Ouest Francilien  
Rapport annuel Lafuma - 2005  
Rapport Balmay - Evaluation de la politique de l'emploi et recours à des opérateurs externes  
Rapport d'activité de l'Organisme Paritaire Collecteur Agréé des Industries de la Métallurgie  
Rapport d'étude - Capitalisation des mobilités externes et internes des salariés du THC - AFPA - 2005  
Rapport Jean Pierre Aubert - Mission Textile Vosges  
Rapport Marimbert  
Rapport Mobilités professionnelles et Compétences Transversales - Centre d'Analyse Stratégique - Juin 2006  
Rapport OSEO-Anvar - Textile/Habillement - 2004  
Rapport pour la DGEFP : Privé - Public, une analyse des cellules de reclassement par l'examen des jeux d'acteurs - Novembre 2004  
Rapport Up Tex sur la customisation  
Réalisation de nouvelles prestations AFPA face aux évolutions économiques des territoires - Programme expérimental - AFPA  
Réforme de la formation professionnelle - Liaisons Sociales N°8484 - Mai 2004  
Règlement du Parlement Européen et du Conseil portant création du Fonds Européen d'Adjustement à la Mondialisation - Mars 2006  
Répertoire des interventions régionales de l'AFPA au tire du SPE  
Revue Statis - 1er trimestre 2006 - Panel "entrants au chômage en décembre 2004 - 2ème vague"  
Revue Statis - 2ème trimestre 2005 - Principaux résultats de l'enquête sur les sorties de chômage

Revue Statis - 3ème trimestre 2005 - Panel "entrants au chômage en décembre 2004"  
Revue Statis - 4ème trimestre 2005  
Salaire, productivité et demande des travailleurs âgés - Patrick AUBERT - Colloque  
DARES 2003  
Statement of Congressman Bob Goodlatte - Introduction of the Design Piracy  
Prohibition Act - Mars 2006  
Study on the implications of the 2005 Trade Liberalisation in the Textile and Clothing  
Sector - IFM  
Tableaux suivi des Cellules de Reclassement 2005/2006 - Plateforme Choletais -  
Textile et Vêtement - Faire face aux mutations - OCDE  
Textiles techniques - Le futur se tisse en France  
The US Textile and Apparel Industries : the Wizard behind the Curtain Revealed -  
Laura Baughman - 2005  
Transitions et Trajectoires Professionnelles - Jérôme Gautié - Quatre Pages - Centre  
d'Etudes de l'Emploi  
Un exemple de redéploiement industriel : la lingerie Chantelle - UIT - Institut de  
l'Entreprise - 2003  
Unedic - Point d'étape des expérimentations de prestation d'accompagnement  
spécifique de retour à l'emploi (Parcours 3) - Mars 2006  
Violences au Travail - Christian Larose  
Zara Success - Royal Agency - 2002

**SYNTHESE**

**RAPPORT DE MISSION**

**LA RECONVERSION DES SALARIES**

**DU TEXTILE/HABILLEMENT/CUIR**

**Clarisso PEROTTI – REILLE**

Le Textile/Habillement/Cuir est une industrie d'avenir. Elle a déjà démontré sa capacité d'adaptation. En quelques années, les entreprises du THC ont su faire évoluer leur logique linéaire de production/vente à des réalités stratégiques complexes, sophistiquées, diverses dont le seul point commun est **l'adaptation permanente et innovante à des clients aux exigences polymorphes.**

Le Textile/Habillement/Cuir présente ainsi un double visage :

- D'un côté, des entreprises performantes et totalement en phase avec le monde contemporain
- De l'autre, un pan traditionnel qui n'a pas pu et/ou pas su s'adapter à des transformations radicales.

Cette dernière face sombre et triste, tout à fait réelle, ne doit pas occulter les perspectives d'avenir du secteur. Les réductions d'effectifs passées et futures, aussi douloureuses soient-elles, ne doivent pas être la seule image de marque d'un secteur dont la plus grande part est en train d'émerger avec des modèles économiques radicalement nouveaux. Ces entreprises modernes démentent ainsi, tous les jours, les analyses paresseusement pessimistes qui vouent le THC à une disparition plus ou moins lente, mais inéluctable.

