

*Les systèmes de coopération
et les structures d'appui
pour les TPE*

Actes de la conférence

des 06 et 07 mars 2003 à Potsdam en Allemagne

*Ce document a été réalisé
par Hans-Peter Bachstein-Müller avec les contributions de Brigitte Biche*

*Rédaction du texte allemand : Gudrun Wünsche
Traduction : Bernard Mangin*

Sommaire

Contexte général et programme

Regards croisés sur la gestion collective de l'emploi	06
Les partenaires de « regards croisés »	07

Programme et ouverture de la conférence

Programme de la conférence	11
Ouverture de la conférence	13
Margret Schlüter, <i>secrétaire d'État au ministère brandebourgeois du Travail, des Affaires sociales, de la Santé et de la Condition féminine</i>	
Présentation du projet Regards croisés	15
Sigrid Wölfling, <i>tamen, responsable de la délégation allemande</i>	

Interventions

Coopération et réseaux, un moyen d'améliorer la compétitivité des PME	Wolfgang Rotha	19
L'aide aux PME en milieu rural : besoins et réalités	Prof. Dr. Burkart Lutz	21
Le soutien aux petites et très petites entreprises	Peter Asmussen	37

Ateliers du 6 mars

Pool de jeunes travailleurs		43
Développement d'entreprise et développement des compétences		45
La gestion de la formation du personnel dans le conseil en entreprise		53
L'innovation dans l'agriculture		55
Les Scop et les Coopératives d'emploi et d'activité, ou l'adaptation des entreprises aux besoins des salariés	Laurence Ducrot	59
Les groupements d'employeurs (GE) et les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq)	Jean Dalichoux	61

Ateliers du 7 mars 2003

Groupe de travail : Syndicats		67
Groupe de travail : Employeurs, entreprises		69
Groupe de travail : Ministères/Administration		73
Accompagnateurs, consultants et organismes de formation		77
Débat		79
Conclusion et perspectives		81

Contexte général et programme

Regards croisés sur la gestion collective de l'emploi

Dialogue social sur les transformations de l'organisation du travail dans les territoires ruraux

À l'heure où le grand marché européen franchit un pas supplémentaire avec l'Euro, émergent de nouvelles logiques territoriales en Europe qui exigent de repenser les processus de décisions conduisant à une véritable démocratie participative. La gestion des ressources humaines fait partie des nouveaux domaines qu'il convient d'explorer. C'est dans cet esprit que trois organisations européennes tamen en Allemagne, Brage au Danemark et le Grep en France conduisent, avec de nombreux partenaires, une opération de « regards croisés » pour comparer et analyser les nouvelles formes d'organisation du travail apparues dans ces trois pays.

Les entreprises demandent des travailleurs flexibles, mobiles, compétents, autonomes et capables d'initiative. Pour leur part, les salariés, hommes et femmes, réclament la sécurité de l'emploi, des conditions de travail correctes et une qualité des relations dans les rapports de travail. La conciliation de ces attentes contradictoires est-elle possible à réaliser sur un territoire ? Quelles sont les articulations à trouver entre le travail, l'emploi et le territoire ? Quel dialogue social instaurer ? Pour contribuer à cette réflexion, « regards croisés » présente des innovations dans la gestion collective des ressources humaines sur des territoires en Allemagne, au Danemark et en France pour enrichir les pratiques existantes et dans certains cas opérer des transferts. Ces présentations sont réalisées à l'occasion de conférences organisées successivement dans chacun des trois pays. Il s'agit d'examiner la manière dont la gestion des ressources humaines a été appréhendée dans chaque pays et les réponses apportées par les partenaires sociaux. Des pratiques et expériences sont exposées : groupement d'employeurs, couveuse d'activité, organisation du marché du travail pour aménager des transitions dans les parcours des salariés, mobilisation et requalification des travailleurs vieillissants... Pour cela, il est fait appel aux témoignages de praticien(ne)s (chefs d'entreprises, salarié(e)s, syndicalistes, responsables économiques et politiques...) et à des théoricien(ne)s (universitaires, consultant(e)s, personnes ressources...) qui présentent et analysent des exemples en vue d'enrichir les pratiques des uns et des autres.

Un cycle de sept conférences européennes cofinancé par l'article 6 du FSE

Deux grandes thématiques traitées :

Gérer et valoriser les ressources humaines sur un territoire

- 7 et 8 février 2002 à Poitiers :
Groupements d'employeurs, partenariats, territoires
- 11 et 12 avril 2002 en Allemagne :
Vers une flexibilité du temps de travail
- 20 et 21 juin 2002 au Danemark :
Mobilisation et requalification des seniors

Développer l'emploi sur les territoires par un accompagnement de l'autoemploi et des TPE (très petites entreprises)

- 21 et 22 novembre 2002 à Annecy (France) :
L'accompagnement des créateurs et créatrices d'activités
- l'action des coopératives d'emploi et d'activités
- 6 et 7 mars 2003 en Allemagne :
Les systèmes de coopération et les structures d'appui
pour les TPE
- 24 et 25 avril 2003 au Danemark :
La création d'entreprise en milieu rural
- 26 et 27 juin 2003 :
Conférence de synthèse à Bruxelles.

Les partenaires de « regards croisés »

Tamen en Allemagne travaille depuis plus de dix ans dans le secteur de la formation continue. L'ensemble de ses projets concerne l'organisation du travail et l'adaptation aux besoins des TPE en milieu rural. tamen est solidement implanté dans des territoires de l'ancienne RDA où le chômage atteint des taux record ; il y travaille en étroite collaboration avec de nombreux réseaux d'acteurs territoriaux. Il est membre du réseau européen Virgile qui rassemble des organismes dans huit pays de l'Union. Son champ d'action concerne prioritairement le monde rural.

Brage au Danemark est une organisation spécialisée dans l'ingénierie et l'accompagnement de projets des très petites entreprises rurales et plus particulièrement sur les questions d'organisation du travail et d'organisation de la production. Brage favorise le travail en réseau et travaille en étroite coopération avec les partenaires sociaux pour tenter de régler la pénurie de main-d'œuvre au Danemark par la mobilisation et la formation des travailleurs seniors.

Le Grep en France conduit des actions pour développer l'emploi sous des formes nouvelles. Il travaille en relation avec un réseau de nombreux partenaires : des organismes de formation des secteurs public et privé, des partenaires sociaux du milieu rural, des services des ministères de l'Agriculture et de l'Emploi, des fonctionnaires de l'État et des collectivités territoriales, des associations de développement. Il agit par le conseil, la formation, les études-actions et diffuse ses travaux dans la revue Pour. Il fait partie des réseaux européens Virgile et Eden.

Partenaires associés à « Regards croisés » :

En Allemagne

Arbeitsförderungsgesellschaft Elbe-Elster mbH (entreprise à but non lucratif pour l'insertion des personnes en difficulté) ; Deutsche Gewerkschaftsbund (Union des syndicats allemands du Sud-Brandenburg) ; Die Kooperationsanstiftung e.V. (association pour des coopérations entre l'économie régionale, les institutions et le secteur social) ; Faculté agricole et horticole de l'Humboldt Universität ; Personal Contract (développe le modèle « Teilzeit+ ») ; zsh (Zentrum für Sozialforschung) de Halle.

Au Danemark

Det regionale Netvaerk Sonderjylland (réseau local : dialogue social sur le marché du travail) ; LO Sonderjylland (principale organisation syndicale danoise) ; STEC (centre régional de développement des entreprises) ; Danske Frugtavlere ; SIC ; Bh Consult ; EUC-syd ; AOF-syd ; Syddansk universitet.

En France

Centre national de coordination et d'évaluation des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (CNCE GEIQ) ; Centre régional de ressources sur les groupements d'employeurs (Poitiers) ; Union confédérale des cadres CFDT ; Union régionale interprofessionnelle CFDT de Poitou-Charentes ; Association des coopératives d'emploi et d'activités Copea ; Union régionale des Scop Rhône-Alpes.

*Programme et ouverture
de la conférence*

Programme

Jeudi 6 mars 2003

10h00

Adresse de bienvenue de Madame Margret Schlüter, secrétaire d'État au ministère du Travail, des Affaires sociales, de la Santé et des Femmes du Land de Brandebourg

10h15

«**Regards croisés... le dialogue social sur la modernisation du temps de travail**», introduction du projet par les trois partenaires, Monika Winkel, GREP(F), Poul Stenderup, BRAGE (DK) et Sigrid Wölfling, tamen GmbH (D).

10h30

Coopération et réseaux, un avantage compétitif pour les PME, Mme Helbeck, Industrie- und Kesselreinigung GmbH et Wolfgang Rotha, société Kjellberg, Elektroden- & Maschinenbau GmbH

11h00

Les PME dans l'espace rural : quel soutien leur faut-il, quel soutien trouvent-elles ?, Prof. Dr Burkart Lutz, Centre de recherche sociale Halle e.V.

12h00

Déjeuner

13h30

Structures de soutien aux PME au Danemark, Dr Peter Asmussen, Centre de promotion économique de Jutland du Sud (DK)

14h45

Groupes de travail

- **Pool de jeunes travailleurs** : Bettina Wiener et Heike Meier, Centre de recherche sociale Halle e.V.
Animation : Ursula Köppl, ministère de l'Agriculture, de l'Environnement et d'Aménagement du territoire du Brandebourg
- **Développement de l'entreprise, développement des compétences** : Erwin Meyer-Wölfling, tamen GmbH
Animation : Dr Katrin Jutzi, Université de Leipzig
- **Qualification au sein du réseau d'entreprises de la Lausitz – le développement du personnel en tant que partie intégrante du conseil d'entreprise** : Dr Uwe Gluntz, personnel contract
Animation : Dr Swen Hildebrandt, ministère du Travail, des Affaires sociales, de la Santé et des Femmes, Brandebourg
- **L'innovation dans l'agriculture** : Sigrid Wölfling, tamen GmbH et Dr Hartmut Scholz, Kooperationsanstiftung e.V.
Animation : Rolf Walther, cabinet de conseil Liaison, Bruxelles & Dessau

18h00

Fin de la conférence

20h00

Programme de soirée au centre de conférences BlauArt Hermannswerder

Vendredi 7 mars 2003

9h00

Les groupements d'employeurs et les coopératives de créateurs d'entreprises en France, Laurence Ducrot, Union des Scops de Rhône-Alpes, Jean Dalichoux CNCE GEIQ, et Thierry Chevalereau, Groupement d'employeurs « Mode d'emploi ».

10h00

Rapports des groupes de travail de la veille

11h15

Groupes de travail : Soutien aux petites et moyennes entreprises - qui peut contribuer, et comment ?

- **Syndicats**, animation : Franz Neuendorf, IG Metall
- **Employeurs, entreprises**, animation : Dr Katrin Jutzi, Université de Leipzig
- **Ministères et administrations**, animation : Dr Thomas Hartmann, tamen GmbH
- **Accompagnateurs, conseils, acteurs de l'éducation**, animation : Rolf Walther, cabinet de conseil Liaison.

12h30

Déjeuner

13h45

Quels peuvent être les éléments d'un soutien efficace aux petites entreprises dans les régions rurales ? Que pouvons-nous apprendre des autres pays ? Les animateurs discutent avec Erwin Meyer-Wölfling, tamen GmbH et Dr Michael Thomas, BISS Berlin-Brandebourg

14h45

Conclusion : Efforts de tous les acteurs concernés pour créer et pérenniser des emplois par le soutien aux petites entreprises, France Joubert, Confédération française démocratique du travail, Poitou-Charentes

15h15

Fin de la conférence

Margret Schlüter
*Secrétaire d'État au ministère brandebourgeois du Travail,
des Affaires sociales, de la Santé et de la Condition féminine*

Le thème central de l'allocution de Margret Schlüter concerne la difficile situation des PME rurales dans le contexte de la mondialisation. Elle met en garde contre le piège démographique, plaide pour la coopération et fait part de ses réflexions sur la formation et la qualification.

Margret Schlüter commence par dépeindre les difficultés des PME face aux fusions des grandes entreprises. Ces regroupements mettent dans une situation difficile les PME qui ne peuvent plus suivre. Acculées à un combat pour la survie, elles manquent de forces et de moyens pour investir de façon rationnelle dans une gestion de la formation et un développement organisationnel et le renouvellement du personnel hautement qualifié n'est plus assuré.

Eu égard à la chute de la natalité, cela va conduire dans quelques années à une situation aujourd'hui inimaginable « où nous devons nous disputer les jeunes cadres ». Il faut par conséquent pouvoir disposer d'un nombre suffisant d'employé(e)s hautement qualifié(e)s et renforcer les investissements dans la formation professionnelle initiale et continue, le perfectionnement des moyens d'évaluation des besoins et une qualification plus adaptée.

Compte tenu de cette situation, Margret Schlüter se prononce en faveur d'une formation tout au long de la vie, qui n'est pas seulement l'affaire du personnel, mais aussi celle des chefs d'entreprise. Malheureusement, il reste encore 60 % des entreprises du Brandebourg qui n'offrent pas de formation continue à leurs salarié(e)s, ce qui handicape la compétitivité du land et affaiblit les capacités d'innovation des entreprises. Dans ce contexte, Margret Schlüter invite les organismes de formation à plus d'imagination, car les méthodes traditionnelles d'acquisition des connaissances doivent être complétées par de nouvelles formes d'apprentissage. Même si les cours en salle continueront de jouer un rôle important à l'avenir, les nouvelles façons d'apprendre, en ligne ou sur le lieu de travail, vont prendre de l'extension.

Étant eux-mêmes généralement des PME, les organismes de formation en question doivent faire face à la concurrence. Cependant, 60 % des 470 entreprises du Brandebourg vivent des fonds de l'Agence pour l'emploi. Pour les trois quarts d'entre elles, la clientèle la plus importante est constituée par les personnes envoyées par l'agence pour l'emploi. Cette dépendance n'a pas toujours été bénéfique pour la région. Il existe aussi des décalages entre l'offre et la demande, par exemple, dans certaines zones, il y a trois fois plus de fleuristes sorti(e)s d'un stage de reconversion de l'agence pour l'emploi que d'emplois disponibles.

L'introduction des chèques formation est par conséquent une bonne décision. L'individu doit être investi d'une plus grande responsabilité pour sa formation continue et il faut que les normes de qualité soient mieux respectées. D'un autre côté, l'application dans le Brandebourg de la nouvelle règle des 70 % (70 % des personnes en formation continue doivent avoir été préalablement jugées aptes

à trouver un emploi) va entraîner un très net recul des dispositifs de formation continue pour les chômeurs et par là-même compromettre l'existence des organismes. C'est la raison pour laquelle on envisage une initiative des ministres du Travail est-allemands pour assouplir cette règle, qui est sans doute applicable dans les régions où le marché du travail est prospère, mais pas dans celles à taux de chômage élevé.

Une directive de l'agence pour l'emploi impose que les organismes de formation obtiennent, pour chaque module de formation organisé pour les chômeurs, un taux de sortie du chômage de 70 % à six mois. Si tel n'est pas le cas, la formation ne sera plus financée. Les lands de l'Est ont demandé à bénéficier d'un assouplissement.

Il faut évidemment que les organismes de formation cherchent de nouvelles clientèles, par exemple dans les PME. Celles-ci représentent 90 % des entreprises du Brandebourg et constituent par conséquent l'ossature économique du Land, créatrice d'emplois. « Nous devons [donc] soutenir leur action économique et leurs capacités de qualification. » L'investissement dans la matière grise est une tâche de longue haleine et certaines PME risquent de s'essouffler en chemin. « Pour éviter cela, nous avons prévu des mesures de qualification appliquée aux besoins des petites et moyennes entreprises, sans perdre de vue le développement des organismes de formation. »

Deux outils sont disponibles pour cela. Le premier est le programme « Qualification dans les petites et moyennes entreprises », conçu pour promouvoir les dispositifs de formation continue pour salarié(e)s et gérant(e)s de société. Bénéficie également d'un soutien la gestion de projets et de réseaux dans les cas de coopérations interentreprises. Le second outil est la campagne « INNOPUNKT » qui cible les défis découlant des mutations du monde du travail. Ces outils placent aussi les organismes de formation devant des exigences nouvelles, notamment en matière de qualité.

Selon Margret Schlüter, la gestion de réseaux performants de formation initiale et continue est un objectif qui concerne beaucoup de monde et à la réalisation duquel beaucoup (entreprises, organismes de formation, partenaires sociaux et universités...) doivent travailler. Les réseaux, conclut Margret Schlüter, ne sont efficaces que si l'on réussit à concilier concurrence et coopération.

Présentation du projet Regards croisés

Sigrid Wölfig

tamen, responsable de la délégation allemande

Regards croisés est un projet qui organise les échanges et le dialogue sur les nouvelles formes d'organisation du travail entre des équipes de trois pays, l'Allemagne, le Danemark et la France. Le cycle comprend six conférences, chaque pays en a organisé deux. La conférence de Potsdam est la cinquième. Une septième conférence, à Bruxelles, présentera une synthèse et un bilan des travaux.

- Le programme est géré par un groupe qui comprend une coordinatrice transnationale et un ou une responsable du travail dans chacun de nos trois pays.
- Un groupe de travail transnational, le « GR 13 » construit la réflexion entre chaque conférence.
- Enfin, dans chaque pays, un groupe de travail, constitué d'acteurs et d'actrices de terrain, nourrit la réflexion.

Présentation des différents partenaires de chaque pays

Poul Stenderup, responsable de la délégation danoise présente les partenaires de Brage : il s'agit de représentants des syndicats de salariés d'organisations patronales, de représentants d'organismes de formation, des organismes publics qui viennent en appui aux TPE, de consultants d'organismes de formation et d'entreprises de conseil. Nous tenons à travailler sur les problèmes démographiques en Europe. Nous avons parmi nos partenaires, des gens qui travaillent avec les seniors au chômage et nous apportons notre contribution aux programmes européens sur ce point.

Monika Winkel, coordinatrice générale du programme, présente les partenaires français du Grep, qui travaillent sous la responsabilité de Jean Le Monnier. Elle distingue quatre types de partenaires : des employeurs, des syndicats de salariés, des ministères et des représentants du secteur associatif. Leurs motivations se rejoignent :

- les Coopératives de Rhône-Alpes attendent de l'échange transnational une évolution de leurs pratiques ;
- les GE insistent sur l'intérêt de travailler les questions de l'emploi à l'échelle d'un territoire ; les entreprises adhérentes aux Geiq sont susceptibles d'embaucher des gens en difficulté d'insertion ; le CRGE apporte son appui aux GE, et insiste sur une nouvelle forme de dialogue social.
- les syndicats ont plutôt l'habitude de négocier avec les employeurs par branche. Ici, ils intègrent la préoccupation du territoire et visent une négociation collective.
- les ministères sont intéressés par les échanges transnationaux. Le ministère de l'Agriculture a comme préoccupations : les changements du milieu rural, la baisse du nombre d'agriculteurs et la nécessité d'une autre organisation de l'emploi, avec une attention particulière sur la place des femmes. Le ministère de l'Emploi est préoccupé par les questions du développement local et intéressé par l'organisation du travail dans les autres pays.

- les associations sont représentées par le Grep qui a une fonction d'animation d'un réseau associatif rural. Ce réseau travaille depuis longtemps sur les questions de l'organisation du travail, mais assez peu sur le dialogue social.

Thomas Hartmann présente tamen. Il souligne l'intérêt des échanges et évoque les différents aspects du partenariat au sein de la délégation allemande.

Deux questions importantes sont :

- comment créer des emplois ?
- comment empêcher la précarisation des salarié(e)s dans la situation actuelle ?

En Allemagne, existe un programme d'incitation à la coopération interentreprises avec des initiatives encouragées par le ministère du Travail. Un département de l'Université de Halle fait des études, des recherches et initie des projets. Des consultants collaborent au programme. Ils proposent des modèles d'organisation du travail susceptibles d'aider les TPE et PME.

Enfin, des représentants des ministères sont des interlocuteurs précieux.

Interventions

Coopération et réseaux, un moyen d'améliorer la compétitivité des PME

Wolfgang Rotha
Kjellberg GmbH

Wolfgang Rotha est directeur commercial de la SARL Kjellberg Elektroden und Maschinenbau GmbH, basée à Finsterwalde. Il présente d'abord son entreprise et aborde ensuite le sujet de la « Coopération entre petites et moyennes entreprises ».

Wolfgang Rotha commence en évoquant les traditions de la société, fondée en 1922 à Finsterwalde par le Suédois Oskar Kjellberg. Kjellberg est l'inventeur de la soudure à l'arc moderne, pour laquelle il détenait un brevet allemand. Son entreprise, qui employa jusqu'à 5 000 personnes avant la Seconde guerre mondiale, fabriquait des machines à souder et des électrodes de soudage.

Du temps de la RDA, Kjellberg GmbH, entreprise suédoise, a poursuivi ses activités sous le contrôle de l'État et a continué de fabriquer des machines à souder et des électrodes de soudage, qui ont connu un grand succès, non seulement dans les pays de l'Est, mais aussi à l'Ouest. Un changement radical est intervenu au début des années soixante, à la suite de la fondation de l'institut Manfred von Ardenne à Dresde, qui travaillait au développement de la soudure au plasma. L'institut cherchait alors une entreprise capable de commercialiser cette technique et avait fixé son choix sur Kjellberg. En fin de compte Kjellberg devint une « coquille vide », la fabrication et la distribution des appareils de soudure au plasma étant de plus en plus souvent confiée à la nouvelle entreprise Schweisstechnik. Peu avant la réunification, Kjellberg avait été rachetée aux Suédois par la RDA.

L'actuelle Kjellberg GmbH se considère comme le successeur de la société fondée en 1922. W. Rotha indique cependant qu'il existe quelques incertitudes liées à « Schweisstechnik ». Après la réunification, cette dernière avait connu des déboires et était menacée de faillite. Pour y parer, le personnel avait repris l'entreprise, mais avait abandonné le nom de « Schweisstechnik » pour celui de Kjellberg et créé une fondation du même nom. Faute de pouvoir le faire dans le Brandebourg, la fondation a été créée à Giessen, en Hesse. Ses buts sont « la promotion de la technique du plasma, le développement économique régional et l'encouragement à la propriété du capital productif par les salariés. » Il s'agissait là d'une décision très judicieuse, qui empêchait toute tentative de mainmise sur l'entreprise par des tiers.

