

Article 6 – Regards croisés sur la gestion des restaurations de l’emploi dans les territoires

Présentation du projet

Le projet « Regards croisés sur la gestion des restructurations de l’emploi dans les territoires - l’anticipation des très petites entreprises » est agréé dans le programme de la commission européenne du FSE -article 6- concernant les « approches novatrices en matière de gestion du changement », sur le thème spécifique de la gestion des restructurations.

L’objectif de ce projet est de doter les petites entreprises rurales (agriculture, commerce, artisanat, services) d’une capacité d’anticipation du changement et de les accompagner dans la gestion des restructurations. Il s’agit plus particulièrement de :

- Repérer les bonnes pratiques d’anticipation et les capacités d’innovation dans la gestion des restructurations de l’emploi, en ciblant les petites entreprises des territoires ruraux.
- Transférer ces savoir-faire par un mode spécifique de « formation intégrée », dans les réseaux impliqués.

Il s’agit d’une recherche/formation concernant les TPE qui s’adresse prioritairement à des acteurs impliqués, par la nature de leur activité, dans les restructurations de l’emploi sur les territoires, et participant de fait à un « dialogue social territorial élargi » :

- des responsables de TPE inscrits dans des démarches de coopération inter-entreprise
- des acteurs locaux au service des TPE : structures d’accompagnement, de formation, de conseil, syndicats, services publics locaux ;
- des décideurs, experts ou démultiplicateurs : appareils d’Etat, organismes de recherche, de formation de formateurs, et tous les réseaux de dissémination...

Contexte

À la dynamique de croissance rapide dans un contexte de plein-emploi qui caractérisait les Trente Glorieuses a succédé un état d’instabilité économique où alternent des phases de récession puis de croissance lente, au cours desquelles les taux de chômage restent relativement élevés. Cet « impossible retour au plein-emploi » reflète le changement structurel que subissent les économies des « vieux » pays industrialisés. Face au flux croissant des délocalisations, les restructurations industrielles s’accélèrent et semblent appelées à devenir une donnée permanente du paysage économique et social des années à venir.

Pour maintenir la compétitivité économique et la cohésion sociale des territoires européens, il s’agit de sortir d’une gestion « urgentiste » des restructurations d’entreprise pour établir une « culture du changement permanent». Cette culture reposerait sur des stratégies d’anticipation fortes et des relations transparentes et de confiance entre employeurs et employés, elles-mêmes facilitées par la médiation des pouvoirs publics et des partenaires sociaux. Elle viserait une adaptation souple de l’entreprise aux changements de conjoncture, où sont pris en compte tant les besoins de flexibilité productive de l’entreprise que les besoins de sécurité d’emploi des salariés.

Sur les territoires ruraux ou en déclin industriel, les petites et très petites entreprises (TPE) constituent le cœur du tissu économique. Souvent isolées et dotées de trop peu de moyens matériels et humains pour entreprendre une démarche prospective de moyen terme, leur survie passe principalement par une coopération inter-entreprises, une mutualisation des moyens, des analyses et des solutions permettant seule l'élaboration collective d'outils au service de stratégies d'anticipation du changement. Ces stratégies existent mais ne sont pas toujours identifiées comme telles. Il s'agit de repérer les bonnes pratiques et les capacités d'innovation dans la gestion des restructurations de l'emploi, puis de les valoriser.

Le projet « Regards croisés... » vise à doter les TPE rurales d'une culture de « restructuration permanente » pour développer des stratégies anticipatives qui leur permettront de relever les défis de l'avenir. Ces défis sont nombreux : développement de leur « capital humain », anticipation des nouvelles demandes du marché, sécurisation et fidélisation de la main d'œuvre par l'instauration d'un dialogue social renouvelé, anticipation des cessions et des reprises de TPE, gestion des changements démographiques et conciliation des temps de vie.