Pour éviter ce contresens économique, il faut considérer ce secteur comme le premier à s'être adapté à une transformation radicale des règles du jeu : mondialisation, révolution technologique, prise de pouvoir du consommateur et volatilité des désirs des clients. Il ne faut pas s'illusionner : toute l'industrie est ou sera contrainte de subir les mêmes transformations. Agir positivement pour le Textile/Habillement/Cuir, c'est aussi se donner les moyens méthodologiques d'intervenir efficacement pour toute l'industrie.

#### LA SITUATION DE L'INDUSTRIE DU TEXTILE/HABILLEMENT/CUIR

Le THC comptait environ 200.000 salariés à fin 2004 et près de 8.000 entreprises, pour un chiffre d'affaires cumulé de 24 Milliards€environ. En préalable, il faut remarquer :

- Le quart des effectifs du Textile/Habillement/Cuir -soit 50.000 personnes- travaille d'ores et déjà dans des entreprises très performantes.
- Le THC appartient à une filière puissante plus large qui intègre notamment les machines textiles, une fraction des fibres techniques et synthétiques, le commerce et les services. Cette filière est devenue plus puissante que le strict périmètre administratif du THC. Elle compte près de 34.000 entreprises, plus de 200.000 salariés, et représente un Chiffre d'Affaires de 44 Milliards€

En ne retenant que les seules sociétés dont le Chiffre d'Affaires est supérieur à 2 Millions€, ce sont alors 2.500 entreprises dont le CA cumulé est de 35 Milliards€et des effectifs de l'ordre de 150.000 personnes. Mieux encore, sur ces 2.500 entreprises les effectifs et leur chiffre d'affaires ont été multipliés respectivement par 3 et par 8 depuis 10 ans. Qui oserait encore qualifier de moribond ce secteur ?

## **L'EVOLUTION DES EFFECTIFS**

Ce diagnostic étant posé, quelle évolution pour les entreprises du THC, stricto sensu, et leurs salariés ? Première constatation, d'ici 4 à 5 ans, l'ensemble du secteur devrait avoir achevé sa mue structurelle, la réduction des effectifs qui l'accompagne et surtout une montée très significative des compétences de ses salariés. La grande majorité des ouvriers de faible qualification devra apprendre de nouveaux métiers, soit pour évoluer au sein de leurs propres entreprises (mobilités internes), soit pour rebondir avec succès après un licenciement (mobilité externe).

La reconversion des salariés du Textile/Habillement/Cuir touchera un nombre significatif de personnes : 40.000 et 55.000 personnes devront changer de métier et renforcer nettement leurs compétences, soit par mobilité interne, soit par mobilité externe.

L'analyse fait également nettement apparaître que les pouvoirs publics devront accompagner la mutation stratégique qui touche les PME, peut être les moins audacieuses ou qui ont cru pouvoir faire l'économie d'une transformation vitale. Une politique d'accompagnement des pouvoirs publics dynamique et réaliste permettrait de consolider 25.000 à 30.000 emplois.

Les effectifs du secteur se stabiliseraient alors à un plancher de 150.000 personnes, avant que le secteur redevienne, modérément, créateur net d'emplois.

Dans ce contexte de reconversion massive, les pouvoirs publics doivent principalement viser le retour à des emplois pérennes et abandonner l'utilisation de dispositifs de reconversion qui ne visent que l'exclusion du marché du travail. L'étude des expériences d'accompagnement des salariés démontre que cet objectif est largement atteignable.

## **LES LEÇONS DES EXPÉRIENCES D'APPUI AUX MOBILITÉS EXTERNE DES SALARIES**

Deux expériences publiques se détachent : la Plateforme d'Accompagnement des Mutations Industrielles en Dordogne (PAMID) et les Expérimentations UNEDIC de Retour à l'Emploi. Chacune affiche un taux de retour à l'emploi de plus de 65% au bout de 10 mois, avec un taux de placement en emplois stables de plus de 60% voire près de 80% pour PAMID.

Quels en sont les enseignements ?