Les débuts ont été marqués par des problèmes au niveau de la direction et par des difficultés de financement ainsi que par une menace de retrait de *l'Investitions- und Landesbank*. L'aide des acteurs locaux et en particulier du syndicat de la métallurgie IG Metall a cependant permis d'éviter la fermeture de l'entreprise. Un autre élément positif a été une innovation technique rendant pos-

sible une découpe de qualité laser avec des installations au plasma, mais pour un prix cinq fois inférieur au système laser. Ce produit a rencontré un très gros succès sur le marché, ce qui a fini par convaincre les banques. L'année 2001 a marqué un tournant : pour la première fois, l'entreprise enregistrait un bénéfice tout à fait honorable. Quoiqu'encore modeste, il a redonné confiance aux banques et assuré la survie de la société. Aujourd'hui, Kjellberg est une entreprise très performante et compte même parmi les acteurs économiques mondiaux.

Kjellberg est enraciné dans la région et est détenu à 100 % par la fondation. Celle-ci s'est fixé un objectif de développement économique régional. Qu'en est-il et qu'en est-il des coopérations et des réseaux ?

Il faut d'abord remarquer que les activités de Kjellberg sont orientées vers la durée et non vers le bénéfice à court terme. L'entreprise s'efforce effectivement d'établir des coopérations. Elle présente cependant une très grande autonomie de fabrication, ce qui est dû en partie à une politique de subvention massive des investissements qui encourage ce phénomène. Wolfgang Rotha ne la rejette pas, car cela fonctionne très bien chez Kjellberg et toutes les tentatives de réduire cette autonomie de fabrication et de trouver des sous-traitants dans la région ont pour l'instant échoué. Les recherches continuent toutefois. Il reste envisageable de conclure une alliance avec un partenaire pour augmenter l'efficacité de l'entreprise. Il ne s'agit pas de trouver un bailleur de fonds, mais un « utilisateur authentique » de la région, qui achète les systèmes Kjellberg. Jusqu'à présent, il ne s'est pas encore passé grand-chose en matière de coopération dans sa région. W. Rotha constate qu'actuellement, les coopérations sont d'autant plus fructueuses que les partenaires sont éloignés. Par contre, les alliances avec les instituts et les universités marchent mieux. Dans ce domaine, ils ont de très intéressantes perspectives et réalisent régulièrement des projets, qui de par leur nature, sont toutefois ponctuels et limités dans le temps. Ils souhaitent conclure des accords plus durables avec d'autres entreprises.

Pour une petite fondation et une petite entreprise, l'objectif de développement économique régional est naturellement ambitieux. Ce n'est pas avec elles qu'on pourrait implanter une usine de dirigeables.* Pour Wolfgang Rotha, le faible niveau de rémunération fixé par les conventions collectives à l'Est pose un problème. Les concurrents de Kjellberg ne se trouvent pas dans la région, mais à Berlin, Munich, Hambourg, Londres et Paris. Eux aussi ont besoin d'un personnel hautement qualifié, qu'ils attirent par des salaires en conséquence. Avec le niveau des conventions collectives est-allemandes, Kjellberg ne peut pas soutenir la concurrence et doit donc payer ce que ces spécialistes demandent. Il ne s'agit pas seulement d'argent, mais aussi de conditions de vie attrayantes. Wolfgang Rotha propose donc de discuter de la promotion ou du développement économique de la région sous l'angle du mécénat sportif et culturel. Si celui-ci n'émane pas seulement d'une entreprise, mais si l'exemple est suivi par d'autres, cela peut être aussi une manière de faire avancer une région.

* Il fait allusion à « CargoLifter », un projet très contesté. Bien que techniquement et économiquement douteuse dès le début, l'idée d'utiliser des dirigeables pour acheminer des transports lourds dans des endroits difficilement accessibles bénéficia de plusieurs millions de subventions du Land. L'entreprise est aujourd'hui en dépôt de bilan.

L'aide aux PME en milieu rural : besoins et réalités

Prof. Dr. Burkart Lutz

Mesdames et Messieurs, comme vous le voyez, je suis un peu embarrassé. La conférence « Regards croisés » d'aujourd'hui et de demain a pour objectif premier une discussion au-delà des frontières nationales, culturelles et linguistiques, des échanges d'expériences et d'idées et une comparaison des diverses propositions et perspectives de solutions. Ceci doit être le thème de mon exposé en introduction à cette conférence. Pourtant, je ne suis en mesure ni de vous aider à mieux débattre entre vous, ni d'utiliser la demi-heure que je ne dois ni ne veux dépasser, à exposer des expériences internationales que vous connaissez probablement beaucoup mieux que moi.

Dans ce cas, à quoi bon cette introduction ? Tout en écoutant d'une oreille les interventions très intéressantes qui ont inauguré cette manifestation, je me suis mis à réfléchir à ce que je pourrais et devrais faire ici. Le résultat de cette réflexion n'était pas très réjouissant, car il me semble n'avoir le choix qu'entre deux modèles qui ne me plaisent guère ni l'un ni l'autre. Le premier, qui revient actuellement très à la mode en Amérique, pourrait s'appeler « envolée morale », une introduction qui serait en quelque sorte une prière en format géant. Mais ce n'est pas vraiment ma vocation. Le second modèle qui me vient à l'esprit serait l'ouverture de type opéra classique. Le problème de l'ouverture d'opéra classique est qu'elle doit annoncer tous les thèmes qui vont ensuite occuper la scène trois heures durant, ce qui supposerait que je sais à l'avance ce dont vous allez débattre aujourd'hui et demain, ce qui n'est évidemment pas le cas.

Quelle solution me reste-t-il ? Simplement essayer, en m'appuyant sur mes propres recherches et sur mes propres réflexions, de tracer un petit plan, qui, je l'espère, vous sera de quelque utilité lors de vos débats et travaux à venir.

Passons à la première étape. Lorsque, il y a très très longtemps, j'ai commencé à m'occuper de sciences sociales et à réfléchir sur les perspectives de développement des sociétés modernes (à cette époque, j'ai été, entre autres choses, le premier à traduire les livres de Jean Fourastié en allemand, je ne sais pas si c'était une bonne ou une mauvaise action, mais cela m'a beaucoup plu), il y avait une vision de l'avenir des sociétés qui faisait l'unanimité des spécialistes. Cette vision, on peut la résumer sous forme de deux thèses : l'avenir appartient aux grandes organisations et non aux petites entreprises, il se décide dans les villes et non dans les campagnes.

Les petites entreprises, disait-on, étaient tout juste bonnes à servir de prestataires de services ou de sous-traitants. Compte tenu de leur retard technique, seuls leurs faibles coûts et leur masse salariale réduite leur permettraient de survivre tant bien que mal. Rappelons que l'on a longtemps consi-

déré comme normal le fossé des revenus qui séparait les grandes entreprises des petites. L'avenir, le progrès, l'innovation, la réalisation d'un monde nouveau étaient par contre réputés ne pouvoir venir que des grandes entreprises. Logiquement, leurs modes d'organisation et leurs intérêts apparaissaient comme les points d'orientation déterminants de la société.

Selon cette vision, dont j'ai moi-même été longtemps partisan, le siège des grandes entreprises, mais aussi des institutions scientifiques, économiques et culturelles était bien entendu la grande ville. Celle-ci était un endroit plein de vie, où il y avait ce que les responsables de l'aménagement du territoire appelaient (et appellent aujourd'hui encore fréquemment) des effets d'agglomération, un endroit où se développaient et se diffusaient les idées, où se trouvaient les marchés du travail pour les plus qualifiés, où les impulsions venues de la culture et de la recherche étaient en permanence transformées en produits et en services nouveaux.

Et les campagnes ? Heureusement, disait-on alors, qu'il reste quelques paysans pour entretenir les prés où nous pouvons aller nous promener gaiement pendant nos loisirs. À part cela, les campagnes étaient considérées comme quelque chose de totalement démodé, autant que les vieilles églises. Bien sûr, certaines régions étaient regardées comme un patrimoine national qu'il fallait conserver et entretenir (tâches que l'on faisait faire autant que possible par les autres). En même temps, personne ne songeait à s'élever contre le fait que des régions entières du centre de la France, de la Forêt de Bavière ou de l'Hunsrück se vident en l'espace de deux ou de trois générations au plus et retournent dans une espèce d'état naturel permettant tout au plus une exploitation touristique.

Toutefois, depuis environ une ou deux décennies, un malaise secoue cette conception. Lentement – très lentement et avec beaucoup de mal, doit-on dire –, on commence à comprendre, malheureusement plutôt chez ceux qui réfléchissent que chez ceux qui décident, que cette vision avait des défauts et que, même si je ne veux pas dire qu'elle était entièrement erronée, ce qui serait aussi exagéré, elle allait de plus en plus dans la mauvaise direction. C'est la raison pour laquelle, avec beaucoup de précautions, de manière plutôt indécise et hésitante, une nouvelle vision émerge depuis quelque temps en divers endroits. Je suis convaincu que cette manifestation constituera, aujourd'hui et demain, l'un des nombreux petits pas vers cette nouvelle vision, faute de quoi il ne serait pas très intéressant de passer cette belle journée enfermés ici, alors que nous pourrions aller nous promener sur les rives du lac.

Quel est donc le contenu de cette nouvelle vision ?

Même s'il est vrai que nous ne sommes qu'au tout début de sa définition, ce qui rend très probables les incertitudes et le flou, il semble que les premières grandes lignes se dégagent, parmi lesquelles une idée que l'on peut appeler la redécouverte de la petite unité. Je le dis en pesant mes mots : la petite unité. Ce qui se dessine n'est pas forcément la renaissance à grande échelle des petites entreprises indépendantes de toute sorte, car même les entreprises et organisations de grande taille s'efforcent de se décentraliser et de se diviser en de multiples petites unités dotées d'une autonomie et d'une responsabilité très importantes.

Il va de soi que cela entraîne des problèmes pour lesquels il n'existe bien souvent pas de solution vraiment convaincante. À ce sujet, une anecdote : j'ai donné récemment une conférence devant des

chefs d'entreprise où je traitais des perspectives et des difficultés de la réorientation des stratégies industrielles. Naturellement, j'avais évoqué la décentralisation et le retour aux petites unités, sans oublier les problèmes qu'ils soulevaient. Au cours du débat qui s'en est suivi, un dirigeant d'une grande entreprise industrielle a pris la parole : « Notre entreprise aussi est en train de se décentraliser. Il y a quelque temps, le président de notre conseil d'administration disait que la Société Untel n'était plus comme avant un cuirassé lourd, mais qu'elle était en train de se transformer en une flottille de vedettes rapides. Mais ces vedettes rapides commencent déjà à se tirer dessus ».

Les problèmes de coordination, de contrôle et de commande des grandes entreprises décentralisées sont en effet incontestables. Malgré tout, le processus de décentralisation ne semble pas vraiment se ralentir. En même temps, nous pouvons observer une évolution qui est peut-être encore plus intéressante. Une bonne partie de l'innovation ne vient plus des grandes entreprises, mais des petites, des véritables petites entreprises, dans lesquelles trois, quatre ou cinq personnes, le plus souvent de la même génération, ayant souvent fréquenté ensemble l'université, se retrouvent pour concrétiser une nouvelle idée et la transformer en produit capable d'affronter le marché. Ce genre de petites ou de très petites entreprises ne réussit certainement pas toujours et tout le monde connaît des exemples d'idées apparemment prometteuses qui ont échoué. Malgré tout, il existe aujourd'hui dans nos pays beaucoup plus de ces petits centres où l'on essaye de faire du neuf que nous n'aurions pu l'imaginer il y a encore deux ou trois décennies.

Nous avons là la premier élément d'une nouvelle vision : un manque de confiance dans la viabilité des grandes organisations traditionnelles, bureaucratisées et hiérarchisées, et la tentative de plus en plus fréquente de créer, par la décentralisation, par la mise en place de réseaux de petites entreprises et par la division des groupes en centres de coûts et de profit autonomes, les conditions d'une mobilité et d'une flexibilité accrues ainsi que la capacité de réagir rapidement et efficacement à des défis entièrement nouveaux.

Cela signifie aussi que la campagne peut jouer un rôle entièrement nouveau. Car les « boîtes à penser » et les prestataires spécialisés dans le savoir qui voient le jour un peu partout ne sont pas obligés de supporter la circulation bruyante des grandes villes, où l'on a du mal de trouver une place pour se garer. Nombreux sont ceux qui se demandent s'il ne serait pas possible, voire préférable, de retourner à la campagne, ou même d'installer une nouvelle entreprise dans un village ou une petite ville, là où il y a de la place, là où on peut aller se promener une heure entre deux bonnes idées. C'est ainsi que nous assistons actuellement à une sorte de retour, sous des formes très variées, du progrès à la campagne.

Cependant, même si tout cela a l'air très bien, il s'agit de ne pas nier les inconvénients d'une telle évolution. En effet, les avantages de cette évolution ne profitent pas à toutes les campagnes, mais à certaines seulement, en premier lieu aux zones entourant les grands centres urbains et aux régions aux paysages attrayants et capables d'attirer les touristes. Ailleurs, en revanche, on va continuer d'assister à l'extension de ce que nous appelons ici en Allemagne de l'Est du mot horrible de « friche sociale ». Des régions entières, laissées à l'abandon, vont retourner non pas dans un état d'innocence originelle, mais dans un état d'inculture. Il ne fait cependant pas de doute que la campagne bénéficie ces derniers temps d'une revalorisation rapide.

Parallèlement à cela, on s'aperçoit de plus en plus que les coûts que nécessite l'entretien d'une région qui se dépeuple ne diminuent pas de façon linéaire par rapport au recul de la population. Toutefois, ce constat n'a eu jusqu'à présent aucune répercussion pratique. Même une région très faiblement peuplée a besoin d'un minimum d'infrastructures : il faut un médecin et une pharmacie pas trop loin et sans un maire et un gardien de la paix qui passe au moins de temps en temps, une société moderne ne saurait fonctionner. Il faut aussi des lignes téléphoniques et des routes, qui ne rapetissent pas au fur et à mesure que baisse le nombre d'habitants de la région. Nous sommes en train de découvrir qu'il existe une sorte de coût minimum du kilomètre carré même lorsque la population est proche du zéro.

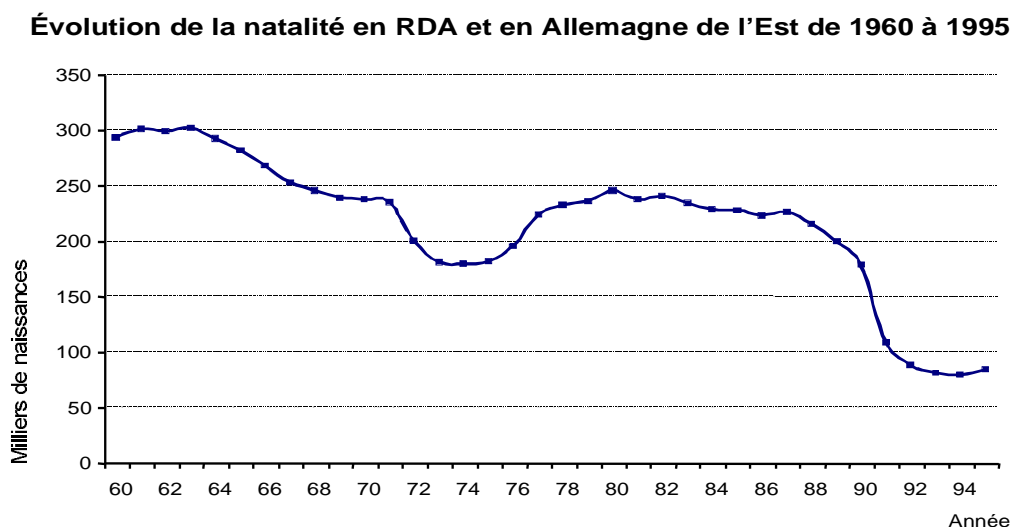
Tout ceci devrait nous inciter très fortement à réfléchir sur la manière appropriée de disposer de l'espace rural compte tenu de ses ressources, mais aussi de ses charges et de ses coûts, ce qui est encore trop peu le cas actuellement. Il semble en tout état de cause quasi certain que les grandes entreprises de type traditionnel ne sauraient jouer un rôle significatif dans le cadre d'une exploitation des campagnes meilleure, plus intelligente, plus durable à long terme. Ce n'est pas en installant une nouvelle usine automobile au milieu des friches qu'on arrivera à une revitalisation économique et sociale des campagnes. Elles ne pourront prospérer que si elles voient naître, vivre et se développer suffisamment de petites entreprises, même si bien souvent ceux qui ont le pouvoir et la charge de s'occuper des campagnes et de leur mise en valeur rêvent encore à l'implantation d'une grande entreprise « au milieu des champs » et n'ont encore rien compris aux enjeux de la petite entreprise.

Lorsque l'on prolonge ces éléments d'une nouvelle vision – ce que je viens d'en présenter ne saurait être en effet que les vagues contours des perspectives à venir –, tout de suite, une question surgit : avez-vous des exemples ? Et me voilà donc arrivé à la deuxième partie de mon exposé, dans laquelle je vais traiter des particularités de la situation en Allemagne de l'Est.

Au premier abord, ce saut d'une vision générale de l'évolution macrosociale à la situation en Allemagne de l'Est et à ses problèmes peut surprendre. Je suis pour ma part convaincu que l'Allemagne de l'Est constitue actuellement un champ d'étude exceptionnel permettant de reconnaître les difficultés à surmonter et les problèmes à résoudre pour que cette belle vision – la fin des grandes unités et de l'urbanisation à outrance – puisse devenir réalité ou pour, en parlant de façon plus imagée, qu'elle quitte les pages débats des grands quotidiens et entre dans la réalité de tous les jours. Et puisque l'Allemagne de l'Est constitue pour notre problématique un cas à la fois très révélateur et passablement instructif, je vais essayer de vous présenter très brièvement la situation à l'aide de quelques graphiques.

Après la seconde guerre mondiale, en particulier dans les années 1960, on a observé dans tous les pays modernes une baisse de la fécondité, c'est-à-dire du nombre d'enfants mis au monde par femme, par rapport à la moyenne de la population. Pour autant que je sache, la République démocratique allemande était le seul pays développé à avoir essayé de réagir au recul de la natalité par une politique active, ce qui était certainement motivé par la crainte d'une nouvelle pénurie aiguë de main-d'œuvre qui hantait le régime, malgré la construction du Mur et l'arrêt de l'émigration.

Graphique n° 1



<http://www.zsh-online.de>

zsh
Centre d'études sociales de Halle



Le premier graphique montre les chiffres annuels de la natalité en RDA et en Allemagne de l'Est du début des années soixante jusque dans les années quatre-vingt-dix. Au milieu des années 70, lorsqu'il apparaît que le recul des naissances n'est pas un simple phénomène temporaire, les dirigeants du pays prennent toute une panoplie de mesures dans les domaines de la politique familiale et sociale, du marché du travail et du logement pour inciter le plus grand nombre de femmes à avoir davantage d'enfants. Ainsi que le graphique le fait apparaître, cette politique n'a pas été entièrement inefficace. Si elle n'a pas augmenté notablement la fécondité, elle a amené un nombre considérable de femmes à avancer la date de leurs maternités.

Ceci a entraîné un effet d'accordéon très net. Dès le milieu des années soixante-dix, beaucoup plus d'Allemandes de l'Est mettent au monde un nombre d'enfants nettement supérieur à celui qui aurait correspondu à l'évolution démographique à long terme. Même si, comme on le voit clairement sur le graphique, l'effet des mesures en faveur de la natalité s'est atténué un peu au fil des années, il n'en reste pas moins que la RDA a connu pendant une décennie des années de forte natalité, une véritable « montagne de naissances » (« baby boom »). Ce n'est qu'à partir de l'effondrement de la RDA et du rétablissement de l'unité allemande en 1989 et 1990 que les divers intérêts se sont profondément modifiés, ce qui a immédiatement provoqué le deuxième temps du mouvement de l'accordéon, à savoir la contraction. En l'espace d'un an, le nombre de naissances a chuté (ici aussi vraisemblablement sans changement profond du taux de fécondité) à environ un tiers du chiffre de la fin des années quatre-vingt, pour se maintenir depuis à un niveau très faible.

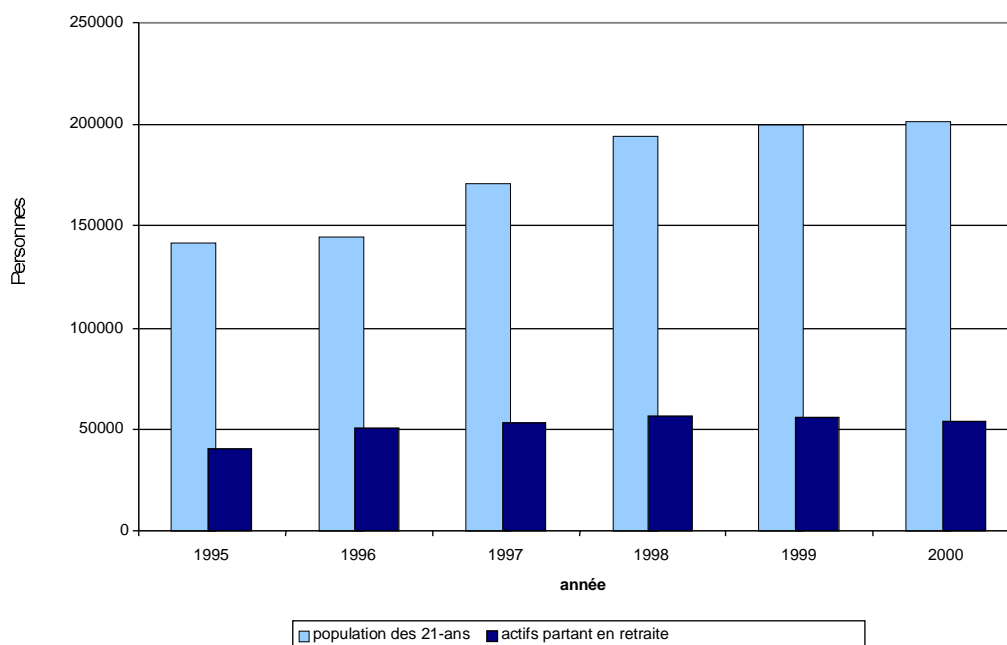
Depuis la moitié des années 90, les enfants nés dans les années 1980, période de natalité particulièrement forte, quittent les établissements d'enseignement général et arrivent sur le « marché » de la formation professionnelle, puis, quelques années plus tard, sur le marché de l'emploi.