Principes d'action et caractéristiques du projet

Le projet est construit autour de 2 principes fondamentaux :

1. Une action qui s'adresse aux petites et moyennes entreprises ne peut réussir que si elle est inscrite dans les politiques de développement territorial ou local existantes ;
2. Toute communauté faisant face à des difficultés économiques doit faire se croiser les initiatives locales avec les dispositifs nationaux ou sectoriels. Cela implique des relations suivies entre décideurs publics, organismes de conseil, de formation, organismes de recherche et tous autres acteurs locaux ou nationaux impliqués dans les politiques de développement. Il faut initier des formes de dialogue social adaptées, dans une démarche de démocratie participative.

C'est l'application de ces deux principes qui doit permettre d'établir les bases d'une culture de « restructuration permanente ».

Dans ce projet, il s'agit de mobiliser la réflexion et les savoir-faire de tous les acteurs impliqués dans le tissu économique d'un territoire, en vue de mettre au point des outils au service des accompagnateurs de TPE. Ces acteurs et intervenants sont associés dans un processus d'analyse et de production collective, organisé en parallèle dans les trois pays partenaires : Allemagne (Tamen), Italie (Artes), France (Grep).

La méthode de travail retenue est celle de la « recherche-action ». Elle a été choisie pour son fort potentiel de « transfert vertical » : des territoires aux décideurs nationaux, à l'intérieur d'un même territoire, d'un contexte national à un autre... De plus, la « recherche-action » fait de chaque participant aux travaux un « diffuseur impliqué et actif » sur son territoire et dans ses réseaux.

Les résultats sont confrontés par des « regards croisés » au niveau transnational.

Un groupe de capitalisation transnationale est responsable de la formalisation et de la dissémination des résultats et des transferts sur les territoires des trois pays.

Déroulement du projet

Le projet comprend trois phases opérationnelles, qui se nourrissent d'un aller-retour permanent entre niveaux « territoriaux/nationaux » et « européen » :

- l'identification des bonnes pratiques des acteurs du terrain et les échanges nationaux :

Une enquête exploratoire est menée dans chaque pays partenaire par deux personnes auprès d'une dizaine d'organismes (organisme de formation et d'accompagnement, réseaux d'entreprises, services déconcentrés de l'Etat) mobilisés sur la question de l'anticipation du changement au sein des entreprises rurales.

- la capitalisation transnationale des expériences entre ces mêmes acteurs territoriaux,
- la dissémination et l'intégration des résultats adaptés aux différents publics et territoires.

Les fonctions de coordination et d'évaluation doivent garantir l'appui à la gestion administrative et financière dans les trois pays et l'appui méthodologique pour l'ajustement du processus en place.

Déroulement au niveau français

1- Identification des bonnes pratiques locales : Enquête et restitution au sein des équipes de terrain. En France, ces organismes ont été choisis sur quatre territoires dans les régions Bourgogne (Espace Développement), Franche-Comté (CFPPA de Montmorot), Poitou-Charentes (CRGE) et Rhône-Alpes (AFRAT).

Les enquêteurs réalisent une dizaine d'enquêtes participatives, sur les quatre territoires, pour mettre à jour les « expertises cachées » concernant la capacité d'anticipation et d'adaptation des TPE.

Un entretien collectif semi-directif est mené auprès de chaque organisme, visant à enclencher une réflexion collective. Les analyses et points de vue sont retravaillés par les enquêteurs pour tenir compte d'un contexte systémique : logique territoriale, évolution du secteur d'activité, typologie des entreprises, ressources humaines...

Dans un second temps, ces données seront restituées à l'équipe interviewée pour organiser la mise en confrontation des résultats et les soumettre à discussion, dans un processus de co-construction du savoir par « effet miroir », un savoir collectif transmissible tant au niveau national que transnational.

Les représentants régionaux des Ministères du travail et de l'agriculture seront invités à participer aux travaux.

2- Confrontations inter-territoriales des expertises :

Les résultats de l'enquête sont synthétisés dans un rapport remis au comité de pilotage national, pour servir de base aux travaux inter-territoriaux.

