

**Fabrice Rey.** Ce passionné d'Histoire médiévale dirige la Maison de l'emploi et de la formation du bassin dijonnais depuis septembre avec une motivation précise : en faire un laboratoire innovant en matière de politique publique de l'emploi.

# Dans la R&D de l'emploi

**I**ly a près de deux ans, le 1er avril 2014, mourait Jacques Le Goff. Cet historien était connu comme le plus grand spécialiste français de l'Histoire médiévale. Pour les passionnés du genre, ses travaux auront aussi eu le grand mérite de sortir le Moyen-Âge du cliché d'une période obscurantiste, entre peste, lèpre et chasse aux hérétiques... L'homme a, au contraire, démontré combien cette phase de notre Histoire fut porteuse d'une certaine modernité dont nous sommes, plus ou moins directement, les héritiers. Ce préambule sur Jacques Le Goff n'a rien d'une anomalie dans l'introduction de ce portrait consacré au nouveau directeur de la Maison de l'emploi et de la formation (MDEF) du bassin dijonnais. Fabrice Rey est lui-même un passionné d'Histoire médiévale, discipline qu'il a longuement étudiée à l'université et au sein de laquelle il a réalisé une thèse, mais il est aussi animé par une volonté proche de celle du grand médiéviste, même si elle s'applique à un domaine qui n'a rien à voir : faire changer notre regard sur une question essentielle, en l'occurrence, celle de l'emploi. Le parallèle vaut ce qu'il vaut mais la réflexion qui sous-tend le travail du directeur, dans ses nouvelles fonctions depuis le 1er septembre, mérite qu'on s'y intéresse. En 1993, François Mitterrand avait eu cette phrase malheureuse et restée dans les mémoires : « dans la lutte contre le chômage, on a tout essayé ». Au-delà du caractère assez désespérant du constat, il était peut-être révélateur d'une mauvaise approche, ou d'une vision erronée, de la question de l'emploi et de la gestion des compétences dans un pays tel que le nôtre. C'est avec l'espoir de faire évoluer les choses que Fabrice Rey aborde sa mission. « Sans baguette magique ! » précise-t-il d'emblée. Mais avec la conviction que, sur un espace donné (le bassin dijonnais) et dans un contexte précis, on peut expérimenter, agir, aussi bien sur les personnes en recherche d'emploi que sur les structures susceptibles de les employer, avec des solutions inédites, utiliser la MDEF comme un laboratoire plutôt que comme un simple échelon supplémentaire du traitement du chômage.

## CONDUIRE LE CHANGEMENT

« J'ai toujours considéré que la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) territoriale, c'est d'abord de la conduite de changement, précise-t-il. C'est une autre manière de concevoir l'action publique, en oubliant le modèle du passé et en recréant de nouvelles modalités d'intervention, ce qui n'est jamais simple. En général, lorsque des élus d'un territoire lancent un projet de ce type,



Comment mieux connaître le travail, œuvrer de manière plus efficace à la préparation des publics en recherche d'emploi en étant mieux connecté aux besoins des entreprises, comment conduire ces dernières à repenser leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines ?... Autant de chantiers sur lesquels Fabrice Rey veut intervenir en utilisant la MDEF comme un outil d'innovation.

ils veulent des réponses à une situation d'urgence, mais ça n'existe pas ! Aujourd'hui, lorsque le marché du travail disfonctionne, ceux qui peuvent intervenir à court terme pour faire se rencontrer l'offre et la demande, c'est Pôle Emploi ou la Mission locale, avec toutes les difficultés et les limites que l'on connaît. Mais si on prend acte des limites et des contraintes structurelles