Dans une société qui se plaint de plus en plus de vieillir et redoute de manquer sous peu de cotisants pour payer les retraites des vieux en surnombre, ces jeunes hommes et ces jeunes femmes devraient, être considérés et accueillis comme une ressource de très grande valeur, même si la succession rapide de cohortes d'élèves alternativement trop et insuffisamment nombreux crée des difficultés considérables dans le système éducatif et les filières de formation professionnelle. En réalité, nous avons en Allemagne de l'Est énormément de mal à offrir à ces adolescents perspective à peu près acceptable.

Le graphique numéro 2 en fait apparaître la raison en représentant par des bâtons de couleur foncée – beaucoup plus petits – le nombre d'actifs prenant leur retraite dans la seconde moitié des années 90 et par des bâtons de couleur claire – beaucoup plus grands – le nombre de jeunes femmes et de jeunes hommes nés en Allemagne de l'Est et âgés de 21 ans.

Graphique n° 2

Jeunes et actifs partant en retraite en Allemagne de l'Est



<http://www.zsh-online.de>

zsh
Centre d'études sociales de Halle

Source : Statistique du VDR concernant les départs à la retraite ; données de l'office fédérale de la statistique.

La raison essentielle des très grandes difficultés faisant obstacle à l'intégration des jeunes Allemands de l'Est dans la vie active réside donc à la fois dans un niveau d'emploi en stagna-

tion, voire en diminution et dans le très faible nombre d'actifs âgés quittant leur activité professionnelle. Le fait que pendant au moins dix ans de suite, le nombre d'hommes et de femmes libérant leur emploi pour partir en retraite soit beaucoup plus faible que pour une année normale est un phénomène vraiment rare et extrêmement surprenant dans une société moderne.

Ce phénomène s'explique principalement par les deux grands programmes de préretraite mis en place dans les années 1989/90 jusqu'à 1992 environ pour « amortir le choc » des suppressions massives d'emplois. Ces programmes incitaient fortement tous les actifs nés avant 1938, qui avaient donc plus de 52 ans au moment de la réunification, à quitter définitivement la vie professionnelle. La plus grande partie des personnes concernées ont effectivement accepté cette offre, souvent sous l'effet d'une pression sociale considérable.

Au bout de quelques années, près de 90 % de tous les hommes et femmes bénéficiaires de ces programmes, au total environ un million de personnes, avaient quitté la vie active. C'est de cette façon que l'on est arrivé à avoir en Allemagne de l'Est des personnels dont la structure des âges est très souvent fortement homogène, c'est-à-dire que seul un nombre réduit d'années sont représentées.

Comme en même temps – parce qu'il n'existait pratiquement pas de caisses de retraite d'entreprise en Allemagne de l'Est, parce que la plupart des personnes concernées avaient peu de fortune personnelle et parce qu'il subsistait de grosses incertitudes sur le montant réel des droits à la retraite acquis du temps de la RDA – la plupart des actifs occupés qui étaient trop jeunes pour partir en préretraite s'efforçaient de travailler aussi longtemps que possible, le renouvellement des générations reste aujourd'hui encore extrêmement faible dans les entreprises de l'Est de l'Allemagne.

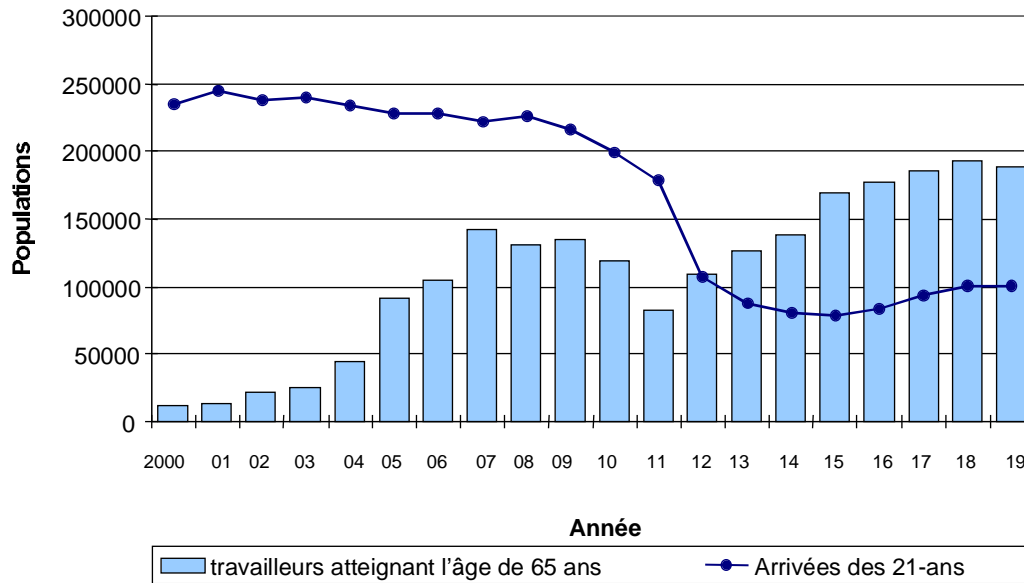
Ceci pose problème pour deux raisons : d'une part parce cela réduit très fortement les chances de la plupart des jeunes Allemands de l'Est en quête d'emploi, qui sont particulièrement nombreux en ce moment, d'autre part parce que la situation de pénurie qui règne sur le marché de l'emploi va s'inverser très rapidement dans quelques années, compte tenu du fait que les jeunes ne seront alors plus issus que d'années à très faible natalité, alors qu'un grand nombre des cotisants actuels, nés vers et peu après 1940, atteindront l'âge légal de la retraite et devront donc abandonner la vie active.

Cette évolution apparaît clairement sur le troisième graphique, où nous avons représenté deux séries de chiffres concernant les deux premières décennies de notre siècle : le nombre de jeunes gens de 21 ans pour chaque année, matérialisé par une ligne continue et le nombre d'Allemands et d'Allemandes de l'Est ayant un emploi actuellement et qui atteindront alors l'âge légal de la retraite, matérialisé par des bâtons.

Le graphique n° 3 montre que le très fort excédent actuel de jeunes désirant entrer dans la vie active perdurera jusqu'à environ 2008/2009, que la situation s'équilibrera vers 2010 pour s'inverser aussitôt, si bien que dans la décennie à venir, le nombre d'hommes et de femmes âgés partant à la retraite dépassera largement celui des jeunes prêts à prendre la relève. Beaucoup d'employeurs risquent alors de tomber dans un « piège démographique », auquel ils ne pourraient échapper que par une politique très clairvoyante, qui devrait être mise en œuvre dès maintenant.

Graphique n° 3

Départs en retraite et jeunes arrivant sur le marché de l'emploi en Allemagne de l'Est de 2000 à 2019



<http://www.zsh-online.de>

zsh
Centre d'études sociales de Halle



Source : Office fédéral de la statistique, FS1, série 4.1.1, 1999 ; annuaires statistiques ; calculs Zsh

À présent, examinons quelle est la signification de ceci pour le sujet de la manifestation d'aujourd'hui et pour les objectifs que votre réseau s'est fixés.

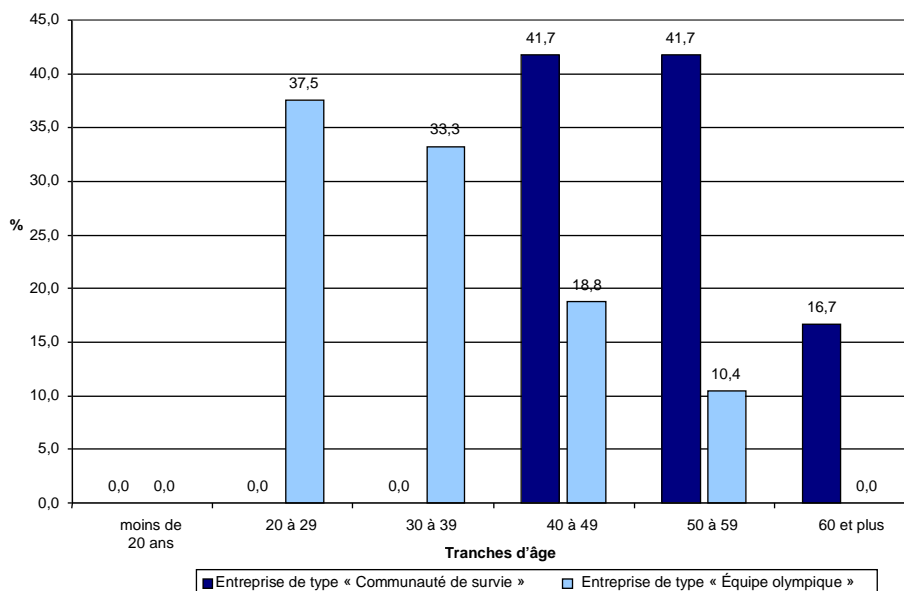
Il est très vraisemblable que les déséquilibres démographiques, tels qu'ils viennent d'être présentés :

- touchent beaucoup plus durement les petites entreprises que les grandes et
- sont beaucoup plus difficiles à maîtriser à la campagne qu'en ville.

Pour vous le démontrer, j'ai représenté sur un graphique, à partir des résultats d'une étude récente menée par le zsh, la pyramide des âges dans deux entreprises parfaitement prospères de l'industrie chimique est-allemande.

Graphique n° 4

Homogénéité de l'âge du personnel dans l'industrie chimique Est-allemande : équipes olympiques et communautés de survie



<http://www.zsh-online.de>

zsh
Centre d'études sociales de Halle



Source : enquête sur la structure du personnel menée en 2000 par les Zsh et la fédération des employeurs chimie Nord-Est.

Le graphique n° 4 illustre deux exemples extrêmes d'entreprises dont le personnel présente une pyramide des âges homogène. Dans le premier cas (exemple n° 1, bâtons de couleur claire), on a affaire à un personnel très jeune, composé principalement des tranches d'âge entre 20 et 40 ans, ce qui veut dire que personne ne partira en retraite prochainement et qu'il n'y aura pratiquement pas besoin d'embaucher. Dans le second, on a affaire à un personnel franchement âgé (exemple n° 2, bâtons de couleur foncée), ce qui signifie que personne, dans toute l'entreprise, n'a moins de 40 ans. Toutefois, compte tenu du faible nombre de salariés en âge de partir à la retraite, il n'y aura, ici aussi, pas d'embauches dans un proche avenir.

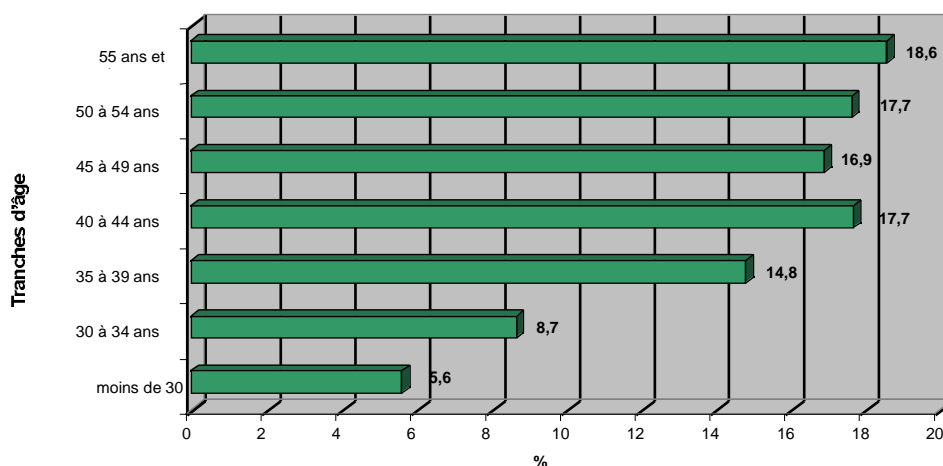
Les études que nous avons réalisées font apparaître très clairement que cette homogénéité de la structure des âges est particulièrement répandue, d'une part dans les petites entreprises qui ne peuvent pas s'offrir une gestion professionnelle des ressources humaines et qui sont obligées d'agir le plus souvent à très court terme, d'autre part dans les secteurs d'activité où prédominent les petites entreprises.

À cet égard, voici un autre graphique montrant la pyramide des âges pour l'ensemble des entreprises agricoles de Saxe-Anhalt. Il faut noter que, pour une série de raisons que je ne vais pas abor-

der maintenant, l'agriculture fait partie des rares secteurs réellement prospères de la Saxe-Anhalt, du Brandebourg et des autres länder de l'Est.

Graphique n° 5

Structure des âges des personnes employées dans l'agriculture en Saxe-Anhalt



Source : enquête sur la structure du personnel dans l'agriculture de Saxe-Anhalt en 2002

<http://www.zsh-online.de>

zsh
Centre d'études sociales de Halle



Le tableau est d'une effrayante clarté : la pyramide des âges dans l'agriculture de Saxe-Anhalt est dominée par les vieux. La tranche d'âge la plus représentée est celles des hommes et les femmes de plus de 55 ans, tandis que les jeunes de moins de 30 ans sont très rares. Dès aujourd'hui, l'agriculture rencontre d'énormes difficultés pour trouver, parmi tous les jeunes sortant de l'école, suffisamment de candidats pour ses places de formation, actuellement beaucoup trop peu nombreuses.

Une structure de ce type, lorsqu'elle se produit dans une grande entreprise en raison de circonstances exceptionnelles ou de négligences, crée sans aucun doute un problème difficile, mais soluble. Je connais beaucoup d'entreprises allemandes et françaises qui sont venues à bout de déséquilibres de ce genre, bien que moins graves dans la plupart des cas. Un de ces jours, on décide, comme on dit, d'« ouvrir le porte-monnaie » et d'envoyer les vieux en retraite anticipée. Lorsque cette mesure s'applique à toute une cohorte de vieux salariés, il peut en résulter des coûts très importants pendant quelques années. Mais en même temps, on gagne une certaine liberté de manœuvre et on peut faire venir beaucoup de jeunes.

Les petites entreprises ne peuvent pas procéder de la sorte. Je n'imagine pas le directeur de l'une d'elles dire : « J'ai 63 ans, mes deux cadres 59 et 61 ans. Demain, on part tous les trois en retraite. Aux autres de se débrouiller avec la boîte. » La relève des générations est, surtout dans les petites entreprises, un problème très difficile, d'autant plus difficile que l'environnement social est défavorable.

Permettez-moi, pour achever ma deuxième thèse, d'évoquer un autre problème particulièrement aigu qui n'apparaît pas sur le graphique. D'après tout ce que nous savons, il existe une corrélation positive étroite entre, d'une part la moyenne d'âge du personnel, en particulier des dirigeants, et d'autre part les performances économiques des entreprises. En d'autres termes, les entreprises est-allemandes les plus compétitives sont généralement celles où l'on constate le plus fort vieillissement, tandis que les entreprises les moins performantes sont souvent les plus jeunes. Nous connaissons de nombreux exemples de corrélations négatives entre l'âge et la compétitivité. Il arrive ainsi fréquemment que les salariés des secteurs, des métiers et des entreprises mis en difficultés par les mutations de la société soient nettement plus âgés que la moyenne. Cela n'est pas tellement grave, car les changements sociaux s'en trouvent de ce fait plutôt facilités et accélérés. Dans le cas de l'Allemagne de l'Est, la tragédie réside cependant dans le fait que ce sont justement les anciens, qui le plus souvent et jusqu'à aujourd'hui, sont les véritables moteurs du progrès.

Quelles conclusions peut-on tirer de ce qui vient d'être dit pour vous ? Dans ma troisième thèse, je vais tenter de vous fournir au moins une esquisse de réponse.

Il y a deux manières d'interpréter la situation en Allemagne de l'Est, son évolution et les expériences qui y ont été faites.

On peut les interpréter comme une sorte de catastrophe naturelle exceptionnelle, du même type qu'une tornade, une période de sécheresse prolongée ou un gros tremblement de terre. Personne ne niera que les gens affectés par de tels événements méritent notre compassion et qu'il faille les aider autant que possible. Mais pour notre propre situation, cela n'a pas grande importance, d'autant plus que l'on peut s'attendre à un retour à la normale là où la catastrophe a sévi. Il s'agit là d'une interprétation évidente et certainement très répandue.

Malgré tout, je vous demanderais d'écouter au moins l'autre interprétation et d'y réfléchir un instant. Cette autre interprétation part de l'hypothèse que ce que nous vivons et observons actuellement en Allemagne de l'Est ne fait qu'anticiper – probablement sous une forme exacerbée et plus dramatique - une évolution, ainsi que les problèmes et champs d'action qui en découlent, auxquels toutes les nations développées seront confrontées à l'avenir. Cette hypothèse se base sur les deux tendances qui se sont déjà manifestées et qui continuent à se manifester avec beaucoup de vigueur en Allemagne de l'Est, et dont j'ai déjà évoqué l'importance globale dans ma première thèse.

La première de ces deux tendances réside dans le rôle croissant joué par les petites entités économiques, en particulier les petites entreprises. Si l'on procède, sur la base des données les plus récentes de l'enquête Effectifs et taille des entreprises de l'Agence fédérale pour l'emploi, à un classement par taille des entreprises d'Allemagne de l'Ouest et de l'Est ainsi qu'à une comparaison de l'évolution de leurs effectifs entre 1998 et 2002, on voit apparaître très clairement deux phénomènes :

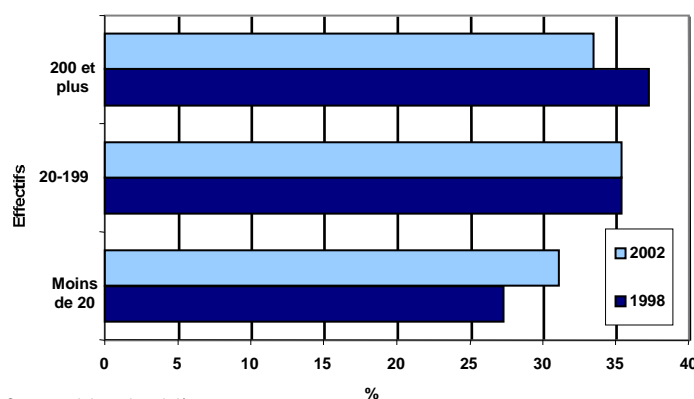
- il existe d'une part une nette différence dans la structure des tailles d'entreprises dans les deux parties du pays ; le poids des entreprises et des organisations de taille moyenne ou grande (avec au

moins 200 salariés assujettis à la sécurité sociale) est nettement inférieur à l'Est, cela pendant les cinq années considérées ; par contre, le poids des petites et très petites entreprises y est nettement plus important que dans la partie occidentale de la République fédérale.

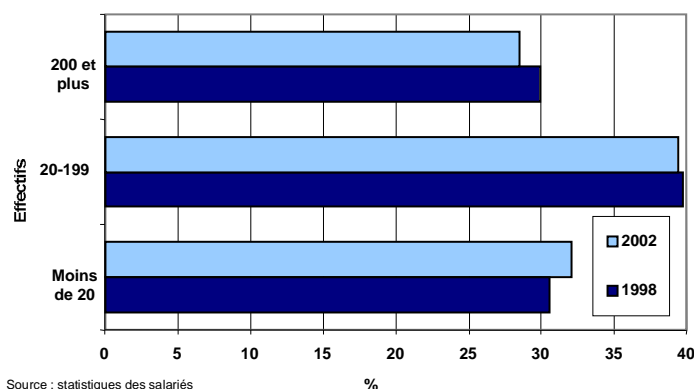
- d'autre part, l'Allemagne de l'Ouest a connu en l'espace de quatre années un changement dans la structure des tailles d'entreprises dont l'ampleur est assez surprenante et qui s'est opéré au profit des entreprises et des organisations de petite taille. Alors que le pourcentage des petits et moyens employeurs par rapport au nombre total d'employés reculait de 37,3 % à 33,5 %, soit près de quatre points, la part des petites entreprises (de moins de 20 salariés) passait de 27,3 % à 31,1 %.

Graphique n° 6

Évolution de la taille des entreprises en Allemagne de l'Ouest



Évolution de la taille des entreprises en Allemagne de l'Est



Ainsi, ce n'est pas l'Allemagne de l'Est qui a rejoint, comme la plupart le supposaient dans les années 90, l'Allemagne de l'Ouest. Au contraire, la partie du pays qui est de beaucoup la plus

grande et la plus puissante économiquement est sur le point – du moins en ce qui concerne la structure des tailles d'entreprise – de se rapprocher de l'Allemagne de l'Est. En effet, pendant la dernière année étudiée (2002), le pourcentage des petites entreprises ouest-allemandes n'était plus que légèrement inférieur (de 1,0 %) au chiffre est-allemand. En même temps, l'écart parmi les entreprises et organisations moyennes ou grandes se réduisait de 7,4 % à 5,0 %, non en raison d'une augmentation des effectifs dans les grandes entreprises est-allemandes, mais parce que les employeurs comptant au moins 200 salariés affiliés à la sécurité sociale sont en net recul en Allemagne de l'Ouest.

Ce qui, jusqu'à présent, apparaissait souvent comme un lourd handicap pour l'économie est-allemande, à corriger d'urgence par l'implantation de grandes entreprises, se transforme maintenant avantage dans une évolution qui va manifestement bien au-delà de l'Allemagne entière. Si cette interprétation est juste, cela signifie pour une grande part que nous allons devoir, dans notre pratique politique et dans celle de nos institutions, accorder une attention beaucoup plus grande aux besoins des petites entreprises et aux moyens de les aider dans leur développement et dans la résolution de leurs problèmes.

Ceci est d'autant plus urgent que la seconde tendance, que je ne vais évoquer que très brièvement ici, est, spécialement pour les petites entreprises, porteuse de très gros défis pour lesquels on ne dispose guère de solutions fiables. On peut lui donner le nom de « débiologisation de la démographie ».