- La reconversion des salariés passe par le retour à l'emploi.
- La clé réside dans un accompagnement individualisé et la construction d'un projet professionnel.
- Le renforcement et l'élargissement des compétences doivent consolider le projet professionnel, et non être posés a priori.
- La qualité du cabinet de reclassement est absolument clé, à la fois par le soutien actif apporté aux salariés et dans la recherche offensive d'offres d'emploi.
- Ce type de dispositif est très satisfaisant car il permet à la fois un retour à l'emploi et une économie nette à la collectivité publique par la diminution de la période d'indemnisation.
- L'anticipation dans la gestion des ressources humaines doit être favorisée en s'appuyant tout à la fois sur une vision stratégique, la transparence et un dialogue social serein.

**LES POUVOIRS PUBLICS DOIVENT ENGAGER UN DOUBLE PLAN POUR MINIMISER LES PERTES D'EMPLOIS ET REDYNAMISER LE SECTEUR :**

- **Un Plan de Reconversion des Salariés pour leur permettre de faire face aux mobilités qu'elles soient internes ou externes**
- **Un Plan pour la Compétitivité des PME du Textile/Habillement/Cuir**

**Un Plan de Reconversion pour les Salariés** d'une extrême ambition, d'une ampleur sans précédent dans notre pays doit et peut être engagé. Il doit permettre de répondre à la nécessité de 40.000 à 50.000 salariés de se reconvertis sur de nouveaux métiers, soit dans leur propre entreprise, soit dans une autre.

Il repose sur **trois actions stratégiques majeures** :

- **La formation de tous les salariés de faible qualification du secteur.**
  - L'Accord Pilote se révèle un dispositif pertinent. Il doit servir de levier à cette grande ambition, en se transformant, tant dans ses objectifs et que par son ampleur. L'Accord Pilote doit être triplé.
  - L'Etat devra s'appuyer sur un opérateur privilégié : le FORTHAC.
  - Il est également nécessaire d'instaurer un esprit de collaboration avec les PME. En effet, les intérêts des salariés et des entreprises convergent sur cet aspect.
  - Enfin, l'Etat devra employer tous ses efforts pour favoriser une reconnaissance des compétences inter professionnelles
- **Un dispositif efficace de retour à l'emploi pour les salariés frappés par une suppression de poste.**
  - Ce dispositif doit s'appuyer sur l'individualisation, la construction d'un projet professionnel et une recherche offensive des emplois.
  - Dans un tel contexte, la formation doit être une conséquence logique du projet professionnel et non un préalable.
  - La qualité des cabinets de reclassement est clé pour la réussite du Plan. Aussi, il serait souhaitable de s'engager dans une labellisation de la profession.
  - Outre, son efficacité pour les personnes, ce type de dispositif se révèle plus économique pour les Finances Publiques que les procédures classiques. C'est la grande leçon des Expérimentations menées par l'UNEDIC.
- **L'appui et la reprise d'activités artisanales, notamment par la réduction drastique du nombre de déclarations qui sont imposées aux TPE.**

Aujourd'hui, la bureaucratie constitue le principal frein à la reprise d'activités artisanales ou de TPE. Ainsi, 10.000 activités artisanales rentables disparaissent chaque année en France, faute de repreneurs.

  - Il faudrait rapidement diminuer les 210 pages minimum imposées, à moins de 30 pages. La solution structurelle serait la simplification et l'unification de l'interface administrative avec les PME

- Du côté création, la vraie simplification consisterait à appliquer la règle de bon sens économique : « 0€ de chiffre d'affaires = 0€ d'impôts, charges et taxes ».

La mise en œuvre de ce Plan nécessitera la mobilisation de **100 Millions€ supplémentaires** sur 3-4 ans. Les 30 Millions€ annuels peuvent être relativement facilement mobilisés par :

- L'utilisation à plein de toute une série de dispositifs déjà existants
- La négociation avec l'UNEDIC d'une Expérimentation en faveur du Textile/Habillement/Cuir
- La participation des Régions dans le cadre des nouveaux Contrats de Projet
- La mobilisation intégrale des sommes collectées dans le cadre du CIF : aujourd'hui, seulement 500 salariés bénéficient de cette disposition alors que 8 millions€ sont collectés dans le secteur du THC
- Le recours aux Fonds Européens.

### **Un Plan pour la Compétitivité des PME afin de consolider 30.000 emplois.**

Les exemples étrangers confortent l'importance de la compétitivité des entreprises et d'une action positive.