Un(e) représentant(e) de chaque organisme enquêté participe à un cycle de travail de 5 séminaires, où seront confrontées les approches en présence, à partir d'axes de travail proposés par les enquêteurs. Seront en outre invités à participer aux travaux d'autres acteurs concernés (chambres consulaires, ministères, chercheurs / experts, syndicalistes),

Les pratiques de terrain sont recueillies et analysées de manière systémique par des chargés d'études qualifiés. Les résultats sont soumis à l'analyse d'un collectif d'hommes et de femmes représentant les partenaires d'un « dialogue social territorial élargi », à savoir des représentants d'entreprises, de syndicats, d'administrations, d'accompagnateurs d'entreprises, de représentants territoriaux qui sont :

- ou acteurs des restructurations de l'emploi sur leur territoire ;
- et / ou intervenant dans l'accompagnement du processus de la restructuration ;
- et / ou porteur de savoirs ou de méthodologies spécifiques (chercheurs) ;
- et / ou porteurs de moyens financiers ou de structures de diffusion ;
- et / ou susceptibles de jouer un rôle d'interpellation pour enrichir les débats.

Ces groupes sont chargés de produire un savoir collectif sur l'anticipation et la gestion des restructurations, qui constituera la matière des échanges transnationaux.

Les productions attendues de ces travaux collectifs sont la réalisation collective d'un recueil analysé des pratiques et savoirs recueillis et l'élaboration de préconisations (voire d'outils) pour anticiper les changements dans les TPE rurales, à usage sur les acteurs français et partenaires européens.

3- Confrontation transnationale : regards croisés

Se déroulant en parallèle de la seconde phase, la confrontation des porteurs d'expériences et experts des 3 pays partenaires (France – Allemagne – Italie) visent autant à nourrir les analyses nationales par la comparaison des expériences et des systèmes d'action qu'à élaborer une culture commune sur la question des restructurations des TPE dans les territoires ruraux.

Chaque séminaire transnational ainsi que la conférence finale a un double objectif :

- enrichir les analyses et les préconisations de chaque collectif inter-territoire par ces « regards croisés »,
- diffuser les acquis des travaux inter-territoires des 3 pays auprès des trois partenaires et de leur réseau, et plus particulièrement auprès des acteurs des régions d'accueil.

Résultats et retombées escomptés

Les travaux de capitalisation doivent déboucher sur l'élaboration de préconisations, la conception d'outils, de guides et d'autres publications en trois langues (F, D, IT), qui seront ensuite utilisés pour la diffusion des résultats du projet. Le comité de pilotage transnational et le groupe de capitalisation établissent une démarche globale de dissémination et d'intégration de ces résultats qui différencie des groupes cibles et définit pour chacun le type d'information qui leur sera diffusée.

Dissémination et intégration des résultats, avec trois objectifs :

- L'amélioration des pratiques « anticipatives » des accompagnateurs de TPE en leur transmettant, pour intégration, des outils et des stratégies d'anticipation de la restructuration de l'emploi.

- Cette intégration doit permettre de s'inscrire dans un contexte territorial et partenarial, et contribuer ainsi à la mise en place d'un dialogue social élargi sur chaque territoire.
- Les opérations de dissémination et d'intégration ont aussi pour objectif d'ouvrir la démarche au-delà du partenariat France-Allemagne-Italie, en multipliant les relais d'information.

Cinq actions de dissémination sont prévues : deux actions seront de nature transnationale et s'adressent à un réseau syndical et un réseau du tourisme rural. Ces partenariats visent des pays nouvellement adhérents à l'Union européenne notamment la Hongrie.

Les trois autres actions – nationales - concernent la France, l'Allemagne, l'Italie et sont établies par les partenaires de chaque pays en lien avec le groupe de capitalisation.

Ces objectifs mettent en évidence deux groupes-cible :

- les partenaires sociaux et les collectivités territoriales
- les structures d'accompagnement et de formation des TPE