La débiologisation signifie notamment la disparition du déterminisme biologique qui régissait le nombre des enfants et des vieux et qui a toujours été le sort de l'humanité. Au cours des prochaines décennies, le nombre de jeunes arrivant chaque année sur le marché du travail et celui des vieux quittant la vie active connaîtront, plus que jamais dans l'histoire de l'humanité, une évolution irrégulière et seront déterminés, d'une manière encore pratiquement inconnue à ce jour, par les flux sociaux, la conjoncture économique, les modes de vie, les phénomènes de mode ou toute autre chose encore. Je suis pour ma part convaincu que nous n'en sommes qu'au début de cette évolution et que personne ne peut en prévoir la fin.

Interrogé sur la possibilité d'assurer à l'avenir le financement du nouveau système des retraites conçu et mis en œuvre par son gouvernement avant une consultation électorale, Adenauer, ce vieux renard, avait répondu de manière lapidaire que ce n'était pas la peine de se faire du souci, que les femmes feraient toujours des enfants. Cette affirmation est précisément remise en cause aujourd'hui. De nos jours, la décision de mettre un enfant au monde est de plus en plus une décision que l'on prend et doit prendre de manière réfléchie. Et nous ferions certainement bien de nous préparer à des arrivées et à des départs sur le marché du travail qui seront de moins en moins réguliers, de plus en plus instables, désordonnés et déterminés par des changements rapides.

Si l'on admet cette interprétation – je l'avoue, pas très ordinaire – des évolutions et de la situation est-allemandes, on peut arriver à formuler de manière très concise la question des leçons que d'autres pourraient tirer des changements et des expériences faites en Allemagne de l'Est :

Comment peut-on aider les petites et très petites entreprises des régions faiblement peuplées pour leur permettre non seulement de survivre aux turbulences démographiques, mais encore de rester actives, d'accroître leurs performances économiques, de créer de l'emploi et d'innover ?

À mon avis, les pratiques et les politiques actuelles sont insuffisantes, car elles misent trop sur les impulsions prétendument bienfaitantes du marché et sont conçues presque exclusivement pour l'entreprise individuelle. Même lorsqu'il est question de coopération, de réseau et de partenariat, tout tourne en fait autour des problèmes et des relations de l'entreprise individuelle. Face à cela, de très bonnes raisons et les premiers résultats très encourageants des expériences que nous menons actuellement en Allemagne de l'Est devraient inciter à accélérer la mise en place de structures et de mesures ciblant non plus la seule petite entreprise, mais aussi son environnement.

À cet égard, je voudrais, pour terminer, évoquer brièvement et sans aucune prétention à l'exclusivité cinq objectifs dont la réalisation me semble particulièrement prioritaire.

(1) Très souvent, les petites entreprises, et parmi elles des structures innovantes employant des salariés qualifiés ou très qualifiés, sont, en raison de leur isolement et de leur solitude, complètement dépassées lorsqu'il s'agit de pratiquer une gestion à long terme du personnel. Le chef d'entreprise propriétaire de son affaire y parviendra peut-être, bien que beaucoup en soient incapables – comme le montre le grand débat sur la succession engagé en Allemagne de l'Ouest - dès qu'il s'agit de décider si les enfants vont prendre la suite et quelles aptitudes ils devront posséder ou acquérir pour cela. Ce qui manque, ce sont des structures d'assistance pour apprendre aux entreprises à repérer leurs besoins non satisfaits et leur permettre de faire appel en toute confiance aux compétences et aux expériences d'autres entreprises en situation comparable ainsi qu'à des instruments fiables, qu'elles ne possèdent pas elles-mêmes parce qu'elles n'en ont pas besoin tous les jours.

(2) Il existe un objectif essentiel à réaliser, déterminant pour la survie à long terme de beaucoup d'entreprises et qui dépasse largement les possibilités d'action de la petite entreprise isolée. Cet objectif consiste à offrir aux salariés qualifiés et ambitieux des perspectives professionnelles attrayantes et à peu près accessibles dans les petites entreprises. La vision traditionnelle que j'ai décrite dans ma première thèse comportait des carrières professionnelles toutes tracées aussi bien dans les petites entreprises, où les jeunes hautement qualifiés apprenaient la discipline et acquerraient les bases du métier ainsi qu'une première expérience, que dans les grandes entreprises ou grandes organisations, qui pouvaient leur offrir la perspective d'un emploi stable et sûr. Beaucoup d'indices permettent de penser que la tendance est en train de se renverser : à la fin de ses études, le jeune ingénieur travaille quelques années au service développement d'une grande entreprise, puis se met à la recherche d'un véritable poste à responsabilités, souvent plus facile à trouver dans une petite entreprise. Par quel parcours la réussite professionnelle de ces salariés hautement qualifiés et de ces cadres passera-t-elle ? d'une petite entreprise à une autre ou bien d'une grande à une petite entreprise ? Nous ne pouvons pas attendre que les petits entrepreneurs d'aujourd'hui ou les gérants de petites entreprises trouvent des solutions valables et universelles à ce problème.

(3) Le troisième objectif à réaliser peut être décrit comme la mise en commun de ressources et de compétences. Ici aussi, il faut impérativement disposer de structures d'appui reconnues et bénéficiant de la confiance des entreprises pour aider les groupes de petites entreprises – proches géographiquement ou par le secteur d'activité - à mettre en commun leurs ressources et leurs expériences, et donc à se livrer à des échanges de types très variés. Ceci n'est d'ailleurs pas uniquement une question de droit ou d'organisation. Cesser de regarder comme une propriété exclusive qu'on ne pourrait partager pour rien au monde : une commande qu'on ne peut pas terminer à la date prévue, les connaissances d'un spécialiste qui permettent à un partenaire de résoudre rapidement un imprévu, un véhicule spécial, pour les intégrer dans un réseau d'échanges en développement continu, dont tous profitent à la longue, tout cela suppose aussi de surmonter des barrières et des verrous psychologiques et sociaux, ce qui, très souvent, ne saurait réussir (ou ne saurait réussir aussi vite qu'il le faudrait) sans une assistance extérieure compétente à laquelle on fasse confiance. Quelles que soient ses capacités d'organisation, un porteur de responsabilités est, dans une petite entreprise, constamment pressé par le temps, qui fait toujours défaut. Pour explorer des pistes encore vierges, il faut bénéficier du soutien de son environnement.

(4) Dans certaines situations, la mise en commun de ressources et de capacités peut être vitale pour les petites entreprises. Toutefois, la mise en place des structures d'échanges et de partage nécessite généralement des investissements et des coûts initiaux à un moment où les – futurs – bénéfices n'apparaissent nullement acquis. Qui a une solution ? Tous nos pays dépensent des milliards d'euros pour encourager des innovations technologiques qui ne connaissent souvent aucun succès commercial. Nous sommes par contre infiniment plus économes lorsqu'il s'agit de favoriser par des aides publiques les innovations « immatérielles », c'est-à-dire structurelles, sociales, organisationnelles et celles qui touchent à la qualification professionnelle. Pourtant, c'est précisément une aide initiale à ce genre d'innovations qu'il faudrait pour créer dans les petites entreprises les structures permettant une mise en commun durable des ressources.

(5) Le dernier objectif à réaliser incombe à la recherche et à ses promoteurs. Aides initiales, structures d'appui externes stables, dans lesquelles peut naître la confiance, mise en commun de ressources ou encore l'ouverture de perspectives de carrière nouvelles pour des salariés hautement qualifiés et ambitieux, tout cela aussi suppose un travail en amont considérable de la part de la recherche. De par ses thèmes et l'organisation de ses disciplines, la recherche scientifique reste à ce jour en grande partie prisonnière de l'ancienne vision. Je suis effrayé de constater régulièrement que les étudiants utilisent encore les notions, théories et modèles que nous avons développés voici trente ou quarante ans dans un monde entièrement différent. Les thèmes de recherche, approches et concepts vraiment nouveaux, adaptés aux problèmes de la société d'aujourd'hui et de demain, sont encore une denrée extrêmement rare. Or, la recherche dépendant dans une très grande mesure de l'aide et de l'orientation de l'État, il n'est pas admissible de se contenter d'imputer aux chercheurs et aux scientifiques les déficits manifestes existants. Si nous voulons que les petites entreprises obtiennent à l'avenir les modèles et schémas de résolution des problèmes dont elles ont besoin non seulement pour survivre, mais pour prospérer et se développer dans le monde de demain, il faut de la part de la recherche une contribution importante en amont qui ne pourra pas tomber du ciel, mais qui devra bénéficier d'un soutien explicite.

Permettez-moi une dernière remarque : avec mes cinq objectifs, j'ai donné bien des responsabilités à la politique. Bien que les idées comme le retrait de l'État, la dépolitisation et le renforcement de l'initiative individuelle soient actuellement très à la mode, je suis convaincu que l'on fait fausse route. Ce n'est pas le poids de l'État et de son action qui doit absolument changer, mais la façon d'agir de la politique et de l'administration. De profonds changements sont nécessaires dans ce domaine, ce qui sera très difficile pour beaucoup parce qu'il sera bien moins question d'applications de règlements que de partenariats, d'associations, de discussions et de coopérations de toute sorte. Ce qui vous a réunis ici est aussi, au sens propre du terme, de la politique.

Je vous remercie de votre attention ; je remercie surtout Madame Wölfling de m'avoir laissé parler si longtemps et Madame la secrétaire d'État de sa patience.

Le soutien aux petites et très petites entreprises

Peter Asmussen

*STEC, Centre de promotion économique
du Jutland du Sud, Danemark*

Le Danemark est un petit pays de 5,3 millions d'habitants. Le pays entier est comparable à la région Rhône-Alpes en France ou au Land de Saxe en Allemagne. Il a sa propre langue. La société est passée d'une société paysanne à une société industrielle à orientation internationale (marché confiné) en rapport avec la culture du patronat et de sa vision des conditions fondamentales du développement.

Les structures actuelles de l'économie : 500 000 entreprises dont plus de 95 % sont des petites et moyennes entreprises.

Les structures de soutien et d'appui entrent dans la logique de la société industrielle développée après la seconde guerre mondiale, avec un fort développement technologique.

Dans un petit pays, avec de nombreuses petites îles, le développement ne se fait pas seulement dans les agglomérations, mais aussi en milieu rural. On a donc développé des unités décentralisées de soutien : 180 personnes réparties dans 15 structures dont le territoire de compétence correspond à des départements français. Ces professionnels réalisent des consultations pour solutionner des problèmes que rencontrent les entreprises. Nous travaillons avec des consultants privées (qui assurent 27 % du travail) et nous collaborons avec les universités et les centres de recherche, mais nous devons intensifier cette collaboration.

Les entreprises objets de nos consultations :

Ce sont des petites et très petites entreprises. Nous n'avons pas de contacts avec les grosses entreprises car elles ont leurs propres structures.

Les entreprises de moins de 10 salariés représentent les 75 % de notre activité, celles qui ont de 10 à 20 salariés : 14 %.

Les domaines d'intervention par ordre décroissant d'importance :

- production technologique : 45 %
- services : 25 %
- commerce de détail : 16 %
- bâtiment : 9 %
- le reste : 5 %

Les caractéristiques de l'effectif des 180 salariés de l'entreprise de soutien :

Leur niveau de formation correspond à des spécialisations administratives. La plupart sont des technologues. Si la formation est importante, c'est surtout l'expérience qui compte : seulement 9 collaborateurs ont moins de 30 ans, la grande majorité a entre 30 et 50 ans. Ceci est typique des cabinets de consultation : les consultants sont des gens qui ont d'abord fait carrière dans une entreprise.

Les systèmes de consultation virtuelle : exemple, le ministère de l'Économie propose une plateforme sur Internet que nous avons contribué à mettre sur pied. Un questionnaire est à remplir par l'entreprise qui sollicite un soutien et le rapprochement avec une banque de données permet de trouver LE consultant spécialiste que l'entreprise recherche pour résoudre ses problèmes.

Le Sonderjylland

Cette région correspond à une partie de l'ancienne principauté de Schleswig-Holstein, devenue l'interface de deux États. Avant 1864, le Danemark était multinational. Suite à la politique nationale au XIX^e siècle, et aux mouvements de scission, le Schleswig, culturellement, divisé entre le Danemark et l'Allemagne, a pris des orientations différentes. Le Danemark s'est séparé du Reich allemand. Le processus de création d'une nouvelle économie danoise s'est fait sur deux générations.

En 1947, cette région fut la plus développée du Danemark. L'État danois, a pris conscience de la nécessité de créer des conditions pour permettre à cette région agraire de devenir industrielle. La première société de conseil économique a été créée en 1947. Le développement étant défini au niveau central, Copenhague subventionne la structuration de la région, jusque dans les années soixante-dix.

En 1974, cette région adhère à l'Union européenne, avec l'Irlande et la Grande-Bretagne. L'orientation n'est donc plus seulement vers les pays scandinaves, mais une ouverture se fait vers le Sud, l'Union européenne et la RFA qui devient le partenaire le plus important. Grâce à sa situation géographique, le Danemark s'attache à l'Europe. De grandes vagues d'investissement entraînent une industrialisation rapide de la région qui devient l'une des plus prospères du pays.

Vers la fin des années quatre-vingt-dix, on assiste au démantèlement des emplois dans l'industrie. Des programmes sont mis en place pour favoriser la création de nouvelles entreprises et la coopération entre entreprises et centres de recherche.

Au cours des dernières années, se développe une stratégie d'identification des compétences de pointe et de mise en réseau de ces compétences (et non plus en concurrence).

- La technologie de l'information concerne environ cent entreprises de l'électronique. Nous les avons regroupées et nous essayons de trouver des approches de développement commun. Nous avons créé un institut qui, en coopération avec les entreprises et les universités, s'occupe du logiciel.

- Le secteur des transports et de la logistique,

- Le secteur de l'industrie de l'aluminium (après l'adhésion du Danemark à l'Union européenne).

Aujourd'hui, nous misons sur des structures qui apportent du capital financier et du capital intellectuel.

- Le partenariat secteur agricole / commerce de masse, avec l'intention d'ouvrir de nouvelles pistes pour mettre en place un secteur agricole durable et écologique. Un tiers de la production de lait biologique du pays est réalisé dans cette région.

Nous voulons une croissance qui ne crée pas de dépendance à l'égard des sociétés multinationales.

Les problèmes à traiter dans le contexte des structures d'emploi :

- Évolution de la structure globale des diplômes des écoles et universités : formation de base, bac, diplôme de fin d'études dans l'ensemble du Danemark :

Les niveaux de diplôme	1970	2000
Certifiés au terme de 10 ans d'école	50 %	
Bacheliers	25 %	42 %
Diplômés au-delà du bac	20 %	58 %

- Qualification de la main d'œuvre

Niveaux de qualification	1970	2000
Travailleurs non qualifiés	45 %	20 %
Qualifiés	45 %	30 %
Qualification supérieure	15 %	50 %

- Suites de la formation (ce que deviennent les gens après la formation)

	1970	2000
Salariés en entreprise	+ de 50 %	40 %
Employés administratifs	25 %	55 %
Indépendants	20 %	5 %

Ceci signifie qu'il y a de nouvelles tâches pour le développement économique. Si nous voulons continuer à connaître la croissance, il faut développer la création d'activité ou d'entreprise.

Les créateurs prennent des risques assez élevés, alors que socialement, ils sont au même niveau que les bénéficiaires du RMI ou de l'allocation de chômage.

Deux schémas sont présentés

- les risques, croisés avec le niveau social des personnes
- l'identification des groupes de personnes selon les structures où elles travaillent

Si nous voulons plus de créateurs, cela suppose de créer des conditions pour minimiser les risques.

Débat avec les participants

Premier intervenant : En ex-Allemagne de l'Est, pendant deux ou trois années après le changement politique, il n'y avait pas de structure TPE ou PME. La classe politique s'est concentrée sur ces structures, les a mises en place et ensuite, on a cherché des créateurs. J'ai alors posé ma candidature. J'ai travaillé sur les conditions d'encadrement pour des créateurs et j'ai créé un réseau. Pour les créateurs, le plus important, c'est l'effet de synergie que permet leur regroupement dans un même cadre. Les concurrents sont devenus des partenaires.

Deuxième intervenant : C'est un grand défi d'engager ce processus.

Dans le secteur agricole, nous avons réalisé un audit des porteurs de savoir-faire. Nous avons détecté environ cent personnes qui avaient des formations supérieures. Trente d'entre elles ont été réunies et on leur a dit : « vous êtes compétents en agriculture, nous sommes capables de résoudre vos problèmes. Êtes-vous prêts à travailler avec nous ? » Très peu coopéraient. Nous avons proposé de les constituer en réseau, mais cela ne réussit pas avec tout le monde. Il reste toujours des gens qui ont peur de la concurrence.

Troisième intervenant : Existe-t-il des indicateurs de réussite ?

C'est simple d'expliquer pourquoi le réseau fonctionne au niveau régional. Dans l'agriculture, les savoir-faire sont importants traditionnellement. Dans le secteur de l'aluminium, il n'y a pas de tradition locale, mais un groupe norvégien a voulu s'installer en Europe centrale et on leur avait dit que le prix de l'énergie était bas. De longues barres devaient être transformées en profilés. Des ingénieurs ont pensé qu'on pouvait faire mieux que des profilés (avec des débouchés dans l'industrie automobile). La région a soutenu le projet, des financements ont été dégagés pour des investissements, des organismes de formation se sont créés et un groupe de vingt entreprises, sachant qu'il y avait une expertise sur l'aluminium dans la région, a décidé de créer un centre d'excellence du savoir-faire en aluminium, avec une école de formation supérieure.

Bruno Pagaard, *Seniorerhvev, Danemark*, Nous avons les mêmes problèmes dans notre pays. Jadis, les États-Unis et l'Allemagne étaient les locomotives de l'économie mondiale, mais aujourd'hui, c'est différent.

Peter Asmussen : depuis 1993, la conjoncture est bonne. Aujourd'hui, est-ce que les structures vont changer fondamentalement ou bien est-ce qu'il y a un développement cyclique ? il est important de faire des recherches sur ces structures...

Sigrid Wölfing rappelle que ce qui est essentiel, c'est d'essayer de trouver les points essentiels qui permettent, en milieu rural, de dépasser les problèmes que rencontrent les créateurs de très petites et petites entreprises.

Ateliers du 6 mars

Pool de jeunes travailleurs

Animation : Ursula Köppl
Introduction : Bettina Wiener

Bettina Wiener présente l'association « Centre d'études sociales de Halle » (Zentrum für Sozialforschung Halle e. V.). Elle décrit ensuite le projet « GENIUS » (Generationenaustausch in industriellen Unternehmensstrukturen, renouvellement des générations dans les structures d'entreprises industrielles), qu'elle illustre par des diapositives.

Sur la base d'exemples pratiques (Infra Leuna GmbH et TVS Personal GmbH), on présente et discute le pool de jeunes travailleurs selon les points de vue des entreprises et des jeunes ouvriers qualifiés. Sont également abordés les problèmes de droit du travail.

GENIUS est un projet intégré du secteur industriel. Il est financé par le ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche dans le but d'organiser le renouvellement du personnel dans les entreprises. Le modèle « Pool de jeunes travailleurs » s'appuie sur la collaboration des entreprises et bénéficie d'un financement externe, notamment par l'entreprise de travail temporaire TVS Personal GmbH. Cette dernière doit posséder un certificat pour la création du pool de jeunes travailleurs (mise à disposition de personnels intérimaires). Elle conclut deux contrats, un à durée indéterminée avec le jeune (salaire selon la convention collective locale) et un avec l'entreprise qui loue le salarié. S'il fait partie du pool de jeunes travailleurs, le salarié sollicité ne peut refuser le travail proposé. La qualification (320 h) incluse dans le réservoir est financée par le land de Saxe-Anhalt. Les coûts afférant à la période de non-activité du salarié sont à la charge de l'entreprise de travail temporaire.

Le « Réservoir » a pour but d'empêcher l'exode des jeunes ouvriers qualifiés. Ceux-ci voient s'ouvrir des perspectives dans leur région, peuvent capitaliser des expériences professionnelles et, dans le cas le plus favorable, trouver un emploi permanent. Ils peuvent aussi rester dans le Réservoir.

Le Réservoir accueille les jeunes de moins de 25 ans. Ils sont démarchés par l'agence pour l'emploi et reçoivent une formation interentreprise. L'admission peut être refusée aux candidats ne remplissant pas les conditions requises.

Toute entreprise intéressée peut, contre rémunération de l'ETT, recourir aux services du Pool de jeunes travailleurs. L'utilisation de celui-ci n'est donc pas encore le fruit d'une coopération directe inter-entreprises. Un financement commun, selon le modèle français, n'est pas faisable actuellement en Allemagne, du moins dans l'industrie chimique, les PME pouvant compter sur les structures d'appui de la Fédération, du Land et de l'agence pour l'emploi.

Synthèse de la discussion

- La mise en place de réservoirs de jeunes permet de résoudre les problèmes (qualification professionnelle) auxquels l'entreprise individuelle ne sait pas faire face.
- Le recrutement du personnel n'est pas encore vraiment menacé dans les PME, mais les responsables politiques doivent tout de même agir dans ce domaine pour aider les entreprises.
- La démarche d'appel à des acteurs externes (ETT) pourrait évoluer à terme, si les problèmes de qualification devenaient plus pressants.
- Les réservoirs de jeunes doivent permettre d'ouvrir aux jeunes qualifiés des perspectives professionnelles dans leur région.
- Les Réservoirs pourraient être aussi utilisés pour encourager les entreprises à nouer des relations de coopération autonomes.
- Les entreprises individuelles intéressées par la coopération ont la possibilité de prendre l'initiative pour remédier aux goulets d'étranglement dans les domaines de la qualification et de la spécialisation du personnel.
- Il n'appartient pas aux responsables politiques d'organiser la coopération entre les entreprises, ils peuvent cependant en vanter les mérites aux PME.
- Les responsables politiques peuvent créer le cadre législatif adapté à la coopération.

