

Conférence transnationale à Dijon - France les mercredi 30 novembre et jeudi 1^{er} décembre 2005

Compte rendu

Journée du 30 novembre 2005

Odile plan présente l'état d'avancement du projet et les objectifs des deux journées d'échanges.

Sophie Rouault commente le Power Point d'une proposition de typologie des TPE, soumise au débat.

Les méthodes de travail respectives sont présentées par les partenaires.

Pratiques locales observées dans chaque pays et points forts repérés

Exposé des inventaires de pratiques et débat animé par Lilia Infelise

Débat

Lilia – Les difficultés sont importantes lorsqu'il s'agit d'élaborer un programme commun d'apprentissage.

Trois grands problèmes :

- le diagnostic : il est important de comprendre les TPE. Elles sont nombreuses en Italie, comme leurs réseaux ; en fait, beaucoup sont des PME ;
- des connaissances et savoir-faire se perdent en même temps que des emplois disparaissent et que se produisent les changements générationnels ;
- de nouvelles compétences sont nécessaires (formateur, administrateur, conseil...). Lesquelles ? Qui en sont les acteurs ? Comment changer ?

Parmi les réponses à ces questions : la coopération entre les différents acteurs ; face à la précarité, les TPE proposent aussi des ressources engendrées par la coopération. Reste l'interrogation : comment faire face à la progression de certains secteurs ? Comment y mettre en œuvre la création d'emplois ? Quelle coexistence, le cas échéant, avec une politique industrielle ?

J. Le Monnier – On constate également en France le besoin de conseil pour les TPE. Mais on constate aussi la méfiance de ces TPE vis à vis des chercheurs et des intellectuels « venus de l'extérieur ».

Un paradoxe : besoin « de matière grise » et méfiance vont-ils de pair ?

« Regards croisés
sur la gestion
des restructurations
de l'emploi
dans les territoires »



f a m e n .
ENTWICKLUNGSBÜRO
ARBEIT UND
UMWELT GMBH



UNION EUROPEENNE
Fonds social européen
Article 6 - Actions innovatrices

Des études sont-elles à prévoir en réponse aux demandes des acteurs de développement local qui, comme sujets actifs, demandent ce dont ils savent avoir besoin ?

Mario Vitolo – En Campanie, il y a une demande de conseil et formation. 15 à 20 % des TPE (4 ou 5 salariés) ont besoin de formation. Mais souvent il n'y a personne entre le consultant et le formateur. Les entreprises choisissent le formateur et refusent souvent qu'il soit un « intellectuel ».

En Allemagne aussi, le lien entre formation et conseil est problématique. Il semble marqué par une méfiance à l'égard des consultants.

Autre lien non évident, le lien entre stratégie et anticipation, la seconde étant normalement fruit de la première. Mais lorsqu'une stratégie est définie, on constate que l'innovation est commandée par les besoins du marché. Les TPE sont ainsi en rapport avec le changement, un changement tant vécu par les entrepreneurs que par les salariés.

O. Mazué – Dans mes contacts avec les entrepreneurs, j'évite d'être « celui qui sait » et je n'interviens pas comme « expert ». Les entrepreneurs connaissent leur métier et en maîtrisent les savoir-faire. Le conseil, c'est plutôt « réfléchir ensemble » à « comment faire autrement pour faire mieux ? »

Les freins :

- en terme de moyens : manque de temps et d'argent des TPE ;
- d'ordre managérial : les entrepreneurs se positionnent à court terme ;
- d'ordre psychologique : oser affronter un regard autre, celui des consultants ;

le dirigeant est amené à dire ses faiblesses, ce qui est difficile, inhibant et cela prend du temps .

Le rôle de l'émulation est souligné. Notamment chez les jeunes entrepreneurs, plus prêts à accueillir l'innovation.

Thomas Hartmann – Notre pratique est basée sur le dialogue. Mais il faut préciser que la TPE veut d'abord une solution à son problème, et pas du « conseil ». À partir de là, une sensibilisation est nécessaire. Pour trouver une entrée dans l'entreprise et le repérer des besoins, les relations personnelles sont importantes.

Les prestations de conseil sont subventionnées, ce qui risque de biaiser la démarche et de limiter celle d'un accompagnement permanent.

Il faut enfin dire que les TPE ignorent la culture du conseil.

Adraina Luciano – Le modèle de conseil dans les grandes entreprises n'est pas à transférer aux TPE.

La proximité des réseaux permet des réactions rapides et significatives des entrepreneurs.