Ce Plan devrait comporter un double volet :

- **Des mesures de type macro-économiques** avec notamment un renouveau de la politique industrielle en faveur du Textile/Habillement/Cuir.
  - Cette nouvelle ambition industrielle doit impérativement se fonder sur une aide vigoureuse de l'immatériel. L'immatériel est désormais un puissant levier de compétitivité, dans le THC mais aussi dans toute l'industrie. Il reflète la prise du pouvoir du consommateur sur la chaîne de valeur.
  - Les actions plus classiques doivent être poursuivies notamment en matière d'internationalisation, d'innovation technologique et de financement du secteur.
  - En parallèle, il est souhaitable que les pouvoirs publics ne prennent pas de mesures qui pourraient nuire à la compétitivité du secteur, en tout premier lieu dans les négociations internationales.
  - Une série de mesures complémentaires de diverses natures est également suggérée afin que les spécificités du secteur soient mieux prises en compte notamment son caractère cyclique et le caractère exorbitant de certaines pratiques de la grande distribution.
- **La sécurisation des parcours professionnels des salariés dans les PME en mutation.** Il s'agit d'une proposition originale qui nécessite une négociation entre partenaires sociaux pour la signature d'un Accord Cadre National de Méthode. Un véritable **Pacte pour la Sécurisation des Salariés d'un Secteur en Mutation** doit être mis en place. Cette initiative serait réservée aux seules PME qui ont déjà engagé un travail sérieux, en matière de gestion des compétences. Elle part également du constat que l'allongement des négociations en vue de licenciements n'amène pas d'avantages tangibles aux salariés touchés. L'idée serait alors de raccourcir la durée des négociations à 1,5 mois -soit plus qu'une

procédure minimale légale- pour faire bénéficier les salariés concernés d'une durée d'accompagnement allongée. Ce système s'avérerait triplement gagnant : pour les salariés, pour les entreprises et pour les finances publiques.

**Des conditions de mise en œuvre importantes** sont nécessaires pour la réussite de ce **Plan complexe, innovant et ambitieux**. Sans elles, les préconisations risquent de rester lettre morte. Le Plan doit se décliner dynamiquement au plan national et local, tout à la fois :

- **Une impulsion nationale vigoureuse devra être donnée.**
  - La conviction politique tout d'abord est essentielle. Sans elle, rien ne se fera. Mais, il faut aller au-delà de la force du symbole, une organisation spécifique doit être prévue.
  - Les aspects industriels et financiers peuvent être pris en charge naturellement par le Ministère de l'Industrie.
  - Pour les aspects sociaux excessivement importants, il est préconisé de mettre en place une Equipe dédiée transversale, composée de personnes expérimentées, ayant fait leur preuve sur le terrain, et idéalement ayant une bonne connaissance des sujets sociaux et des contraintes des entreprises. Les membres de cette Equipe doivent également bénéficier d'une autorité réelle au sein de leurs administrations ou institutions d'origine, notamment sur les aspects budgétaires.
- **La mobilisation des acteurs locaux pour une meilleure synergie.**
  - Cette mobilisation passera par la mise en place d'équipes de projets transversales. Il sera essentiel que les organismes nationaux témoignent leur confiance à leurs représentants locaux et leur délèguent des pouvoirs clairs et larges. Dans ce type d'opérations, il faut savoir organiser des vérifications a posteriori, plutôt que de mettre des obstacles a priori, dans l'illusion d'un meilleur contrôle.
  - La mise en place d'objectifs clairs et simples est indispensable pour permettre un pilotage efficace du Plan.

## EN CONCLUSION

**Le Textile/Habillement/Cuir est un secteur d'avenir** totalement en phase avec l'évolution sociologique des consommateurs. A bien des égards, beaucoup d'autres industries auraient intérêt à mieux comprendre les évolutions de cette filière. De très nombreuses évolutions s'appliqueront infailliblement à elles aussi, tant en termes concurrentiels que stratégiques ou même en termes d'adaptations des organisations aux exigences des clients.