Développement d'entreprise et développement des compétences

*Animation : Katrin Jutzi, université de Leipzig
Introduction : Erwin Meyer-Wölfing, tamen. GmbH*

En introduction aux travaux du groupe, Erwin Meyer-Wölfing présente des exemples tirés de son activité de consultant auprès de petites entreprises. La teneur principale de ses propos est que, pour diverses raisons, beaucoup d'exigences « anciennes », mais aussi « de type nouveau » qui se posent à la direction ou au personnel des petites entreprises ne trouvent pas de réponse adaptée. Ni les structures d'aide aux PME existantes ni les sociétés de conseil ou de formation continue ne sont suffisamment en mesure d'aider les PME à venir à bout de leurs problèmes et à maîtriser les nouveaux défis qui se posent à elles. Il convient par conséquent de modifier ou de compléter les structures existantes, de manière à permettre un dialogue suivi entre les entreprises et les prestataires d'assistance, dialogue à partir duquel pourraient ensuite être mises au point des formes d'aide appropriées. Dans cette optique, Erwin Meyer-Wölfing présente un modèle permettant de classer les approches existantes et de faire apparaître les compléments et modifications nécessaires.

Les participants discutent d'abord des exigences qui se posent aux PME, débat résumé par la question suivante :

À quels problèmes des PME-TPE (petites, moyennes et très petites entreprises) une structure d'appui peut-elle et doit-elle apporter une réponse ?

À l'unanimité, on constate qu'il n'y actuellement pas de « ressources » suffisantes (en ce qui concerne le temps, les finances et les compétences) pour :

- la formation continue et l'aide à l'acquisition de connaissances en entreprise
- la gestion stratégique du personnel
- l'intégration des jeunes (problème de la relève)
- l'innovation
- la commercialisation de l'innovation
- la gestion de la qualité
- la définition des problèmes de l'entreprise
- la définition des problèmes du client (aptitude à comprendre le client)
- la recherche de capitaux

La principale solution envisagée et discutée par les participants réside dans la mise en place de réseaux ou de coopérations. Les relations en réseaux et coopérations occupent également un rôle central dans le modèle d'Erwin Meyer-Wölfing.

L'intervention traite des questions suivantes :

- Qu'apportent les structures d'appui aux petites (et moyennes) entreprises ?
- Qui en bénéficie ?
- Quelles sont leurs composantes ?
- Comment sont-elles mises en place ?

Où en est la mise en place d'une structure d'appui dans la région Berlin-Brandebourg ?

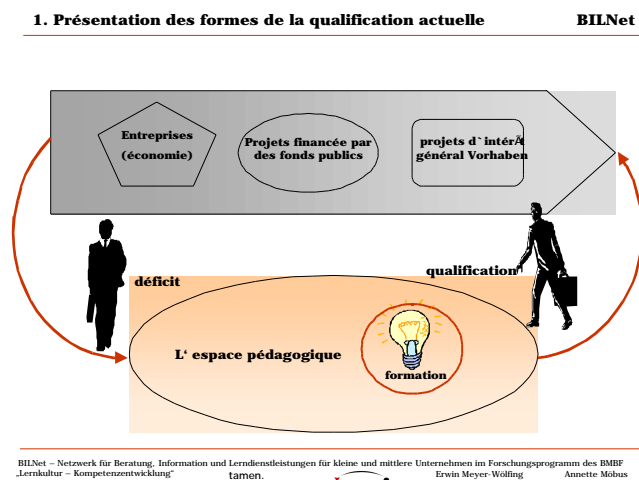
Les petites entreprises ont de plus en plus de difficultés à maintenir leur compétitivité par leurs propres moyens et à suivre le rythme de plus en plus rapide de l'innovation. Assurer la relève de leur personnel hautement qualifié dans une situation démographique caractérisée par des années de faible natalité est impossible au niveau de l'entreprise individuelle.

- La viabilité à long terme des PME dépend de leurs capacités à unir intelligemment leurs forces.
- Seules, il leur est difficile d'établir des coopérations. Les investissements (coûts de transaction) dans les structures de coopération sont trop importants pour elles.
- Les PME ont du mal à mettre au point des concepts commerciaux ayant un caractère stratégique ou même visionnaire.
- La gestion de la formation du personnel et le développement organisationnel sont une source de difficultés pour les PME en raison de leur manque de compétences et de ressources.
- Les entreprises doivent être un lieu d'acquisition de connaissances. Les processus d'acquisition de connaissances doivent bénéficier d'une assistance extérieure.

Les structures d'appui aux PME sont une forme nouvelle de « production » et de « livraison » de services aux entreprises basée sur le savoir et destinée aux petites entreprises qui ne bénéficient pas de ce genre de prestations du fait de la situation actuelle. Les services d'assistance à la formation en entreprise sont également un exemple de services basés sur le savoir.

Le système ancien d'acquisition de connaissances

Dans le système classique, les apprenants quittent l'entreprise après avoir identifié leurs lacunes, c'est-à-dire après avoir constaté les aptitudes et connaissances qui leur font défaut. Ils se rendent dans une « salle pédagogique » où ils acquièrent des connaissances jusqu'à ce qu'ils soient « qualifiés » et reviennent dans l'entreprise avec le statut de salariés « qualifiés ».

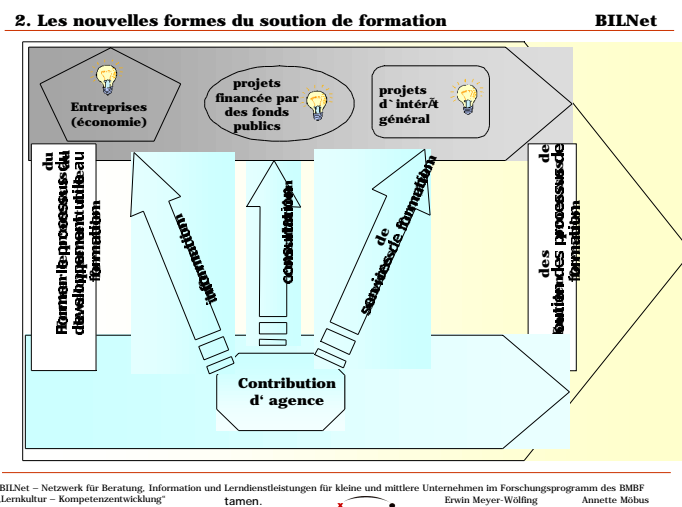


Les nouveaux systèmes d'acquisition de connaissances

Avec ces nouveaux systèmes, l'acquisition de connaissances se fait dans l'entreprise. Le développement de l'entreprise et le soutien à l'acquisition de connaissances sont organisés comme les phases différentes d'un même processus de développement. Le soutien à l'acquisition des connaissances se fait de deux manières :

- par un aménagement du travail et du développement favorisant le processus d'apprentissage,
- par des aides directes (aides au travail et à la formation), c'est-à-dire par des informations ciblées, par la fourniture de renseignements ou par la systématisation du savoir.

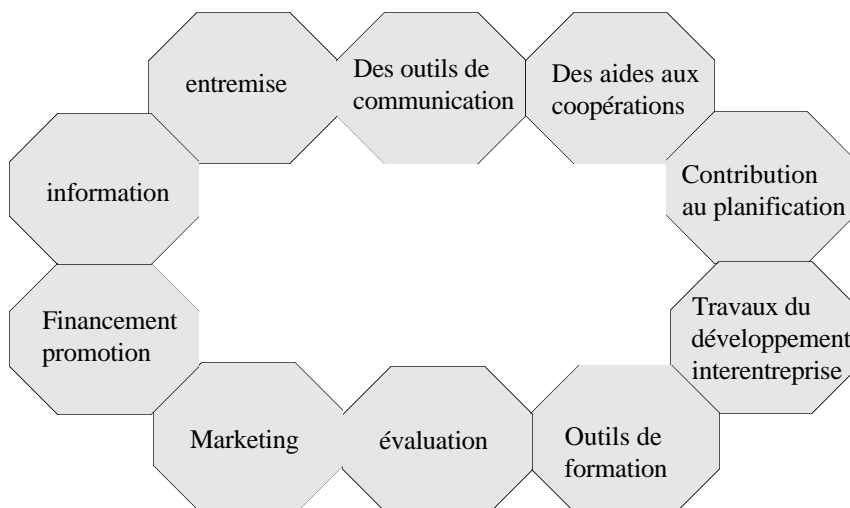
Les prestations intermédiaires apportent aux salarié(e)s des entreprises un soutien sur mesure aux processus d'acquisition de connaissances dont ils ont besoin en fonction du niveau de développement (soutien sous forme d'accompagnement).



Dans les nouveaux systèmes de soutien à l'acquisition de connaissances, les fonctions intermédiaires jouent un rôle central pour la « production » et la « fourniture » de services basés sur le savoir. Toutes ces prestations peuvent être réalisées sous forme de services aux entreprises.

3. Des contributions d'agence

BLINet



Quel doit être l'apport d'une structure d'appui ?

- Elle fait apparaître les besoins des petites et des très petites entreprises (PTPE) et les prend pour indicateur de la qualité des services basés sur le savoir.
- Les PME ont accès à des services de haute qualité, pertinents et abordables.
- Elle met en relation de manière intelligente l'offre et la demande.

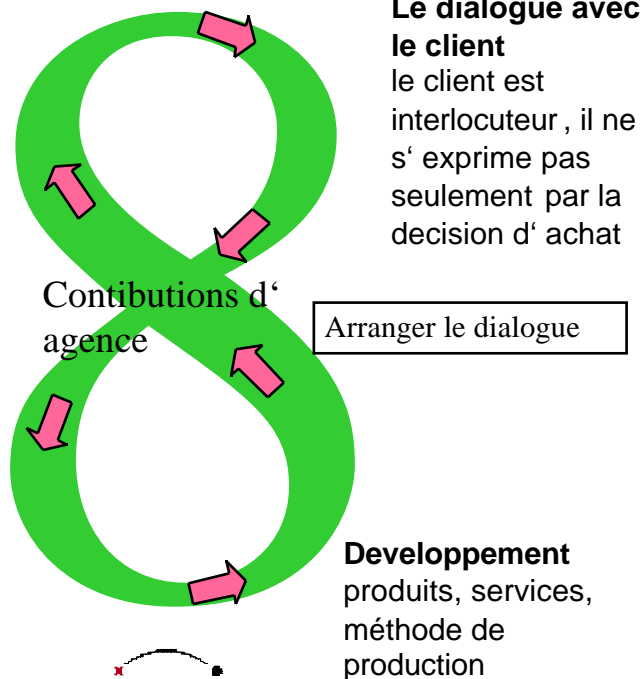
La boucle du développement

Ø Le client construit ses demandes en dialogue

Ø le producteur développe des nouveaux produits et services.

Ø Le producteur entre dans un dialogue sur les nouvelles offres

Ø Le client développe des nouveaux besoins et des nouvelles demandes



Sur cette représentation du « huit de développement », l'entreprise est cliente du prestataire de services, que l'on appelle « producteur ».

À qui profite une structure d'assistance ?

À tous les partenaires concernés par le développement économique des secteurs d'activité et des régions :

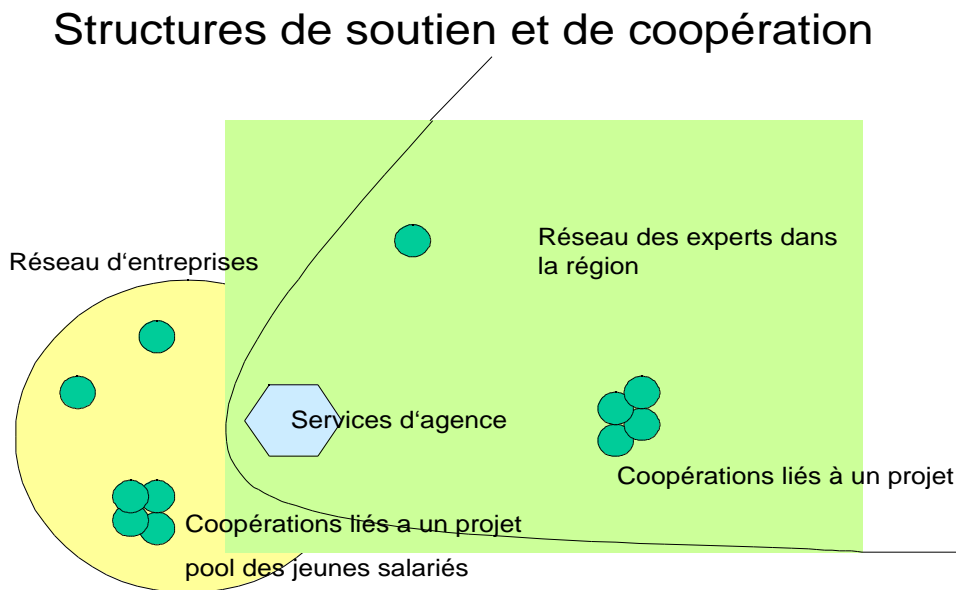
- Les petites et très petites entreprises ont accès à des services d'information, de conseil et d'aide à l'acquisition de connaissances.
- Les prestataires de services peuvent se concentrer sur leurs compétences de base.
- Les financeurs économisent de l'argent tout en étant plus efficaces.
- Les personnes et organismes spécialisés dans le développement économique peuvent travailler en réseaux.

Quelles sont les composantes d'une structure d'assistance ?

- réseaux d'entreprises

- coopérations d'entreprises
- un réseau d'experts (mondial)
- un cercle d'experts liés par contrat
- des prestations intermédiaires
- des services en réseau

Modèle d'une structure d'appui



Formes concrètes du modèle dans la pratique

Dans la pratique, les composantes d'une structure d'appui prennent des formes très différentes en fonction des besoins des entreprises du secteur d'activité et de la région concernés. L'expérience accumulée au cours des projets a donné naissance à des « prototypes »,

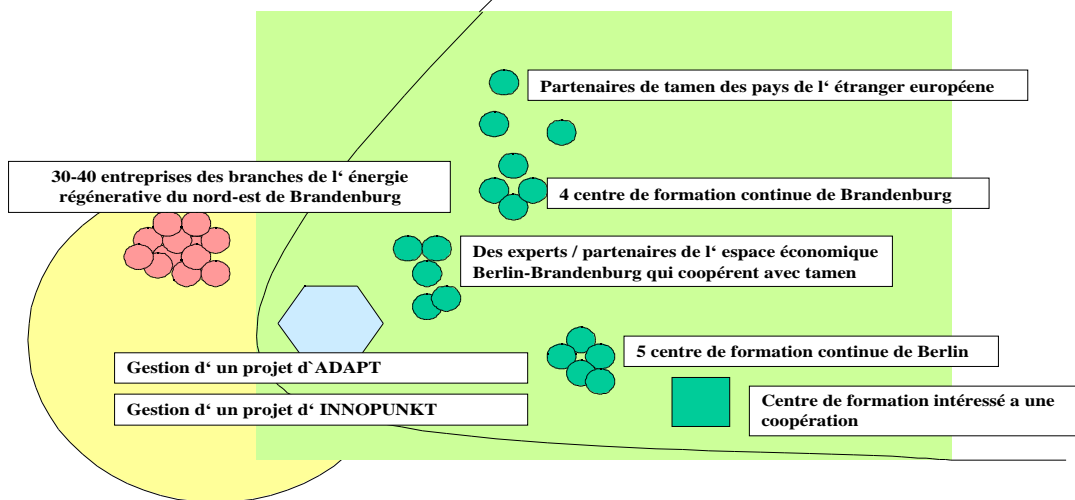
- des prototypes pour des services en réseau, notamment d'aide en cas de difficultés économiques, de soutien à la résolution de problèmes de personnel ou d'aide fournie aux processus d'innovation,
- des prototypes de réseaux d'entreprises : réseaux d'artisans ou de groupes d'entreprises ayant le caractère de groupes de projets, etc.,
- des prototypes de coopérations d'entreprises telles que les coopérations d'artisans ou d'entreprises du bâtiment,
- des prototypes de réseaux d'experts et de réseaux d'experts liés par contrat, tels qu'ils ont vu le jour dans des projets,
- des prototypes de services intermédiaires, qui, pour la plupart, ont également été mis au point dans des projets ayant bénéficié d'aides spéciales.

Il s'agit maintenant de mettre sur pied dans la région Berlin-Brandebourg une structure d'appui viable en « régime normal » et capable de fonctionner sans financement particulier des projets.

Comment naît une structure d'appui ?

La structure d'appui de la région Berlin-Brandebourg est comparable à un chantier sur lequel on travaille à différents endroits à la fois. Seuls les plans permettent de voir quel sera l'aspect final de la construction.

Points de départ pour le développement d'une structure du support



Projets de réseaux d'entreprises :

- 30 à 40 petites entreprises du secteur des énergies renouvelables dans le Barnim et l'Uckermark.

Projets de réseaux d'experts

- 5 centres de formation continue à Berlin ;
- 4 centres dans le Brandebourg (Märkisch-Oderland, Uckermark, Barnim) ;
- Partenaires d'anciens projets dans d'autres pays européens ;
- Spécialistes/partenaires de la région économique Berlin-Brandebourg, qui ont participé à d'autres projets dans le passé.

Projets de prestations intermédiaires :

- Savoir-faire de nombreux projets-pilotes.

Et maintenant ?

La suite du projet de mise en place d'une structure d'appui pour petites et moyennes entreprises dans la région Berlin - Brandebourg est liée aux questions suivantes :

- comment obtenir la participation d'acteurs au développement de la structure ?
- comment poursuivre les projets engagés ?
- quelle forme pourrait prendre une aide financière éventuelle basée sur la contribution personnelle des acteurs ?

Après la présentation du modèle, le groupe de travail débat des conditions requises pour les réseaux de ce type (naissance d'une « culture de réseau ») :

- maîtriser les craintes dues aux situations de concurrence (Les PME opérant sur les mêmes segments de marché et ciblant les mêmes clientèles sont d'autant plus disposées aux échanges qu'elles sont éloignées – géographiquement et sur le plan des contenus – les unes des autres.)
- du temps pour instaurer la confiance (un processus qui dure des années.)
- prise en compte des coûts de transaction (Ils sont difficiles à prévoir et à « réclamer », les investissements initiaux pour une structure de ce type étant nécessaires à un moment où les bénéfices futurs sont loin d'être acquis, comme le professeur Lutz l'a dit dans son discours.)
- un enjeu sérieux à la base (Les réseaux de ce genre et plus encore les coopérations nécessitent une base « commerciale », cet épithète étant pris ici au sens large : des grands objectifs communs au traitement concret des commandes, en passant par la prospection et les projets de développement.)

Ces sujets font l'objet d'un débat très animé, il y a toutefois dans l'appréciation des aptitudes des prestataires d'assistance, en particulier des centres de formation continue, des avis divergents sur le degré de coopération, sur l'adéquation du soutien fourni aux petites entreprises par les services de formation continue.

Tout le monde est cependant d'accord pour constater le degré insuffisant de développement des réseaux et des formes de coopération. Il y a encore des déficits dans ce domaine, tant dans le développement que dans la réalisation. Les formes d'action intermédiaires, en particulier, qui jouent un rôle de passerelle d'une part entre les organismes d'assistance et les entreprises, d'autre part à l'intérieur des différents réseaux, ne se sont pas encore suffisamment implantées. On manque en outre de structures adaptées pour soutenir les fonctions et services intermédiaires.

Remarques concernant l'aspect transnational du groupe de travail :

Bien que l'animatrice des débats ait demandé à plusieurs reprises de tenir compte des impératifs de la traduction, la discussion s'est souvent déroulée à un rythme rapide et entre Allemands. Cela tient principalement au fait que la traduction simultanée est faite en cabine par une interprète que l'on ne voit pas et que les participants allemands ne peuvent pas entendre non plus. Pour cette raison, les représentants français et la Danoise ont souvent été incapables de suivre la discussion. Pour terminer, les participants conviennent que le modèle de structure présenté par Erwin Meyer-Wölfling englobe aussi les approches et modèles français et que les services et fonctions intermédiaires jouent un rôle primordial pour le fonctionnement des structures d'appui.

La gestion de la formation du personnel dans le conseil en entreprise

*Exposé : Uwe Gluntz
Animation : Swen Hildebrand*

M. Gluntz présente d'abord le projet :

Le promoteur du projet est la « Verein zur Förderung der Kooperation von Wissenschaft und Arbeitswelt in Ostbrandenburg e.V. » (association pour la promotion de la coopération entre la recherche et le monde du travail dans l'Est du Brandebourg), dans le cas précis l'agence Recherche et Monde du travail (KOWA, Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt). L'objectif principal du projet est d'aider les petites et plus particulièrement les moyennes entreprises dans la recherche et la qualification de personnel hautement qualifié. Les objectifs individuels sont le renforcement des entreprises, en premier lieu celles de la métallurgie, de la construction électrique et de l'environnement, par le biais de

- l'aide à la mise en place d'une gestion stratégique de la formation du personnel et de plans de qualification à moyen terme,
- l'aide à la coopération entre les entreprises concernées et des centres ou entreprises de formation adaptés
- le recensement des besoins en personnel hautement qualifié.

Les entreprises bénéficient de prestations (main-d'œuvre) pour la gestion des coopérations, pour l'analyse des besoins en qualification et l'organisation de la qualification des salarié(e)s. Elles reçoivent également une aide à la mise en place de formules de gestion de la formation. Le coût de la qualification assurée par des organismes de formation ou des prestataires individuels compétents est pris en charge à 80 %. Les entreprises doivent participer à ces coûts à hauteur d'au moins 20 %.

Le projet est suivi parallèlement par un groupe de travail formé de représentants des partenaires sociaux et du monde de la recherche ainsi que par des acteurs régionaux majeurs. La mission de ce groupe est d'accompagner les coopérations interentreprises en les faisant bénéficier de compétences dans le domaine du développement du secteur d'activité et de la région.

Le projet a démarré le 1er décembre 2001 et doit prendre fin le 30 novembre 2003. À ce jour, il a pris contact avec quelque 180 entreprises et associé d'une manière ou d'une autre 38 d'entre elles. 128 salariés ont déjà effectué un stage de qualification ou vont le faire prochainement.