**« On ne peut pas préparer les compétences sur un territoire sans impliquer les entreprises, ne serai-ce que pour faire le point sur leurs besoins »**

qui se posent, on doit alors s'interroger sur la nécessité de modifier les manières d'intervenir ». Cette analyse n'a rien d'esotérique. Elle repose sur le constat qu'aujourd'hui, nous serions capables d'une observation plus fine du travail dans les entreprises, et en disposant de cette capacité d'analyse, Fabrice Rey estime qu'on peut alors plus facilement se projeter sur l'évolution des besoins en compétences, à l'avenir. Autre conviction propre au nouveau directeur : cette GPEC territoriale est au carrefour des interventions des différents

acteurs qui travaillent sur la question. « On crève aujourd'hui du fait que les différents acteurs territoriaux de l'emploi ont un bout de la réponse globale. Il faut parvenir à faire travailler tout le monde de manière collective, c'est crucial, mais très complexe... » Fabrice Rey estime que ce travail relève presque de la « mission évangélistique », mais il a des raisons de le penser, s'appuyant sur l'expérience acquise, durant près de dix ans, au sein du cabinet conseil parisien Amnyos, spécialisé dans les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle, et pour lequel il a eu l'occasion d'intervenir partout en France. Ironie du sort : il a intégré ce cabinet alors qu'il avait répondu à l'appel à projet du ministre du Travail et de l'Emploi d'alors, Jean-Louis Borloo, qui visait, en 2006, à la création des MDEF. « Je travaillais, à l'époque, pour le Pays Châtillonnais, où je pilotais les projets de développement. Sur le projet de MDEF le cabinet Amnyos qui nous avait accompagné, m'a aussi amené à réinterroger mon avenir professionnel en me faisant comprendre qu'il y avait des opportunités dans le métier du conseil. J'ai commencé à travailler pour eux sans avoir la moindre connaissance sur le champ de l'emploi et j'ai fini à l'un des cinq postes de responsable de l'activité du cabinet, en charge des mutations économiques

et des innovations ». Après les neuf années passées au sein d'Amnyos, Fabrice Rey éprouve néanmoins le besoin de revenir dans la région. Il vit, avec sa famille, à Montbard. « Je sentais que j'étais parvenu au bout de ce que je pouvais apporter dans le conseil. Dans ce métier, on est toujours "à l'extérieur". On répond à une commande passée par un acteur, indépendamment de tous les autres. Avec la MDEF du bassin dijonnais, j'avais l'occasion de revenir au cœur de l'action. Je suis convaincu que les choses ne peuvent bouger qu'à partir du moment où on agit de l'intérieur et, dans le conseil, ce n'était pas le cas. Un consultant ne peut se substituer à un commanditaire ». Aux yeux de Fabrice

## 1979

Naissance, le 14 mai, à Moulins (Allier).

## 2005

Deviert chef de projet du Pays Châtillonnais, en Côte-d'Or.

## 2007

Intègre le cabinet conseil parisien Amnyos, spécialisé dans les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle.

## 2015

Depuis le 1er septembre, Fabrice Rey est directeur de la Maison de l'emploi et de la formation du bassin dijonnais.

Rey, la MDEF est « la fonction Recherche et développement (R&D) des politiques publiques de l'emploi. On se doit d'y prendre en compte le fait que les réponses, en matière d'emploi, construites par les politiques publiques, pendant les « Trente glorieuses », et dans un contexte donné, continuent d'être actives aujourd'hui, alors que l'environnement a changé ». À ses yeux, la MDEF peut donc être un véritable laboratoire permettant de penser les politiques de demain dans ce domaine, plutôt qu'un simple organisme favorisant la rencontre entre offre et demande d'emploi. Dans ce laboratoire, il donne aussi toute leur place aux entreprises potentiellement recruteuses. « On ne peut pas préparer les compétences sur un territoire sans impliquer les entreprises, ne serai-ce que pour faire le point sur leurs besoins », souligne-t-il. Fabrice Rey le reconnaît en souriant : il a toujours été joueur, dans la mesure où les challenges à relever sont pour lui des moteurs. Il se voit, lui et l'équipe de vingt-et-une personnes qu'il dirige au sein de la MDEF, comme des acteurs du développement économique local. « Plus les lignes de crête sont fines et difficiles d'accès, conclut cet amoureux de randonnées, plus la vue est belle ! » Grimper ne lui fait donc pas peur.

BERTY ROBERT