**Le Plan ambitieux et novateur est de nature, avec ses deux piliers, à remettre sans ambiguïté le Textile/Habillement/Cuir au cœur de l'industrie française et européenne.**

# RECOMMANDATIONS PRINCIPALES POUR UN PLAN OFFENSIF ET AMBITIEUX DE RECONVERSION DES SALARIES DU TEXTILE/HABILLEMENT/CUIR

**Recommandation 1 :** Former l'intégralité des salariés de faible niveau de qualification. Le Plan doit organiser la montée des compétences et l'accès à une qualification reconnue de plusieurs dizaines de milliers de salariés.

**Recommandation 1.1. :** L'Accord Pilote doit servir de levier à ce programme ambitieux. Ses objectifs doivent évoluer pour intégrer l'anticipation des reconversions et surtout pour engager un plan de grande ampleur.

**Recommandation 1.2. :** Développer les outils méthodologiques en appui de ce plan de formation, d'une ampleur jamais mise en oeuvre, à ce jour.

**Recommandation 1.3. :** Un opérateur privilégié, le FORTHAC.

**Recommandation 1.4. :** Promouvoir un esprit de collaboration avec les PME.

**Recommandation 1.5. :** Favoriser systématiquement l'inter professionnalité notamment pour l'obtention et la certification des compétences. Il s'agit d'une réforme de fond essentielle pour garantir une meilleure « employabilité » des salariés. Aujourd'hui, la balkanisation de la formation professionnelle et l'accent insuffisant mis sur la certification des compétences nuisent gravement aux salariés.

**Recommandation 2 : Le retour à l'emploi individualisé pour les salariés licenciés**

**Recommandation 2.1. :** Faire le choix délibéré de conseils en reclassement de qualité et payés au succès. L'ANPE pourrait engager une expérimentation pour offrir dans certaines zones ce type de prestations. Il serait également souhaitable de promouvoir la labellisation de ces conseils.

**Recommandation 2.2. :** Un objectif clair de retour à l'emploi, quelque soit l'âge.

**Recommandation 2.3. :** La construction d'un projet professionnel personnalisé fondé sur les compétences et les aspirations des personnes. La formation doit venir en support de ce projet professionnel.

**Recommandation 2.4. :** Une recherche offensive de la part du cabinet de reclassement des emplois correspondants au projet professionnel. Cette démarche a pour but l'émergence des offres cachées d'emploi.

**Recommandation 3 : Un appui efficace à la reprise et à la création d'activités artisanales ou de TPE.**

**Recommandation 3.1. :** Réduire de 210 à moins de 30 pages, le nombre de déclarations imposées aux TPE

**Recommandation 3.2. :** Unifier l'interface administrative des PME et notamment des TPE. Dans ce cadre, il faut notamment avoir pour objectif de ne demander une information qu'une seule fois à une entreprise, à charge pour les administrations de la transférer à d'autres.

**Recommandation 3.3 :** Intégrer plus largement la thématique de reprise d'activité dans les plans de formation.

**Recommandation 3.4. :** Imposer le principe « 0€CA = 0€charges » pour les créations d'entreprises et Poursuivre les efforts de simplification déjà entrepris, notamment en réduisant le nombre de procédures d'aides.

**Recommandation 4 : Un plan de 100 millions€ de moyens complémentaires, sur 4 ans au bénéfice des salariés du Textile/Habillement/Cuir, soit environ 30 M€ chaque année :**

- ➔ **Tripler les moyens de l'Accord Pilote** pour passer de 12 Ms€ à 36 Ms€ soit 24 Ms€ supplémentaires chaque année.
- ➔ **Avoir recours à des cabinets de reclassement de qualité**, ce qui implique un financement plus important que les normes appliquées actuellement par le FNE : 4 Ms€ supplémentaires renouvelés chaque année
- ➔ **Engager et réaliser le travail sur les process de collectes d'informations des TPE** : 500 K€ chaque année.
- ➔ **Restaurer une Ligne d'Action Spécifique pour financer les Appuis Psychologiques pour les personnes les plus en difficulté** : 1 M€
- ➔ **Mettre en synergie les acteurs locaux pour intégrer les problématiques des salariés et des entreprises.** Ce type d'action peut conduire au cofinancement d'animateurs spécifiques : 500 K€

**Recommandation 4.1. :** Une mobilisation plus intense des programmes de l'Etat déjà existants. Il s'agit d'utiliser à plein des dispositions tout en assouplissant un certain nombre de règles :