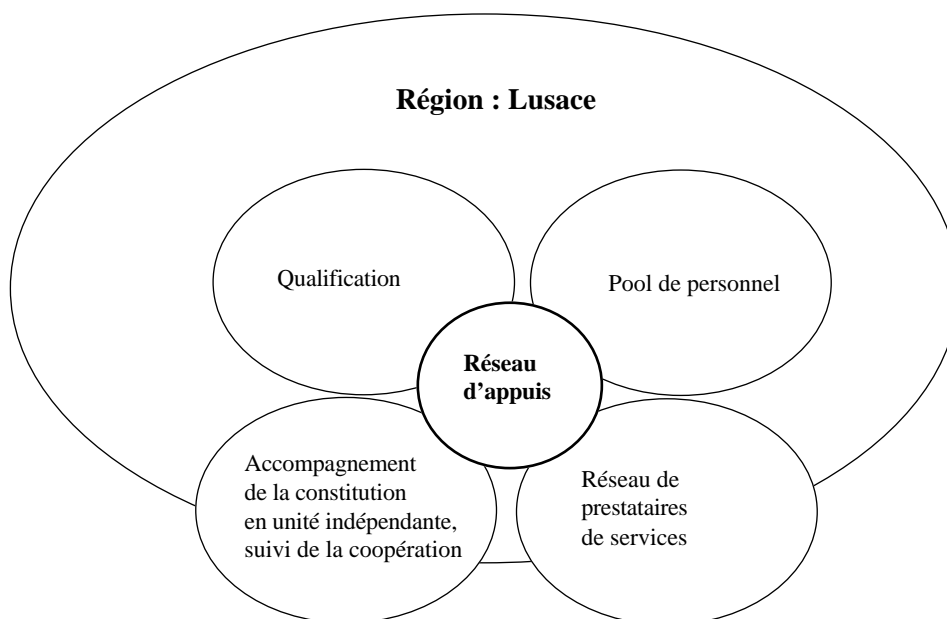
Les expériences faites jusqu'à présent permettent de dégager plusieurs motifs pour les coopérations entre entreprises, à savoir :

- qualification en commun

- soutien au développement organisationnel de groupes de sociétés (ces dernières sont liées par un dirigeant unique et possèdent souvent des liens juridiques très étroits)
- projets communs (exemples : aménagement d'espaces verts sur les toits, constitution d'un groupement de soumissionnaires par des artisans)
- pools de personnel

De nombreux problèmes de compréhension se sont posés au début de la discussion, en particulier concernant les possibilités de travail en réseau et la notion de « réseau ». Pour les Français par exemple, le GEIQ est un réseau de qualification, il possède cependant une forme juridique propre. Le terme de réseau nécessitait par conséquent d'être explicité ; les objectifs du réseau ont suscité un grand intérêt. (Exemple : les entreprises sont-elles conscientes de travailler en réseau ? Le besoin d'une gestion de la formation est-il exprimé ? Les entreprises expriment-elles leurs besoins propres entre elles ? Ont-elles une structure permanente ? Comment sont-elles financées ?) On a alors parlé de préférence de coopération, avec la perspective de travailler au sein d'un réseau, par exemple dans le but de créer un pool de personnel commun.

Ce projet prend en compte le fait que les entreprises doivent elles aussi apprendre les différentes formes de coopération (jusqu'au réseau concret) ; il intègre également la coopération comme un outil pratique, par exemple pour la mise en place à moyen terme d'un pool de personnel commun.



On a essayé de travailler sur les questions :

- chances et possibilités offertes par la coopération en réseau ;
- limites du travail en réseau ;
- conditions pour obtenir des aides.

L'innovation dans l'agriculture

*Exposé : Sigrid Wölfing, tamen GmbH
Hartmut Scholz, association Kooperationsanstiftung e. V.
Animation : Rolf Walther, cabinet de conseil Liaison*

En introduction, Sigrid Wölfing expose les problèmes des PME agricoles dans le Brandebourg et les solutions qui peuvent leur être apportées. Elle mentionne notamment

- le piège démographique (la plus grande partie des cadres est sur le point de partir à la retraite), qui va entraîner une sérieuse pénurie de personnel hautement qualifié dans les prochaines années
- le débat de société autour d'une agriculture qui absorbe environ 80 % du budget de l'Union européenne pour subventionner 3 % de la population, ceci parfois au profit de produits douteux, comme les scandales des dernières années n'ont cessé de nous en donner la démonstration
- la nécessaire diversification de la production agricole et le développement de nouveaux « services ruraux ».

La résolution de ces problèmes nécessite une force d'innovation accrue de la part des PME agricoles. Pour arriver à ce résultat, il faut disposer d'un personnel spécialisé possédant les qualifications requises et d'un pool de jeunes travailleurs répondant à ces critères. Dans ce but, il faut tout d'abord évaluer les besoins en innovation, en personnel qualifié et en qualification des entreprises. Dans cette optique, elle présente le projet « Des voies nouvelles pour l'agriculture et l'espace rural », où sont formés les spécialistes qui aideront les chefs d'entreprise à atteindre leurs objectifs. Il s'agit là d'une mission exigeante. Ceux d'entre eux qui veulent mener à bien l'innovation doivent avoir les nerfs solides. Ils doivent s'affirmer, parfois contre le chef d'entreprise lui-même, et prendre en charge certaines de ses attributions. S'ils ne sont évidemment pas en mesure de maîtriser totalement tous les domaines entrant en ligne de compte, ils doivent néanmoins les connaître assez bien. Des formations seront par conséquent nécessaires, par exemple pour comprendre le fonctionnement d'une installation de biogaz.

Hartmut Scholz rapporte des expériences fondées sur des démarches innovantes et menées dans le cadre d'un projet de culture d'apprentissage régionale dans le sud du Brandebourg. Le projet avait pour toile de fond la mutation particulièrement brutale à laquelle doit faire face l'agriculture est-allemande depuis la chute du communisme. Plus de 80 % des salariés d'alors ont perdu leur emploi, le système de formation continue a été réorganisé de fond en comble, ce qui a entraîné des discontinuités importantes dans la formation professionnelle agricole. La moyenne d'âge des dirigeants et des cadres du secteur tourne autour de 58 ans dans le Brandebourg, si bien qu'il faut s'attendre, pour les années à venir, à une rupture à laquelle l'agriculture n'est pas suffisamment préparée. Un grand nombre d'entreprises se trouvent encore dans une phase de stabilisation et ne seront par conséquent guère en mesure d'assurer par leurs propres moyens les innovations dont elles ont un besoin urgent. À cela s'ajoute le faible niveau de créations d'emplois dans les régions rurales péri-

phériques, ce qui a pour conséquence la poursuite de l'exode des jeunes qualifiés. Pour mettre un frein à cette tendance, il faudrait revenir à un développement régional autonome, fondé sur une agriculture performante, des communautés villageoises intactes et sur le maintien et le développement des potentiels humains des zones rurales. Le projet a pour but de contribuer à la stabilisation et au développement des entreprises agricoles par la promotion d'idées novatrices et de créer des emplois par la mise en pratique de ces idées. L'apprentissage n'est pas théorique, mais pratique. Les participants au projet, en général des chômeurs possédant une qualification professionnelle, travaillent quatre jours dans l'entreprise et suivent une formation qualifiante le cinquième jour, consacrée principalement à un débat et à une réflexion sur le travail dans l'entreprise. Dans ce contexte, l'enseignant se fait accompagnateur de formation. Les participants créent eux-mêmes, par la formation et l'innovation, leur nouvel emploi – souvent dans l'entreprise où ils ont fait leur stage, mais aussi dans d'autres.

Dans ce type de projets, la réussite personnelle des participants dépend en grande partie de leur capacité à se motiver, de leur volonté de s'organiser de façon autonome et de leur implication. Lorsque ces conditions sont réunies, il est possible, et c'est déjà arrivé, que d'anciens chômeurs occupent un poste de cadre. L'avantage qu'apporte le projet en terme d'infrastructure à la région ne doit pas être sous-estimé. Le travail en commun au niveau de plusieurs districts s'est traduit par un début de renforcement de la compétitivité de l'ensemble de la région et a stimulé la capacité de coopération entre les entreprises, l'administration et le secteur socioculturel de la région.

Ouvrant la discussion, Octavia Wolle (Gestion des cultures d'apprentissage régionales) demande quel est l'intérêt porté à l'innovation par les entreprises et comment éveiller cet intérêt.

Dans sa réponse, Sigrid Wölfing explique tout d'abord qu'il faut que les entreprises prennent en main des choses qu'elles ne pratiquent plus depuis un demi-siècle. Elle cite comme exemples l'utilisation des énergies nouvelles, la mise au point de produits nouveaux, de formes de travail et de filières de communication nouvelles ainsi que le domaine de l'environnement. Porter ce genre d'idées dans les entreprises oblige les consultants à prendre l'initiative et à se mettre en relation avec leurs dirigeants. Dans un premier temps, ceux-ci se montrent plutôt froids, mais font preuve d'un intérêt croissant au fur et à mesure de l'entretien. Durant cette phase, le consultant doit savoir écouter et pouvoir ensuite faire des propositions concrètes.

Hartmut Scholz présente ensuite des réussites dans le domaine de l'innovation. Il décrit en détail un exemple dans une entreprise de commercialisation de viande et de charcuterie. Au début, les ventes ne marchaient pas, le personnel ne possédant pas les qualifications adaptées. Personne ne s'en était aperçu dans l'entreprise, le problème n'apparaissait qu'à un observateur extérieur. Une fois le personnel formé, les résultats se sont nettement améliorés, ce qui a permis d'acheter une deuxième voiture de livraison et d'embaucher plusieurs personnes.

Poul Stenderup, du Danemark, rapporte des expériences d'innovation faites sur l'île de Laesø, dont les habitants vivaient traditionnellement de la pêche, de l'agriculture et plus tard du tourisme. Du fait du recul de la pêche et surtout de l'agriculture, 20 % de la population s'est retrouvée au chômage. Beaucoup de jeunes sont partis chercher ailleurs une possibilité de formation professionnelle.

le et un emploi. La nouvelle voie présentée par Stenderup concerne la mise en place d'un centre de formation qui apprend aux jeunes de l'île à extraire le sel selon les méthodes du moyen-âge, dans le cadre d'activités de recherches historiques et archéologiques. À l'issue de la formation, les jeunes mettent en pratique leurs connaissances dans le domaine du tourisme de découverte. Ce projet donne de très bons résultats.

Stenderup considère que la mise en œuvre d'innovations exige en général des méthodes démocratiques, sous peine de créer un environnement défavorable. Il rapporte le cas d'un « despote », que tout le monde a suivi. Dès qu'il est parti, la plupart des gens ont perdu tout intérêt pour le projet. Cet exemple montre qu'une participation à long terme n'est possible que lorsque les gens sont associés aux processus de décision.

Cette idée est reprise par le Dominique Sacleux du ministère de l'Agriculture français, qui considère qu'une trop forte institutionnalisation est nuisible aux processus d'innovation parce que les idées « d'en bas » ne peuvent s'imposer face à des structures rigides. De plus, tout ce qui sort de l'ordinaire ne trouve pas de financement. L'innovation dans le secteur agricole est d'ailleurs un problème social car il y a de moins en moins de gens qui veulent travailler dans l'agriculture. Il s'agit là d'un problème auquel l'innovation doit aussi apporter des réponses.

Selon Octavia Wolle, l'innovation en milieu rural peut aussi signifier un retour à la tradition. Elle cite à cet égard les vieux métiers, comme l'herboristerie, compte tenu du recul de la couverture médicale à la campagne. Elle n'entend d'ailleurs pas restreindre l'innovation à la seule agriculture et cite à cet égard, comme Poul Stenderup, le secteur du tourisme.

Les Scop et les Coopératives d'emploi et d'activité, ou l'adaptation des entreprises aux besoins des salariés

Laurence Ducrot

Les sociétés coopératives de production correspondent à une organisation particulière des sociétés.

Les principes des Scop :

- Les salarié(e)s y sont majoritaires au capital et en nombre d'associé(e)s.
- Une personne = une voix, quel que soit son nombre de parts.
- L'ensemble des bénéfices ne va pas au capital (maximum 33 %), mais aux salariés et à l'investissement dans l'entreprise.
- La participation des salariés facilite l'accès des femmes et des hommes aux décisions économiques.
- Tous les salariés ne sont pas obligatoirement associés, mais l'objectif est qu'ils le deviennent.

Les Scop peuvent couvrir tous les champs de l'activité économique, de la production agricole aux services.

Les Coopératives d'emploi et d'activité sont des sociétés qui permettent à des créateurs et des créatrices de tester leur activité avec un statut de salarié. Par exemple, quelqu'un qui veut créer son activité de coiffeur à domicile, mais ne veut pas créer son entreprise, commence à exercer son activité en se salariant quelques heures par semaine, pour, progressivement, monter son entreprise et trouver son marché.

L'intérêt de la Coopérative d'emploi et d'activité

Elle apporte compétences et moyens logistiques en gestion, comptabilité et trésorerie.

Chacun est autonome, de la production à la facturation, l'objectif étant d'équilibrer les comptes et d'être bénéficiaire. Une gestion analytique permet à chacun(e) d'être maître de sa production.

L'intérêt de la formule, c'est, bien entendu, le statut de salarié (Assedic et sécurité sociale : droits à l'assurance-chômage et à la santé). On peut dire que c'est de l'entrepreneuriat collectif avec mutualisation des moyens, des problématiques et de l'accompagnement.

Cette formule réconcilie le salariat et l'entrepreneuriat. Elle permet le développement de la responsabilité de chacun dans un cadre collectif.

Les publics concernés sont constitués de toutes sortes de personnes et l'on trouve des gens qui, n'ayant ni la formation, ni le niveau de culture initiale pour créer leur entreprise peuvent cependant

le faire en toute sécurité. Il faut noter en outre qu'en France, le taux de création d'activité par des femmes est de 25 %, alors que dans les Scop, il est de 40 %.

Les métiers dans les Scop et les Coopératives d'emploi et d'activité

On trouve tous les métiers : certains, dans le bâtiment, demandent des structures spécifiques pour des raisons liées aux assurances (garantie décennale sur les travaux).

Certains métiers sont à la marge des métiers rentables et/ou peuvent difficilement s'exercer à temps plein.

Les métiers du commerce demandent de grosses installations, des équipements importants et du personnel. Pour ces raisons, ils sont moins bien adaptés à la formule.

Situation par rapport au contexte français

En France, les Coopératives d'emploi et d'activité ont deux ans et demi d'existence. Il existe aujourd'hui 25 structures en France, dont une dizaine, avec 400 salariés, en Rhône-Alpes.

Les Coopératives d'emploi et d'activité sont dans une position un peu limitée à l'égard du droit du Travail, puisque la personne salariée est rémunérée (se rémunère) en fonction de sa rentabilité.

Les questions relatives à la législation et à la réglementation sont actuellement en débat à la Chambre des députés et au Sénat. Des tensions demeurent avec les syndicats qui résistent à la flexibilité des rémunérations...

Perspectives

La modélisation est tentante pour faciliter la mise au point d'outils communs de gestion analytique et les relations avec les institutions, mais la diversité des pratiques se heurterait à un modèle unique et imposé qui risquerait de freiner le développement des expériences. Il s'agit plus d'un concept que d'un modèle.

La Coopérative d'emploi et d'activité est un outil de développement local inscrit dans une réalité économique. Elle n'a donc pas la même identité en milieu rural et en milieu urbain.

Pour en savoir plus :

Deux sites

www.scop.org

www.3bis.fr

Des adresses :

Axalp : info@axalp.fr

3 bis : contact@3bis.fr

Solstice : coopsolstice@wanadoo.fr

Oxalis : info@oxalis-bauges.org

Pollen : pollen@pollen-scop.org

Elycoop : elycoop@opsi.fr

Les groupements d'employeurs (GE) et les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (Geiq)

Jean Dalichoux

*Avec les illustrations de Thierry Chevallereau
et Jérôme Marsais*

La situation de l'emploi en France

La relation emploi/entreprises est très évolutive. Le contrat à durée indéterminée (CDI) qui a longtemps constitué la règle est aujourd'hui l'exception par rapport à d'autres formes : le contrat à durée déterminée (CDD), l'intérim, le portage salarial, la mise à disposition hors GE (très réglementée), le multisalariat... qui sont en émergence et recouvrent des réalités plus ou moins importantes. Mais il faut souligner qu'aucune de ces autres formes ne mutualise l'emploi. Seuls les groupements d'employeurs sont dans ce cas, avec, pour conséquence, l'effet de synergie entre les employeurs.

La réglementation française est cadrée par la loi de 1985 qui définit trois axes :

- le GE est constitué sous la forme d'une association type « loi 1901 »,
- les GE sont ouverts à des personnes physiques ou morales du secteur privé,
- le but exclusif des GE : embaucher des salariés et les mettre à disposition des seuls membres adhérents du groupement.

Pourquoi créer un GE ou un Geiq ?

Quatre raisons principales :

- pour pouvoir partager, entre plusieurs entreprises, des salariés qualifiés,
- pour répondre à des besoins saisonniers de main d'œuvre,
- pour satisfaire des besoins ponctuels de main d'œuvre qualifiée,
- pour insérer des jeunes dans le marché du travail,

et une cinquième :

- comme moyen de préserver l'emploi de salariés dont le licenciement est prévu.

Des illustrations, par Thierry Chevallereau et Jérôme Marsais

TC : Le GE dont je m'occupe s'est effectivement construit sur ces bases. L'étude de faisabilité faisait état d'un besoin de fidéliser la main d'œuvre, car les salariés qui partaient en retraite étaient remplacés par des intérimaires. L'entreprise avait besoin de pérenniser sa mémoire de production.

JM : Le Geiq où je travaille est situé en zone rurale, et s'est constitué avec des entreprises artisa-

nales (33), sur un territoire en développement difficile. Le but visé a été d'organiser, avec des gens éloignés de l'emploi, la formation, la qualification et le travail.

Le GE et le Geiq sont des outils au service de l'emploi

C'est un outil simple :

- il s'adapte aux variations d'activité des entreprises,
- il décharge les entreprises des contraintes administratives liées au personnel,
- il permet à l'entreprise de bénéficier d'une main d'œuvre fidélisée.

Des illustrations, par Thierry Chevallereau et Jérôme Marsais

TC : Les entreprises de l'industrie agroalimentaire (IAA) se sont ouvertes à d'autres secteurs, pour combiner les variations d'activité, afin de permettre de signer des CDI, cette formule étant la seule solution pour fidéliser la main d'œuvre.

JM : Les Geiq assurent l'accompagnement des personnes vers l'emploi : des jeunes pas encore orientés et des adultes détournés de l'emploi. Il s'agit de les amener vers l'entreprise et de consolider leur intégration par un accompagnement. Notre rôle est important dans les premiers mois du contrat, puis le suivi se fait plus léger. Le contrat n'est pas à durée indéterminée, mais il permet une passerelle vers un CDI.

Le GE ou le GEIQ est l'employeur. C'est lui qui assure la gestion de tous les aspects gestionnaires, mais c'est un outil de responsabilisation des entreprises :

- responsabilité solidaire, active et passive,
- le pilotage et la gestion du GE sont assurés par les entreprises membres,
- la fixation du coefficient de facturation est décidée par les entreprises.

Des illustrations, par Thierry Chevallereau et Jérôme Marsais

TC : le GE est un outil piloté par les entreprises. Les entreprises passent d'une étape où elles délèguent la gestion de leur personnel à une entreprise de travail temporaire, à une étape où elles assurent cette gestion en interne, puisqu'elles sont responsables du GE, mais collectivement.

Le GE qui a 100 salariés est une « PME », c'est-à-dire une entreprise à part entière, soumise aux règles classiques de l'entreprise, avec des outils spécifiques : avances sur comptes courants et assurance responsabilité.

Les GE sont soumis aux mêmes règles que les autres entreprises : le coût du travail est le même. Le coefficient de gestion est décidé par les entreprises au cours de deux réunions annuelles.

JM : Ce sont les administrateurs qui établissent le taux de facturation du Geiq aux entreprises.

Les GE et les Geiq constituent un outil de stabilisation et de qualification du salarié. Ils assurent, non de simples prestations de service, comme les entreprises de travail temporaire, mais en outre, ils débattent collectivement pour prendre des décisions et remettre éventuellement en cause leurs propres orientations. Les exigences partagées sont :

- obligation d'un contrat de travail écrit,
- assurance-formation et qualification,
- rémunération tout au long du contrat,
- employeur unique,
- dans les Geiq, un accompagnement socioprofessionnel.

Des illustrations, par Thierry Chevallereau et Jérôme Marsais

TC : En intérim, le salarié ne sait rien de demain, en GE, c'est différent. Dans le GE où je travaille :

- 6 % de la masse salariale sont consacrés à la formation (alors que l'obligation est 1 % sur les CDI et 0,5 % sur les CDD)
- le GE est un employeur sécurisant : le salarié qui travaille dans 37 entreprises différentes a 37 fois plus de sécurité pour son emploi,
- le GE a aussi ses organisations représentatives du personnel et peut ainsi accéder à des « avantages », comme les chèques vacances, et, récemment, à une mutuelle.

JM : l'accompagnement à l'emploi implique des contacts réguliers avec le salarié de l'entreprise Geiq, c'est une sorte de tutorat et cela suppose une formation des tuteurs dans les entreprises utilisatrices. C'est un moyen d'adapter la formation aux personnes qui intègrent la structure. Le Geiq regarde ce que la personne sait faire et ce qu'elle a à apprendre ou à approfondir. Le Geiq améliore l'environnement social des salariés (parfois SDF auparavant). il est un relais auprès des organismes sociaux (logement, santé...).

Le GE ou le Geiq : des outils de développement local

Le Geiq ou le GE est un lieux d'échange sur un bassin d'emploi. Il permet à des acteurs divers dont certains intérêts sont convergents, de se connaître et d'échanger, par exemple, il permet la rencontre entre les deux mondes de l'insertion et de l'entreprise qui, traditionnellement, s'ignorent.

Des illustrations, par Thierry Chevallereau et Jérôme Marsais

TC : le GE est effectivement un outil de régulation de l'emploi sur un territoire. On est passé d'un outil de mise à disposition de personnel à un outil de gestion de la main d'œuvre. Cette main d'œuvre a évolué : elle s'est adaptée et les salariés sont formés aux différents métiers des différentes entreprises.