Lilia – Il est difficile de repérer qui fait quoi entre les acteurs publics, les consulaires, les consultants les organismes de formation...

Le concept et les pratiques d'anticipation

Exposé de Frédéric Bruggeman

F. Bruggemann présente le projet Art. 6 MIRE sur les processus innovants de restructuration dans les grandes entreprises et pose quelques questions clés :

- Pourquoi les grandes entreprises anticipent-elles ?
- Vers quoi
- Comment ?
- Quels problèmes cela pose-t-il aux autres acteurs ?
- Qu'est-ce que l'anticipation ?

« Ne pas prévoir, c'est déjà gémir »

Dans les années 70/80, nous étions dans un schéma de reproduction du passé. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Nous sommes organisés en groupes de sociétés, en réseaux externe/interne avec des systèmes de pouvoirs entre les chefs d'entreprises, les sous-traitants, les fournisseurs. On travaille à la flexibilité du travail, à la réversibilité des choix de localisation.

Les outils de l'anticipation :

- outils de veille stratégique technologique, sociale, commerciale
- outils de choix stratégiques : plans à moyen terme (4/5 ans)
- budget chaque année avec rétroaction pour vérification par rapport aux objectifs prévus.

L'anticipation est rarement partagée. Quelques entreprises seulement annoncent longtemps à l'avance les plans de restructuration.

L'anticipation se pose au service d'une adaptation rapide pour préserver les capitaux investis.

Différentes stratégies qui poussent à anticiper :

- stratégie d'évitement : si on anticipe, on va « éviter »

- stratégie de dépistage : on vérifie périodiquement, on « voit venir ». Mais cela ne suffit pas : il faut repérer les situations porteuses de changement, prendre en compte différentes variables, mobiliser les dispositifs qui permettent d'infléchir les trajectoires, c'est-à-dire être en capacité d'intervenir avant la crise, les modes opératoires qui s'appliquent au bon moment, au bon endroit.
- Stratégie d'assurance : au cas où..., je prends des assurances.

Débat

O. Plan – Rappelle le croisement du sectoriel et du territorial.

F. Bruggeman – On assiste à l'émergence du territoire comme acteur des processus de restructuration. Dès lors, quelle est l'identité des intervenants ? il n'y a pas de lieux institués de discussion, pas d'outillage spécialisé.

L. Infelise – Le dialogue social est obligatoire dans les entreprises lorsqu'il y a restructuration. Mais, il ne l'est pas dans le cas de l'anticipation. Supposons qu'une entreprise annonce : « je pense que je vais avoir un problème et je réunis autour de la table pour trouver des solutions collectives. Réunir qui ? pour parler de quoi ? à quel moment ? L'annonce doit être faite très tôt, dès qu'une indication sérieuse fait prévoir un changement.

En France, il n'y a pas d'exemple d'anticipation au niveau du territoire où existeraient des contrats entre le territoire et les entreprises.

Michaël Wiedermaier – Anticiper, ce n'est pas prévoir, mais comprendre les choses en germe. Ce qui peut être une aide véritable pour comprendre ce qui va et ce qui ne va pas.

L'anticipation est le fait d'un acteur, mais il y a intérêt aussi à la partager.

F.B. – On ne veut pas percevoir les éléments anticipateurs car souvent, on ne sait pas quoi en faire.

Comment faire des entreprises des acteurs de l'anticipation ? On peut agir à trois niveaux : auprès du chef de l'entreprise, des organisations et de son environnement.

Ateliers autour d'exemples de pratiques :

N° 1 - Capacités d'anticipations internes à l'entreprise

- **L'AFRAT** (voir document remis en séance)

Organisme de formation qui accompagne les porteurs de projets dans le secteur du tourisme.

L'Afrat a été interpellé sur la gestion de l'anticipation au sein même de l'organisation.

- Co-construction de la stratégie à court / moyen terme avec les dirigeants et les salariés
- Définition des objectifs à un an.
- Un ou deux objectifs traduits en objectifs opérationnels

L'Afrat a engagé une démarche de réactivité/anticipation (marché de la formation, localisation) avec des contraintes de flexibilité et des nécessités d'ajustement au fur et à mesure du processus (externalisation d'une partie des collaborateurs)

➤ L'anticipation doit être définie et organisée pour que tous puissent la porter, ce qui nécessite un travail en réseau.

N° 2 - Capacités d'anticipations en lien avec l'environnement

- Transmission d'entreprise
- Création d'une chaîne de valeur ajoutée sur un territoire

Mots clefs :

Proximité

Aller au plus près du porteur de projet

Intelligence collective (ou territoriale)

Mettre en lien l'ensemble des acteurs impliqués.