***Recommandation 4.1.1. :** Possibilité de porter à 80% le taux d'aide au conseil et à la GPEC, à l'appréciation des Directeurs Départementaux du Travail*

***Recommandation 4.1.2. :** Possibilité de structurer des plans de GPEC triennaux*

***Recommandation 4.1.3. :** Pour le financement des cellules de reclassement, autoriser l'élargissement de la base éligible à 2.500€ et relever le plafond de 50% d'aide de l'Etat*

***Recommandation 4.1.4. :** Autoriser des conventions pluriannuelles pour les cellules de reclassement*

***Recommandation 4.1.5. :** Permettre des rentrées successives dans une cellule déjà existante, notamment pour les cellules interentreprises*

***Recommandation 4.1.6. :** Autoriser les DDT à renouveler des conventions pour une même entreprise en cas de nécessité*

***Recommandation 4.1.7. :** Autoriser les DDT à utiliser la ligne FNE Formation/Adaptation dans certaines situations particulières, notamment en cas de licenciement, en cas de nécessité.*

**Recommandation 4.2. :** Négocier avec l’Unedic une expérimentation en faveur des salariés u THC, à l’instar de celles déjà engagées.

**Recommandation 4.3. :** Mobiliser les Conseils Régionaux sur le financement du Plan de Reconversion des Salariés du THC dans le cadre des nouveaux Contrats de Projets pour 2007-2013, successeurs des Contrats de Plan Etat-Régions.

**Recommandation 4.4. :** Mobiliser l’intégralité des 8 Ms€ payés par les entreprises du THC au titre des CIF. Aujourd’hui, seuls 500 salariés du secteur en bénéficient, en moyenne, chaque année.

**Recommandation 4.5. :** Mobilisation des Fonds Européens : Fonds Social Européen et Fonds Anti-Choc. Pour ce dernier, il est nécessaire que l’Etat français négocie un assouplissement d’une des conditions : « les pertes d’emploi devraient toucher au moins 1.000 salariés d’une entreprise ou d’un secteur donné dans une région où le taux de chômage est supérieur à la moyenne nationale ou communautaire ».

**Recommandation 4.6. :** Déconcentrer au niveau des Directeurs Départementaux du Travail les décisions de fongibilité des lignes budgétaires d’un même programme. Aujourd’hui, la LOLF assure un principe général de fongibilité mais il n’est pas appliqué au niveau départemental.

**Recommandation 4.7. :** Mettre en place localement des Conférences de Financeurs pour permettre un partage équilibré des financements et des processus fluides, sans rupture.

**Recommandation 5 : Pour consolider 30.000 emplois, le Plan de Reconversion des Salariés du THC doit être doublé d'un Plan pour la Compétitivité des PME.**

**Recommandation 5.1. : Relancer la politique industrielle au bénéfice du secteur Textile/Habillement/Cuir**

**Recommandation 5.1.1. : Le cœur d'une politique industrielle rénovée en faveur du secteur doit se fonder sur une aide puissante en faveur de l'innovation immatérielle :**

- *L'établissement d'un véritable Crédit Impôt Innovation Immatérielle, en faveur des PME,*
  - *en étendant l'actuel Crédit Impôt Collection,*
  - *en augmentant son plafond à 1 M€,*
  - *en simplifiant les documents et le mode de calcul,*
  - *en rassurant les entreprises sur l'absence de lien entre une telle demande et un contrôle fiscal.*
- *Défendre et promouvoir le Made in France comme une véritable marque de luxe*
- *Poursuivre les négociations internationales en faveur de la lutte contre la contrefaçon :*
  - *au niveau de l'Union Européenne en érigeant un véritable délit douanier,*
  - *agir sur la Chine*
  - *aux USA, pour favoriser la reconnaissance d'une protection des dessins et modèles d'articles de mode,*
  - *en établissant un lien entre les facilités à l'importation et les efforts de lutte contre la contrefaçon.*

**Recommandation 5.1.2. : Les actions plus classiques en matière de politique industrielle doivent être poursuivies :**

- *L'internationalisation des PME*
- *Le soutien à l'innovation technologique :*
  - *notamment au travers de R2ITH, des pôles de compétitivité, des centres techniques industriels, IFTH et la plateforme technique européenne Textile/Habillement*
  - *le soutien aux textiles techniques.*
  - *une attention plus grande doit être portée sur la micro innovation dans les PME*
- *Le financement du secteur*