JM : Dans un secteur rural, le Geiq est un moyen d'amener de la formation et de la qualification sur le territoire. Dans les contrats, 25 % du temps est consacré à la formation. 'est un moyen de fixer les jeunes et de les dissuader de partir à la ville. C'est aussi un moyen d'aider les entreprises artisanales à embaucher leur premier salarié (ce qui correspond pour eux à une augmentation de 100 % du personnel !)

Le GE ou le Geiq : des outils pas toujours faciles à mettre en place

Pour démarrer un GE ou un Geiq, il faut :

- des entreprises motivées et conscientes de leurs intérêts et de leurs engagements ;
- un territoire géographique pertinent. Le rayon d'action d'un GE ou d'un Geiq est limité : il est adapté à un petit bassin d'emploi qui rend possible l'inter-connaissance des entreprises ;
- les objectifs doivent être partagés par l'ensemble des partenaires ;
- le dispositif est encadré et organisé aux niveaux régional et national. Au niveau national, c'est le CNCE-Geiq, qui suppose charte, label, déontologie et des principes comme la professionnalisation des directeurs. Au niveau régional, c'est, par exemple, un CRGE (Centre régional de ressources sur les GE).

Des illustrations, par Thierry Chevallereau et Jérôme Marsais

TC : je m'occupe du CRGE de Poitou-Charentes qui a une fonction d'animation des GE sur la

Région et assure la promotion des GE sur le territoire. Le CRGE a également une fonction d'accompagnement des GE existants et des porteurs de projets.

Quelques chiffres sur les GE, 18 ans après la loi,

Les GE sont encore une réalité limitée. On dénombre :

- 3 500 GE agricoles
- environ 400 GE traditionnels
- 115 Geiq qui rassemblent 3 000 entreprises et 3 200 salariés
- en outre des « GE ad hoc » ont été constitués pour les emplois-jeunes.

Pour en savoir plus :

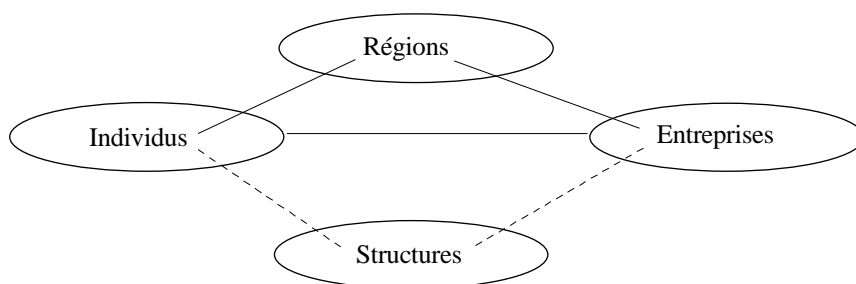
- les deux sites internet du Grep (www.grep.fr) et de tamen (www.tamen.de).
- un livre : Biche B., Desbois A. Le Monnier J. et Monteillet Y. Les groupements d'employeurs, l'Harmattan, 2000.
- une étude réalisée par le Grep pour le ministère de l'Emploi : Les salarié(e)s des GE, mars 2001.

Ateliers du 7 mars

Groupe de travail : Syndicats

Animation : Franz Neuendorf

La discussion part de la représentation du problème sous forme du triangle « Individus - Régions - Entreprises », auquel on ajoute la notion de structures :



La notion de structures recouvre les organisations professionnelles, les réseaux, alliances, pools et autres. Les services à fournir sont les services intermédiaires, l'animation, la médiation, etc.

Le groupe convient du fait que les syndicats doivent donner aux relations mises en évidence sur le schéma une forme consensuelle, mais nullement harmonieuse. Sont à prendre en compte le mode d'organisation des syndicats eux-mêmes, le mode de régulation du marché du travail concerné et les souhaits des salarié(e)s. Les conflits d'intérêts, notamment le problème de la formation initiale en entreprise, insuffisante en Allemagne, et par conséquent la nécessité d'une taxe d'apprentissage, seront abordés. Parmi les autres composantes de l'environnement, on citera l'élargissement à l'Est de l'Union européenne, la moyenne d'effectifs de 13 salariés par entreprise et les mouvements de migratoires.

À partir de la question : les syndicats doivent-ils participer à l'aménagement des processus du marché du travail pour les rendre supportables aux salariés, la discussion a évolué vers les conditions et les changements dans le monde du travail. Éviter que les risques ne reposent que sur les individus voici l'objectif le plus important. La discussion aborde également la position des syndicats quant au problème de la taille des entreprises. Le Land de Brandebourg compte plus de 80 % d'entreprises de moins de 5 salariés. Ces derniers ne sont pas représentés par des comités d'entreprise. De nouveaux modèles doivent être trouvés dans ce domaine.

En outre, les syndicats ne veulent pas seulement défendre la protection sociale des salariés dans l'entreprise, mais aussi lors des changements d'emploi. À cet égard, il convient de faire supporter ces obligations par les entreprises. Les réseaux de comités d'entreprise jouent un rôle essentiel dans cette question. L'existence des comités a souvent pour effet une cogestion de l'entreprise. La limi-

tation à trois ans des aides de l'État allemand aux emplois subventionnés empêche une plus forte participation et dnc l'obtention d'effets durables.

Les participants français soulèvent la question de l'égalité des droits pour les salariés des PME et des grandes entreprises. Cela est possible si les petites entreprises parviennent à se fédérer. Le gros problème à l'heure actuelle est qu'un nombre important de salariés sont plus exclus qu'exploités. Une question complémentaire est l'harmonisation des conditions dans l'artisanat et l'industrie.

Concernant les conditions de fonctionnement des syndicats, les participants danois soulignent les différences considérables qui existent entre les pays. Il faut étudier la façon dont le marché du travail est réglementé et les modes d'organisation propres aux syndicats. Au Danemark, ceux-ci poursuivent trois stratégies principales : politique économique, conventions collectives et marché du travail. Autrefois, les conventions collectives étaient conclues au plan national ; maintenant, elles sont orientées plus fortement vers la région et l'entreprise individuelle. L'importance des conventions collectives régionales allemandes est mise en exergue.

Les participants allemands soulignent à nouveau la nécessité pour les syndicats de s'occuper plus fortement des questions de l'avenir du travail. Ceux-ci sont bien évidemment ouverts aux voies nouvelles. En tant que partenaires stratégiques, ils participeront à la mise en œuvre des modèles adaptés à la situation allemande, dans le cadre du projet Regards croisés. Ils ont déjà mis en place des dispositifs d'appui importants pour les projets de groupements d'employeurs et de Scop. Les participants français demandent aux syndicats de moins se focaliser sur l'entreprise individuelle et de faire preuve d'un plus grand intérêt pour le développement des régions.

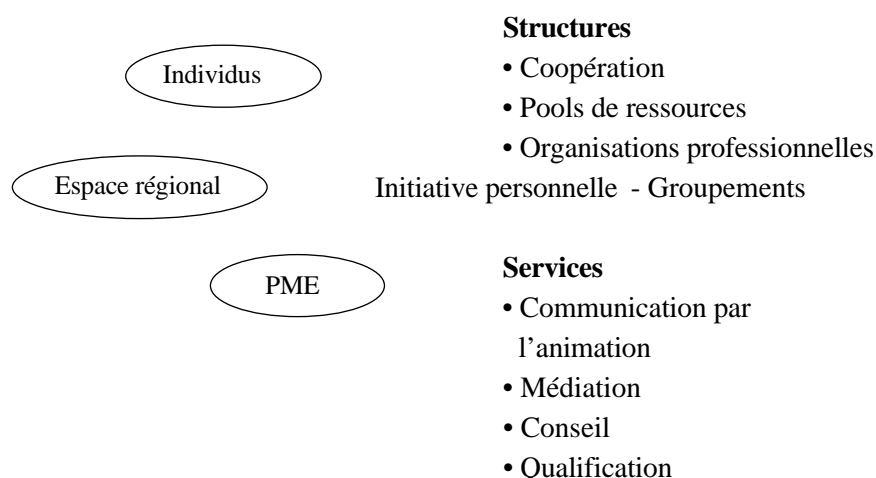
Pour finir, le groupe aborde brièvement les facteurs qui entravent le travail des syndicats. Le manque de personnel, notamment, creuse un fossé entre le discours et les actes. On sait ce qu'on devrait faire, mais on n'est pas en mesure de le faire vraiment

Groupe de travail « Employeurs, entreprises »

Animation : Katrin Jutzi

Après avoir présenté les participants au groupe de travail, **Mme Jutzi** fait une description sommaire du modèle à discuter.

Modèle :



Dans ce modèle, tout est en interrelation : les individus et les PME évoluent à l'intérieur de l'espace régional. Les individus façonnent l'espace, les entreprises ont besoin des individus comme main-d'œuvre. L'espace régional offre l'infrastructure, dont les entreprises dépendent. Elles utilisent l'espace, mais sont également source de vitalité économique et agissent en tant que sponsors. Pour exercer leurs missions, les PME constituent des réseaux. Ces réseaux sont des coopérations, des pools de ressources, des organisations professionnelles, des groupements, etc. Leur fonctionnement nécessite un conseil, une médiation et une animation externes, afin d'assurer la communication.

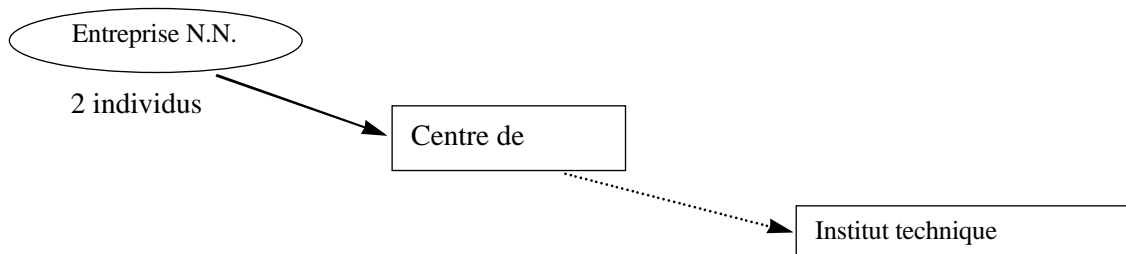
À l'issue de la présentation du modèle, **Mme Jutzi** demande comment faire pour aider les PME. Pour répondre à cette question, les participants du groupe de travail raconteront leurs expériences, les généraliseront et développeront de nouvelles idées.

Au début de la discussion, on intègre dans le modèle, sur proposition de plusieurs participants, les notions d'« initiative personnelle des entreprises » et de « formation continue et qualification ».

Ensuite, on précise brièvement la question posée, sur une suggestion d'Elisabeth Voss. **Erwin Meyer-Wölfling** déclare à ce sujet : « Nous devrions concentrer notre discussion sur la question suivante : quelle peut être notre contribution en tant qu'entreprise à la création de structures ? Actuellement, elles ne marchent pas, elles sont insuffisantes. » Pour Dieter Burmeister, la question

est de savoir ce que nous pouvons faire dès maintenant. D'après lui, on pourrait apprendre beaucoup de choses des modèles danois et français.

Peer Krarup, du Danemark, présente un modèle de son pays, qu'il illustre par un schéma commenté.



« Je vais voir une entreprise en tant que consultant. Le directeur parle de crise et annonce qu'il va licencier deux de ses huit employés. Je lui dis qu'il y a une autre possibilité : envoyer par exemple deux de ses employés en centre de formation continue. Je lui explique ce qui est nécessaire pour ces personnes et ce qui est important pour l'entreprise du point de vue stratégique : par exemple la CNC, une formation en vue de l'automatisation de la production. C'est important pour les PME qui n'ont pas de possibilité de développement, car les deux salariés seront en contact avec des jeunes. L'aide (les allocations de chômage) revient à l'entreprise, qui ne paye que la différence avec le salaire normal.

Le centre de formation continue ne peut pas assurer la formation technologique des deux employés à lui seul. Il reçoit le soutien d'un institut technique. Une fois la formation terminée, les employés retrouvent leur poste dans l'entreprise. »

Dieter Burmeister précise que ces centres de formation continue sont comparables aux sociétés Fraunhofer allemandes et que les instituts techniques mettent également au point de nouveaux produits.

Michael Vogelsang veut savoir si les deux employés sont vraiment repris par l'entreprise, ce à quoi Peer Krarup répond par « le plus souvent oui » et fait observer qu'il faut parfois conseiller l'entreprise ou lui offrir des solutions globales. Wilfried Höhne demande quelle est la durée de l'aide accordée. Selon Bruno Pagaard, elle est de six mois, Peer Krarup indique qu'elle peut atteindre neuf mois.

Mme Jutzi ayant demandé si les structures ont été mises en place à l'initiative des entreprises, Peer Krarup répond : « Tous les centres de formation continue ont une structure fixe, définie par les entreprises. Il y a une coopération sur le marché régional du travail, là où sont prises les décisions politiques. » Peer Krarup évoque en outre un « effet coucou », les plus qualifiés évinçant les moins qualifiés de leurs emplois. Mais il y a des tentatives pour corriger ce phénomène.

Erwin Meyer-Wölfling aimerait connaître le pourcentage de chefs d'entreprise dans les groupements d'employeurs en cours de constitution. Thierry Chevallereau répond que la plupart des initiatives émanent des employeurs et que c'est une façon de mutualiser leurs problèmes et le travail à accomplir. Michael Vogelsang demande si cela est comparable au partage des machines pratiqué

en Allemagne, sauf qu'il s'agit ici d'un partage des hommes, ce que confirme Thierry Chevallereau. L'idée est partie de l'agriculture, avec son système de partage du matériel. Les agriculteurs ont été les pionniers du partage de matériel, plus tard s'est ajouté le partage des hommes. Thierry Chevallereau aborde ensuite de façon plus détaillée les groupements d'employeurs. Ceux-ci ont vraiment un sens lorsqu'ils accompagnent les entreprises aussi bien en période de croissance qu'en période de récession. Ils trouvent un écho parce qu'ils fonctionnent comme des entreprises, avec des stratégies à court, moyen et long terme. Ils s'occupent aussi du développement présent et futur des compétences de la main-d'œuvre.

Les premiers à commencer dans les régions dont il parle ont été les industriels de l'agro-alimentaire. Depuis deux ans, on assiste à la création de coopératives dans le secteur de la communication. Comme autre groupement d'intérêt économique, il y a aussi une coopérative d'achat, qui comprend certaines entreprises employant peu de salariés, d'autres beaucoup.

Mme Jutzi demande quels sont les obstacles rencontrés par les employeurs dans les groupements. « Comme les entreprises travaillent dans des secteurs différents, il y a parfois des problèmes avec les organisations professionnelles », répond Thierry Chevallereau.

Michael Vogelsang présente les expériences recueillies au cours d'un projet à long terme. Il y a 15 ans de cela, une SARL a été fondée pour intégrer des jeunes chômeurs sans qualification et leur apprendre le métier de l'isolation thermique des bâtiments. La formation était assurée par des entreprises et le travail avait lieu dans des sociétés de BTP. Comme les stages donnaient des résultats trop mauvais, l'entreprise a assuré un suivi pédagogique des chantiers. Les résultats se sont améliorés et les entreprises ont pu accepter de gros contrats. La demande, tout comme les qualifications des jeunes, a progressé.

Elisabeth Voss présente le secteur de l'économie alternative à Neustadt-sur-la-Route-du-vin. « Il y avait 12 entreprises de 50 à 60 employés en tout. Nous avions un fonds de financement. Il n'y avait pas de contrats. La coopération se faisait à un niveau informel. Régulièrement, nous avons versé de l'argent dans une cagnotte commune. Quelquefois, on nous a fait des dons (une fois 30 000 marks). Le but était un soutien mutuel et aussi un conseil mutuel en gestion d'entreprise. Nous avons aussi fait appel à des consultants externes. Cela n'a pas toujours bien marché, c'était parfois injuste, mais les résultats étaient là. Pour s'entraider, on a par exemple mis sur pied des circuits économiques mutualistes (les salarié(e)s des entreprises bénéficiaient de réduction dans la restauration, dans les magasins bio, etc.). Tout cela ne fonctionnait bien sûr que sur la base d'une très grande confiance. Le système de coopération reposait sur quelques personnes, 1 ou 2 dans chaque entreprise. Si elles partaient, cela devenait plus difficile. On se réunissait régulièrement, surtout pour parler des problèmes de tous les jours dans l'entreprise. La coopération venait toujours en dernier. »

« Donc la coopération par la confiance », dit Mme Jutzi. **Elisabeth Voss** confirme. Cependant, les intérêts n'ont pas toujours été clairement formulés. D'ailleurs, il s'agissait moins de solidarité que d'avantages communs. Selon Thierry Chevallereau, la confiance règne dans les groupements d'employeurs parce qu'il y a un système de contrôle avec des instruments adaptés. La confiance par la transparence des chiffres et des activités, la convergence entre les instances d'administration politique et les instances techniques.

Michael Vogelsang est d'avis que la communication est un mot inconnu des artisans allemands. Il y a de bonnes raisons à leur refus de l'apprendre, ce sont des conservateurs. Bruno Pagaard dit que la communication s'est améliorée au Danemark pour franchir les frontières entre les métiers. Cela a aussi un effet stimulant dans le secteur du bâtiment.

Wilfried Höhne voudrait éviter de donner l'impression qu'il n'existe pas de communication dans l'artisanat. « Chez nous, on appelle cela des groupements de sous-traitants, par exemple. Ce n'est pas encore un système permanent, mais plutôt lié à des marchés ponctuels. Nous devons créer dans les régions un cadre – une plateforme – économique qui rende possible l'information et nous devons lancer un dialogue et des modes d'action. Les anciens länder ont plus d'expérience en ce domaine, les “jeunes” länder ont encore besoin d'aide. »

Mme Jutzi demande qui pourrait assumer la responsabilité des plateformes.

Wilfried Höhne : « Les prestataires de services régionaux, les responsables politiques, l'administration, les chambres consulaires, les organisations professionnelles. Il y a des difficultés pour réunir la chambre de commerce et la chambre des métiers.

Mais cela doit se faire à partir de la région ! »

Groupe de travail Ministères/Administration

Animation : Thomas Hartmann

Les participants au groupe de travail Ministères/Administration devaient expliquer quel soutien leurs services apportent déjà aux PME et élaborer des réponses à la question de ce qu'ils pourraient faire. En introduction, M. Hartmann a abordé le triangle « Région, entreprises, travailleurs ou actifs », en fonction duquel certains programmes ou projets sont orientés.

Pour commencer, on a demandé aux représentants des ministères d'exposer les programmes de soutien aux petites entreprises en milieu rural mis en œuvre dans les différents länder et régions et d'indiquer quels sont les domaines où le besoin d'agir se fait sentir.

Richard Sabaté, représentant du ministère français du Travail et des Affaires sociales, a expliqué que les actions de soutien se concentrent sur les demandeurs d'emploi et que les aides sont ciblées selon le type de public. Cette approche reste prédominante, même si une directive récente accorde plus d'importance à une démarche territoriale. On essaie actuellement de trouver un équilibre entre les deux approches. En France, on pratique encore une démarche plus curative que préventive, de type « guérir plutôt que prévenir ». Cette composante curative reste du domaine de l'État, la prévention devant être plus ou moins mise en œuvre au niveau régional. À côté des aides destinées aux différents publics, il existe des démarches qui s'adressent directement à telle ou telle entreprise. Les actions collectives, interentreprises et interdépartementales ne sont toutefois pas encore prévues par la loi. Les entreprises et groupements d'entreprises s'efforcent avec le ministère de l'Industrie et du Commerce d'obtenir un amendement à la loi.

M. Sven Hildebrandt, représentant du ministère brandebourgeois du Travail, des Affaires sociales, de la Santé et de la Condition féminine, a rappelé les mesures mises en œuvre par le ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales et par l'Agence fédérale pour l'emploi, qui lui est subordonnée.

L'Agence brandebourgeoise pour l'emploi propose plusieurs programmes de réinsertion des chômeurs (de longue durée) et de qualification adaptée aux besoins des entreprises (formation professionnelle initiale et continue). On distingue trois types d'aide :

1. aide du Land aux centres d'information sur la formation professionnelle continue. Ces centres conseillent les salarié(e)s et les entreprises et promeuvent la création et le développement de réseaux du champ de compétence de l'Agence pour l'emploi.
2. Aide aux projets-pilotes traitant de certains thèmes, tels que le conseil en matière de temps du travail ou la coopération interentreprise. La région est dans certains cas impliquée dans cette démarche, dans d'autres non.
3. Aide régulière avec directives en vue du développement des compétences. Ce type d'aide ne s'applique que très peu à la région.

Le ministère gère en outre des projets bénéficiant d'aides européennes ou fédérales, tel « Lernende Regionen » (Régions en apprentissage). Au niveau du Land, le programme Innopunkt soutient des projets d'aide aux petites entreprises en milieu rural par des campagnes portant sur différents thèmes.

Ursula Köppl, représentante du ministère brandebourgeois de l'Agriculture, de l'Environnement et de l'Aménagement du territoire, a expliqué que son ministère accorde la priorité à l'aide aux entreprises agricoles. Dans le Brandebourg, celles-ci sont souvent des personnes morales, un phénomène dont l'origine remonte à l'époque d'avant 1989. Il en résulte que les aides accordées à une entreprise bénéficient souvent à un public important. Les groupements d'entreprises font également partie des destinataires des aides. Il existe aussi des mesures de soutien au marketing ainsi qu'aux organisations et aux fédérations de producteurs (productions de lait et de viande). Ces mesures ont pour objectif principal la recherche de débouchés et la qualité, non le facteur travail.

Les centres régionaux, un réseau d'organismes de formation, bénéficient en partie d'un soutien du ministère. L'objectif est le recyclage des employés des entreprises agricoles, non des chômeurs. Le ministère a également effectué avec les centres régionaux une analyse des besoins en formation et en techniciens qualifiés pour l'agriculture du Brandebourg. Cette analyse au niveau ministériel est importante, les entreprises individuelles n'étant pas en mesure de reconnaître le caractère critique de la situation, surtout en ce qui concerne la pénurie de jeunes appelés à prendre la relève. L'analyse a permis de faire apparaître la nécessité d'assurer la relève du personnel, de soutenir les entreprises dans le domaine de la formation et de mettre en place un réseau pour améliorer la situation du recrutement des jeunes.