Cadre d'action + ou – formel

symbolique ou lieu formalisé, permettant de faire partie d'une dynamique, d'un projet.

Les territoires ont une histoire, une identité, des valeurs.

Règles du jeu pour vérifier la qualité d'adhésion et d'engagement des entreprises.

Modalité d'intervention

Présence d'un appui d'ingénierie pour diagnostic et propositions, ce qui porte et incarne le projet.

Actions sur les processus, sur les contenus (infos, conseils), sur des aides techniques (financements)

Capitalisation des expériences et aide au transfert dans d'autres régions.

➤ Intérêts individuels

Centrés sur le porteur de projet : « C'est bon pour moi » (savoirs nouveaux dans mon entreprise, bénéfiques des conseils, changement de marchés, autres activités...)

➤ Intérêts collectifs

« Je contribue, c'est bon pour nous, pour le territoire ? cela permet de garder les savoir-faire, d'éviter l'exode rural, de rendre le territoire plus attractif »

Lorsqu'il y a mise en liens d'acteurs : le tout est supérieur à la somme des parties.

N° 3 - Les « accompagnants » de l'anticipation

• **Le cas de la Campanie** (voir document remis en séance)

Les organismes bilatéraux pour la formation professionnelle (syndicats de travailleurs et patronaux) mis en place dans les années 1990.

0,30 % de la masse salariale destinés à la formation continue, avec ces objectifs : l'adaptation des salariés et la sécurité des travailleurs.

En 1993, un accord national crée un fonds pour l'amélioration des relations entre travailleurs et entreprises. Une certaine lenteur administrative et des aléas politiques font que la mise en œuvre de cette décision traînera. En 2005, les fonds recueillis en 2001 sont utilisables, pour rattraper le retard !

Dans les faits, la formation continue concerne 20 à 25 % des entreprises.

En Italie, les fonds paritaires sont nationaux. Ils sont répartis (11 fonds) entre les secteurs de la production.

➤ développement de systèmes : ingénierie de formation, définitions des qualifications et des compétences, importance de partir des besoins des entreprises, aide à la constitution de projets de formation.

➤ Développement d'outils de communication, formation en suivi des ressources humaines

➤ La formation est un moyen du développement et de l'anticipation.

• **Le dispositif de restructuration Copieval** (voir document remis en séance)

Démarche initiée par les pouvoirs publics et les élus locaux.

Plan stratégique sur et pour le territoire pour partager une vision commune du territoire (contrat de partenariat)

Un lieu où l'on contraint les acteurs à parler ensemble.

Concept d'intelligence collective.

Les difficultés ?

- Les discordances entre Conseil régional et Conseil général.
- L'entreprise est attentive au marché et non au territoire.

La place des TPE ?

Elles se sont peu impliquées. Elles se rendent compte maintenant de l'intérêt du dialogue territorial.

Les effets ?

- Un contrat est prévu à Châlon-sur Saône.
- Un rôle d'interface et de médiations, en vue d'accords de partenariat.
- 300 à 700 emplois maintenus en prévision, mais pas encore d'emplois venus d'ailleurs. Pas d'anticipation de la fermeture des établissements Thomson.

Un certain développement endogène : 4 PME (pour une quinzaine d'emplois) ; le reste est le fait de TPE.

Le financement

L'association apporte 450 000 €. Elle dispose de la liberté d'utiliser les fonds, surtout pour l'accompagnement des projets et la formation des accompagnateurs.

Un comité de pilotage a été institué.

La médiation

Pour la mise en place de systèmes de formation pour les accompagnateurs de projets et les salariés, sur des objectifs territoriaux.

Le médiateur accompagne l'émergence des projets.

Les accompagnateurs doivent être capables de négocier, se positionner.

Accompagner n'est pas décider à la place de...

Journée du 1^{er} décembre 2005

Rapports des ateliers

Table ronde et débat avec la salle

Sigrid Wœlfing – Distinguer l'anticipation de l'innovation, ou de la gestion des crises. L'anticipation peut être utile dans des temps paisibles.

Souligner que toutes les parties sont impliquées.

Thomas Hartmann – Des exemples sont utilisables dans d'autres contextes, en évitant un transfert direct. Dans Copieval, une personne gère le projet. Il s'agit de trouver la bonne personne... Tamen , ensuite, met en place un mécanisme de développement anticipatif, dans une région (et pas seulement dans une entreprise) ; dans des régions en déclin, le dialogue est à créer, sur la durabilité du développement notamment.