**Recommandation 5.1.3. :** Eviter de prendre des mesures nuisibles à la compétitivité du THC :

- *Le THC ne doit plus servir de monnaie d'échange dans les grandes négociations internationales.*
- *L'ouverture des marchés est un facteur essentiel du développement mondial, néanmoins on peut légitimement s'interroger sur l'acceptation d'une dissymétrie trop flagrante sur les droits sociaux et environnementaux.*
- *REACH*
- *La taxe sur la récupération du textile.*

**Recommandation 5.2. :** Améliorer la productivité du secteur en prenant mieux en compte ses spécificités.

**Recommandation 5.2.1. :** Mieux prendre en compte le caractère cyclique :

- *Simplifier le processus de recours au chômage partiel pour les activités fortement cycliques et récurrentes,*
- *Faciliter la délégation de main d'œuvre à d'autres entreprises pendant les périodes d'inactivité,*
- *Explorer la piste de l'allègement des charges sociales des heures supplémentaires pour les entreprises dont l'activité est fortement cyclique*

**Recommandation 5.2.2. :** Assouplir le plafond des heures supplémentaires pendant la période des défilés.

**Recommandation 5.2.3. :** Imposer à la grande distribution de payer sa dette avant de pouvoir bénéficier de ristournes ou marges arrière. D'autres mesures pourraient être prises notamment pour accélérer les délais de paiement de la grande distribution à ses fournisseurs.

**Recommandation 5.2.3. :** Eviter les dépôts de bilan inutiles par des améliorations de la loi de sauvegarde :

- *Prévoir une possibilité de recourir aux avances de l'AGS dans les situations d'urgence, durant la phase d'anticipation*
- *Ne pas systématiquement écarter de la loi de sauvegarde, les entreprises qui délocalisent de façon maîtrisée*
- *Eviter que les banques ne prennent des mesures unilatérales durant une période de conciliation ou de mandataire*

**Recommandation 5.2.4. :** La poursuite de la baisse effective du plafond de la taxe professionnelle devrait être poursuivie.

**Recommandation 5.3. :** Préserver 30.000 emplois, en sécurisant le parcours professionnel des salariés et en permettant la mutation des PME engagées dans l'avenir. Un Pacte pour la Sécurisation des Salariés dans les Secteurs en Mutation.

**Recommandation 5.3.1. :** Un premier préalable, un dispositif co-construit entre partenaires sociaux et pouvoirs publics par la signature d'un Accord Cadre de Méthode au plan national

**Recommandation 5.3.2. :** Un dispositif ouvert uniquement aux PME qui ont une vision d'avenir et qui ont déjà engagé une politique sérieuse en matière de ressources humaines et de formation.

**Recommandation 5.3.3. :** Les salariés menacés de licenciement pourraient bénéficier d'un appui immédiat de retour à l'emploi quand ils sont encore dans l'entreprise. La durée de l'accompagnement serait allongée grâce à une réduction de la durée des négociations. En effet, l'allongement de la durée de négociations ne procure en général aucun avantage tangible aux salariés car les PME du Textile/Habillement/Cuir ont peu de moyens disponibles.

**Recommandation 6 :** Les conditions de mise en oeuvre et de faisabilité de ce double Plan doivent être soigneusement travaillés

**Recommandation 6.1. :** Une impulsion nationale puissante

**Recommandation 6.1.1. :** Un préalable, l'expression d'une forte volonté politique

**Recommandation 6.1.2. :** Le Ministère de l'Industrie peut piloter tous les aspects industriels et financiers du Plan

**Recommandation 6.1.3.:** Sur les aspects sociaux, une Equipe transversale doit être mise en place. Elle doit être composée a minima de représentants du Ministère de l'Emploi et Travail, le Ministère de l'Industrie, l'Unedic, l'ANPE et le FORTHAC. Cette Equipe devra travailler en étroite collaboration avec les partenaires sociaux.

**Recommandation 6.2. :** Des équipes locales qui organisent la synergie entre les acteurs de terrain