Le soutien aux entreprises individuelles se poursuit, mais les responsables politiques abandonnent de plus en plus l'aide générale, par exemple le soutien au conseil. Le Brandebourg le pratiquait encore voici deux ans. À présent, les moyens diminuent également pour les partenaires de la formation et pour leur soutien. Les restrictions budgétaires touchent les associations, les organisations professionnelles et le développement rural. Il convient particulièrement de ne pas abandonner l'aide aux structures d'appui. Des problèmes surgissent en raison des compétences des ministères. Le déblocage de fonds par un ministère au profit d'un bénéficiaire dépendant de la tutelle d'un autre ministère est délicat. Les flux de moyens financiers sont fortement déterminés par des aspects de budget, et pas toujours de contenu.

M. Hartmann voit là un problème classique, qui ne touche pas uniquement le Brandebourg. Le dossier qui atterrit sur le bureau du ministère de l'Agriculture n'arrive pas sur celui du ministère de l'Économie, bien qu'il concerne souvent les deux portefeuilles et qu'une coopération serait appropriée. Il y a plusieurs ministères, qui, à leur tour, comportent plusieurs niveaux et plusieurs départements. L'harmonisation de la politique échoue souvent en raison des problèmes de communication, de médiation, d'échange et cet échec se produit fréquemment au sein d'un seul ministère. M. Hartmann s'enquiert de l'expérience française à ce sujet.

Dominique Sacleux, du ministère français de l'Agriculture, explique que le préfet représente les intérêts de l'État face à la Région. Les différents départements et compétences sont déjà concentrés à ce niveau. Malgré cela, il peut y avoir des conflits de compétences entre les services de

l'État, jusqu'au niveau communal. La coordination est très étroite au niveau central, elle se fait au moyen d'invitations lancées aux autres ministères, aux organisations professionnelles, aux divers organismes, etc. Il y a au niveau central, en France, un dialogue social territorial. Des manifestations rassemblent les représentants des syndicats, des entreprises, les élus locaux et les organismes indépendants. Ce n'est pas une démarche du haut vers le bas, il n'y a que l'impulsion qui vienne du haut. La France est un État centralisé, mais des efforts de décentralisation sont entrepris depuis une vingtaine d'années. La formation et la qualification professionnelles des demandeurs d'emploi, par exemple, est en grande partie du ressort de la Région.

M. Hartmann demande si la mise en place accrue de groupes de travail interministériels chargés de traiter tel ou tel problème serait une solution possible en Allemagne et où une action serait nécessaire.

Réponses des représentants du Brandebourg :

- Des groupes de travail existent déjà, mais ils sont souvent dominés par des fractions et des intérêts particuliers.
- On se fixe surtout sur l'argent, la médiation et la négociation recueillent peu de compréhension de la part des administrations. Même les districts ruraux, qui pourraient prendre en charge la médiation et réunir les gens autour d'une table dans les régions, ne font en fin de compte que verser l'argent.
- On constate une restriction aux obligations prévues par la loi. Mais les évolutions se font toujours sans respecter les limites de compétences. Pour avoir une vision globale, il faut quelqu'un d'incisif qui provoque la réflexion.
- Il y a du travail à faire en ce qui concerne le soutien aux PME, Seules, elles ne peuvent connaître toutes les possibilités d'aides existantes. Au ministère de l'Économie, on s'occupe surtout des grandes entreprises et on ne s'intéresse qu'à celles de plus de 150 salarié(e)s. C'est la raison pour laquelle les structures d'appui sont si importantes. En effet, contrairement aux préfets français, les districts ruraux ne considèrent pas que cette coordination fasse partie de leurs attributions.
- Un État centralisé est quelquefois plus rapide, un État fédéral peut être cependant plus à même de promouvoir les spécificités régionales.
- Les länder, et non la Fédération, sont l'interlocuteur pour les initiatives régionales.
- Dans le Brandebourg, des processus de coordination régionale ont été lancés pour les projets subventionnés. Il n'a pas été facile de mettre sur pied ces groupes, qui ont induit une perte de pouvoir pour certains acteurs. Ce processus a été cependant bénéfique pour les régions.
- Il ne s'agit pas ici uniquement d'un manque de moyens, mais aussi d'un déficit en terme de conseil. Dans le Brandebourg par exemple, il n'existe que des prestataires de conseils marchands, il n'y a pas de chambre d'agriculture.
- Les besoins apparaissent au niveau local. À partir de là, on a un problème dont les ministères peuvent s'occuper.

Octavia Wolle, représentante d'un projet régional de mise en place d'agences d'activité et d'apprentissage, s'est réjouie d'entendre les participants souligner à quel point il est important de réunir les gens. C'est en effet ce qu'elle fait tous les jours dans la région du nord-est du Brandebourg où se déroule son projet « Gestion des cultures d'apprentissage régionales ». La relance du Forum

Environnement agricole, qui réunit des participants des milieux de l'agriculture, de la protection de l'environnement et de la politique, est un des résultats de son travail.

M. Hartmann a fait remarquer qu'en période de restrictions budgétaires, les régions doivent accorder une plus grande importance aux synergies. Il faut établir des coopérations et des réseaux plus forts, issus de la base, pour faire bouger les choses au sommet. Il a l'impression que sur ce point, la France peut être un exemple à suivre. En France, les comités d'action se regroupent très rapidement dans des fédérations, dans des organisations de défense de leurs intérêts, comme l'intervention de Laurence Ducrot sur les Scop nous l'a appris tout à l'heure. Lorsqu'il y a sur place des comités d'action, des modèles et des projets qui marchent bien, on cherche aussitôt à prendre contact avec les organisations similaires dans d'autres régions et l'on forme des communautés d'intérêt. À cet effet, on obtient le concours d'autres partenaires importants, issus des milieux politiques, économiques et administratifs. Ce puissant groupe de pression prend ensuite contact avec les ministères concernés à Paris et négocie avec leurs représentants un cadre d'action adapté. Pour les ministères aussi, il est plus simple de discuter d'un cadre d'action et de possibilités d'aide avec des interlocuteurs mandatés qu'avec une multitude d'organisations de base, comme cela est généralement le cas en Allemagne. En France, les représentants des ministères se considèrent plutôt comme les maîtres d'œuvre d'un cadre d'action, en Allemagne – surtout au niveau des Länder – plutôt comme les promoteurs de programmes, de projets et d'initiatives. Tandis qu'en France, les protagonistes s'associent relativement vite, en Allemagne, l'orientation rapide vers les bailleurs de fonds conduit plutôt à la concurrence entre projets et initiatives de même type. Il reste à espérer que les programmes comme EQUAL, LEADER ou encore « Lernende Regionen » finissent par faire naître une autre « culture de coopération » ou de réseau.

On retiendra qu'il faut mettre l'accent sur le soutien aux structures d'appui et que c'est seulement dans ce cas que l'aide aux entreprises individuelles servira à quelque chose.

Accompagnateurs, consultants et organismes de formation

Animateur : Rolf Walter

Dans son introduction, Rolf Walter demande en quoi peut bien consister le soutien apporté par les accompagnateurs, consultants et organismes de formation pour PME. Dans le cadre de cette question, il invite les participants à présenter des exemples tirés de leur pratique, en particulier des exemples reproductibles.

Poul Stenderup (DK) déclare à ce propos que d'après son expérience, la phase de motivation est très, très importante, même si elle ne fait pas gagner d'argent. De toute façon, on ne gagne pas d'argent au début, lorsque le processus commence. Les consultants doivent prendre leur temps pour monter les projets. Poul Stenderup les compare à une roue. Une fois en mouvement, l'argent arrive lui aussi. Mais cela prend du temps et représente de ce fait un gros risque pour le consultant. Ce dernier doit d'ailleurs ne pas être dominateur, un peu de retenue est bon pour le processus de conseil.

Peter Rytz, de Münster, rapporte un exemple de Rhénanie du Nord-Westphalie. Ils ont mis en place dans le district de Warendorf une « plateforme pour prestataires d'assistance ». L'objectif de départ était d'entrer en relation avec les acteurs culturels, économiques et autres de la région, afin de les inciter à communiquer entre eux. À partir de cette plateforme, on a introduit dans le contexte régional des idées qui sont revenues plus tard sous forme de réinvestissements. Le financement du travail s'est fait dans un premier temps sur fonds publics. Ceux-ci étant insuffisants, on s'efforce d'arriver à un financement mixte public-privé. L'important est que la plateforme n'apparaisse pas dans la région comme la représentante d'une chambre ou d'un ordre quelconque, mais qu'elle soit perçue comme étant indépendante.

Concernant l'aspect financier, **Michel Rohart** explique que les Scop (sociétés coopératives ouvrières de production en France) ont choisi de ne pas faire appel aux fonds publics. Elles s'appuient sur les cotisations de leurs membres et sur les rémunérations des services fournis à ces derniers. L'équipe de consultants comprend sept personnes, dont la tâche consiste par exemple à assister les entreprises membres dans les questions techniques. Des conseils en matière d'environnement économique et de formation continue sont bien entendu assurés aux entreprises. Celles-ci doivent être également soutenues lors du développement d'un plan de carrière propre. Il est très important que les entreprises membres soient assistées par des consultants et des accompagnateurs qui les aident à mettre en place des structures dans lesquelles elles peuvent évoluer avec succès. Les consultants ne doivent cependant pas tout faire, mais plutôt donner aux entreprises les qualifications qui leur permettront de se débrouiller elles-mêmes.

Poul Stenderup propose d'impliquer des personnes du métier dans le processus de conseil, ce qui permettrait de renforcer les relations de confiance entre consultants et entreprises. En outre, il faut parfois assurer un suivi à long terme des entreprises nouvellement créées. Les schémas de financement alternatifs sont pour les petites entreprises aussi importants que les formes de mise en commun des ressources. Mais au début, il faut souvent des impulsions extérieures pour faire démarrer certains processus.

Peter Rytz suggère que les entreprises suivent l'exemple de la société suisse Duttweiler, qui consacre 1 % de ses bénéfices à la formation et à la culture, et réservent également le même pourcentage au profit d'objectifs régionaux. En relation avec des acteurs locaux, ils essaient, selon le modèle Duttweiler, de lancer un atelier du futur dans le district de Warendorf. Il n'est bien sûr pas possible de copier intégralement ce genre d'idées, mais elles sont en tout cas idéales pour stimuler la réflexion. Un autre exemple assez intéressant est les fondations civiques locales aux États-Unis, qui servent au financement de projets culturels et sociaux.

Rolf Walter cite quant à lui un exemple de Dessau. Le théâtre municipal étant menacé de fermeture, une fondation civique a fourni les fonds nécessaires pour empêcher sa disparition.

Poul Stenderup parle des fondations civiques au Danemark. Des villages entiers se sont mobilisés pour transformer une vieille grange en atelier d'usine, un projet que les banques refusaient de financer. Une fois que les gens eurent créé un fonds destiné à recueillir des moyens financiers, elles ont subitement trouvé un intérêt à la chose. Un autre village danois a créé un atelier du futur, à l'initiative d'un groupe de citoyens. La vision initiale s'est concrétisée au bout de six à sept années sous la forme d'une garderie, d'une salle de sport et d'un café. Le groupe continue d'agir et de proposer de nouvelles idées et réflexions. Poul Stenderup pense que cet exemple pourrait être un modèle pour l'Europe.

« Regarder la façon dont on résout les problèmes ailleurs est toujours stimulant pour venir à bout de ses propres difficultés », dit Rolf Walter en conclusion de ce groupe de travail.

Débat

*Animation : Erwin Meyer-Wölfling (tamen)
Michael Thomas (BISS)*

Participants : Richard Sabaté (ministère français du Travail)
Poul Stenderup (consultant en processus danois)
Ursula Köppl (ministère brandebourgeois de l'Agriculture)
Rolf Walther (conseil en entreprise)
Katrin Jutzi (chercheuse)
Franz Neuendorf (syndicat de la métallurgie IG Metall)

Pour le premier tour de table, **Erwin Meyer-Wölfling** invite les participants à indiquer à tour de rôle ce qu'ils ont trouvé le plus important et le plus surprenant lors de la conférence et ce qu'ils ramèneront chez eux.

Richard Sabaté trouve l'idée du pool de jeunes travailleurs très intéressante et pense que les instruments qui ont été mis au point à cette occasion sont, après quelques légères adaptations, utilisables ailleurs.

Poul Stenderup se montre très impressionné par l'exposé de Burkart Lutz, qui était précis, accessible et qui a abordé certains problèmes concernant le Danemark, telle la question démographique. Il est de plus surpris « que nous ayons fait si peu de progrès après tant d'années de chômage ». On en est toujours à discuter des mêmes problèmes qu'il y a dix ou 20 ans. Il se prononce en outre pour une coopération internationale renforcée.

Pour **Ursula Köppl**, le plus important est la présentation des groupements d'employeurs par les représentants français. Le plus surprenant est le modèle danois pour les personnes âgées, dont elle n'avait encore jamais entendu parler. Elle aussi retiendra l'exposé de M. Lutz, qui a confirmé ses propres idées sur l'aide aux structures d'appui.

Katrin Jutzi a été surprise de constater la variété et la pluralité des exemples internationaux. Elle repart avec un « optimisme rayonnant » en raison de cette diversité. Elle est par ailleurs très contente que notre société, qui est tellement rigide, soit habitée par des niches où l'innovation peut naître dans un espace protégé.

Franz Neuendorf se montre particulièrement surpris qu'il soit possible en France, d'obtenir la participation des employeurs. D'après son expérience, cela ne fonctionne en Allemagne que lorsqu'ils sont obligés, par exemple dans le cas des plans sociaux.

D'après **Rolf Walther**, il faut généralement passer beaucoup trop de temps en formalités, ce qui fait qu'il en manque pour réfléchir. Il est par conséquent très surpris que l'on ait autant réfléchi en deux jours. Il repart donc avec le plein de bonnes résolutions et une motivation toute neuve.

Pour **Erwin Meyer-Wölfig**, les « efforts que nous faisons depuis des années » se trouvent validés par l'exposé du professeur Burkart Lutz. Cet exposé lui a confirmé qu'il était sur la bonne voie.

En tant que personne arrivée de l'extérieur dans ce projet, **Michael Thomas** trouve très surprenant que l'on ait pu discuter sur autant de points communs malgré la diversité des situations des participants. Les partenaires étrangers ont apporté beaucoup d'idées intéressantes. À la fin de son intervention, il demande quels sont les problèmes qui se posent lors du passage d'une société de survie à une société de l'innovation.

Rolf Walther saisit la balle au bond et met l'accent sur les très faibles réserves de personnel hautement qualifié, en particulier dans l'ex-RDA. En outre, il est difficile de réunir les acteurs concernés. Il y a également un fossé manifeste entre les déclarations d'intention et les actes réels. Pour améliorer la situation, il faut être ouvert à la réflexion. C'est le slogan de sa région, qui est aussi utilisé dans la publicité. Il y a cependant une contradiction énorme avec la volonté concrète de développer des idées en commun. On sait ce qu'on doit faire, mais on n'est pas capable de le mettre à exécution. Comment arriver à combler ce fossé ?

Poul Stenderup parle du problème du chômage et des différentes manières de le voir. En 1973, on comptait au Danemark 156 000 chômeurs et on considérait cela comme un gros problème. Aujourd'hui, il y a encore 150 000 chômeurs et on appelle cela le plein emploi. On trouve beaucoup de gens ayant atteint les quarante ans, qui n'ont fait que des stages de l'agence pour l'emploi et n'ont encore jamais eu de véritable emploi. 800 000 personnes environ sur 2,5 millions dépendent de programmes publics.

Franz Neuendorf parle des projets très prometteurs de la période qui a suivi la chute du communisme, dont il ne reste déjà plus rien aujourd'hui. Il n'est pas très optimiste et considère beaucoup de ce qui a été dit à la conférence comme « une goutte d'eau dans un océan », compte tenu du chômage énorme qui ne cesse d'augmenter. Plus tard, il en vient à parler du plan de développement régional de 1992 pour le sud du Brandebourg, dont la plus grande partie est aujourd'hui « à la poubelle ». Seul Kjelberg a été sauvé. Ce qui reste des possibilités de développement régional, ce sont des rêves déjà anciens, qui ont toujours été mis à mal par les idées de la nécessaire adaptation au marché mondial propagées par les responsables politiques.

Ursula Köppl réfute cette façon de présenter les choses, du moins pour le secteur agricole, où les responsables politiques n'ont jamais cessé de soutenir les structures régionales.

On ne peut toutefois pas attendre des petites structures qu'elles résolvent les gros problèmes.

Conclusion et perspectives

France Joubert
CFDT Union régionale Poitou-Charentes

Cinq points importants ressortent des débats en ateliers :

- On peut noter un accord général sur le fait qu'il est essentiel de rester intégré dans une société. L'objectif de nos rencontres est bien que toutes les personnes restent intégrées et que le système ne découpe pas la société entre ceux qui sont au travail, les demandeurs d'emplois, etc. Mais force est de constater que la société a changé et qu'on passe aujourd'hui d'une « société de classe » à la « société du risque ». Le mouvement ouvrier en est percuté.
- Les questions de l'environnement social : une partie de l'emploi est inaccessible aux plus pauvres (problèmes de logement, de déplacements, de qualification). Le travail des femmes n'a pas été anticipé. La force de l'entreprise capitaliste était de « faire société » autour d'elle-même, elle agissait sur son environnement social. Aujourd'hui, non seulement l'entreprise ne fait plus de social, mais elle détruit le social. Or nous restons avec nos analyses du XX^e siècle, voire du XIX^e siècle.
- Les problèmes de l'argent : le déficit public en France est d'environ 3 % et le même problème se pose en Allemagne. L'argent devient rare et il va falloir trouver des solutions à l'intérieur de l'épargne salariale solidaire. Au Québec, les syndicats gèrent les fonds de pension pour le développement local. Il nous faut cesser de dire que l'argent est sale et décider clairement de ce qu'on en fait. Le coût de la mesure « emplois jeunes nouveaux services » a été élevé pour l'État français, la création d'un Groupement d'employeurs coûte environ 6 000 €, mais toutes ces mesures créent de l'emploi.
- La question des services aux entreprises : les PME et TPE ont besoin de ces services que les grosses entreprises ont les moyens de s'offrir (formation, information, études...). Notre travail doit rester centré sur les négociations entre syndicats salariaux et patronaux au niveau des TPE et PME qui doivent mutualiser leurs moyens pour donner à leurs salarié(e)s les mêmes droits que ceux des grandes entreprises. Les questions d'insertion et de parcours professionnels doivent être introduites dans toutes les entreprises, grandes et petites.
- Les problèmes de « concurrence déloyale » : la question est d'intégrer tout le monde dans le système économique social et culturel. Tout ce qui a été fait à la marge du travail classique (comme les entreprises d'insertion, les entreprises de travail temporaire), est réintégré dans le système classique. Les Groupements d'employeurs, par exemple, servent à reconstruire des parcours professionnels ou même à former les futurs chefs d'entreprise. Pour innover, il faut bien connaître la tradition. C'était jadis le rôle de l'entreprise traditionnelle d'accueillir les jeunes, de les suivre et de « faire société ».

L'interrogation, aujourd'hui, c'est : comment ne pas avoir peur devant tout ce qui se passe aujourd'hui ? Comment retrouver la confiance ? Comment faire solidarité et faire société ?

La réponse est dans un nouveau dialogue social qui implique des changements dans les rapports entre syndicats et patrons, entre syndicats et État.

L'Europe, ce sont les citoyens et les citoyennes qui la construisent, par les échanges qu'ils organisent. Il n'y a pas de dialogue social sans ancrage au territoire qui est le lieu de vie des hommes et des femmes. L'entreprise et les organismes de formation devront nécessairement s'accrocher à ce territoire. Tout ceci est un processus et il nous faut avoir foi dans ce processus, même si nous ne savons pas où il va nous mener. On retrouve là le débat idéologique sur l'universalité de nos choix. Nous voulons une transformation sociale réelle qui donne à tous le droit d'exister. C'est cela la citoyenneté sociale européenne.

Dans ce paysage, quelle conception globale de l'économie pouvons-nous défendre ? Nous ne retournerons pas au modèle fordiste. Sommes-nous devant une déconnexion du social et de l'économique ? Allons-nous nous contenter de repérer les manques et les dégâts ou bien allons-nous chercher à être inventifs pour concilier flexibilité des systèmes de production et sécurité des travailleurs ?

L'enjeu est une nouvelle sécurité sociale de l'emploi et la formation tout au long de la vie. On peut aussi parler de « formation activité et emploi tout au long de la vie ». Aujourd'hui, le modèle est celui du libéralisme social : les gens les plus forts et les plus formés réussissent. L'individu idéal, c'est celui qui se projette dans l'avenir. Aujourd'hui, c'est la loi du marché qui fait le contrat de travail. Le capital humain des compétences est propriété de l'individu. Il n'y a pas de solidarité collective, mais plutôt familiale ou de quartier, avec une redistribution minimum. Ce système est bien en place.

Aujourd'hui, on parle de valorisation et validation des acquis, de primes pour l'emploi, mais ce sont des acquis individuels. On fait ainsi le jeu du système libéral et le fait qu'il y ait de plus en plus de chômage nous entraîne dans ce système. Le revenu minimum d'activité (RMA) qui risque de se mettre en place en France est une mise en question de l'organisation sociale et collective des transitions.

Il devient nécessaire de repenser le face-à-face syndicats / patrons, de repenser les rôles des syndicats. Cela suppose d'être capable d'anticiper. Il faut également travailler à la sécurisation des parcours professionnels, personnaliser les droits, mais en les situant toujours dans un cadre collectif. Nous mêmes, militants CFDT, nous avons défendu un salarié type que nous imaginions être le même partout. Cette représentation est aujourd'hui dépassée.

La citoyenneté européenne est en train de se construire dans la paix avec des recherches de fraternités plus fortes. Parallèlement, nous devons réfléchir aux nouveaux critères de ce qu'est la réussite économique.