S.B. – *Cluster* : les entreprises doivent mettre en réseau leurs expériences. Ce qui est difficile en zone de productions alimentaires : les entreprises n'ont pas tendance à partager leur savoir (le savoir collectif et la compétitivité sont antagoniques) et les entreprises les plus fortes ont du mal à supporter la participation des plus petites. Mais la croissance des plus petites ne fait pas problème ; Comment les faire travailler ensemble ?

Camillo – En Italie la Province a une certaine autonomie, comme dans le Trento, car elle peut proposer des lois, ce qui permet la mise en place de processus très rapides. L'attrait touristique joue aussi un rôle favorable car il introduit une exigence de durabilité (qui concerne aussi l'industrie). Mais la situation de l'industrie est critique, alors même qu'elle est nécessaire, même en territoire touristique. L'esprit coopératif est bien développé.

Nous sommes engagés sur la notion de responsabilité sociale et territoriale de l'entreprise. Un thème à développer : produire et aussi valoriser le territoire. Ainsi les responsables d'entreprises sont-ils responsables au regard des financeurs, mais aussi des autres intervenants et de l'environnement, et pas seulement des actionnaires.

Ils se montrent méfiants devant les interventions venues de l'extérieur.

O. Mazué – L'anticipation n'est pas réservée aux entreprises et territoires en déclin. C'est en fait une fonction managériale. Entrepreneurs, responsables territoriaux doivent assumer cette fonction.

Pour articuler pouvoir et confiance, on doit mettre les gens en contact, pour la réalisation de projets, alors même qu'ils n'ont pas la même culture, la même histoire ou la même information.

Créer de nouvelles habitudes de travail et des partenariats devient compliqué dans un contexte fort de concurrence.

Adriana Luciano – La question des relations entre des processus spontanés sur des territoires et des opérations d'ingénierie institutionnelle. Qui rejoint celle des transferts possibles d'expériences.

La nécessaire réflexion sur les conditions préalables, notamment sur les éléments du territoire qui ont permis un processus.

L. Ineslise – Il y a une idée intéressante dans le partage de connaissances et de savoir-faire collectifs. On devient conscient dans le partenariat.

L'anticipation, dans un contexte de compétitivité, réduit les démarches de partage. Là où il est difficile d'accorder les différents acteurs, il y a intérêt à recourir aux cas de réussite pour les faire comprendre et voir quels éléments institutionnels peuvent permettre de les reproduire.

Pour les TPE, l'importance du territoire c'est de faciliter la prise de conscience par les acteurs de leur rôle social.

Pour une pédagogie du changement, il faut permettre à la vision de l'égo et à la vision collective de se retrouver, il faut user de la confrontation de territoires en déclin et des territoires avancés.

M. Thomas – Retour sur la typologie de l'anticipation. Y tenir compte d'un élément de dynamisme. Être attentif au fait que l'anticipation n'a pas un sens identique dans les différents types.

Autres aspects à intégrer à la réflexion : le travail transnational (cf. la comparaison entre Allemagne, France et Italie), la durabilité et la création de TPE par des femmes.

Pistes pour les travaux à venir

Sigrid Wœlfing –

- Des analyses qui prennent en compte le point de vue des personnes employées. Ainsi, dans la réflexion sur la coopération entre entreprises, ne pas se contenter de voir ce qu'il en est au niveau de la direction.

À intégrer également les processus régionaux. Des relations entre entreprise et région dépend la possibilité de développer une identité ; par là, les employés deviennent effectivement citoyens, et savent où ils vont, l'entreprise et eux.

- La pédagogie du changement.

Ne pas limiter, dans les contacts avec les TPE, la préoccupation de l'anticipation aux situations de crise.

- Transmettre les expériences d'autres pays.

Lilia Infelise –

La participation italienne :

- Une synthèse nationale va être rédigée.

- D'ici juin, des grilles d'observation sur le terrain vont être élaborées.

- La plateforme internet n'a pas fonctionné. Que faire ?

- La réflexion théorique portera sur la typologie et sur les actions. On essaiera de bâtir une position italienne.

- Une conférence en Italie va être organisée. Sera-t-elle une conférence de clôture ou va-t-elle permettre la poursuite du débat, son animation ?

Ses objectifs : approfondir la compréhension et la connaissance des réalités locales et en élargir la diffusion.

Odile Plan –

- Une tâche : décrypter l'anticipation des *mutations* en territoires ruraux (plutôt que des restructurations).

Pour la suite :

- La typologie : simplifier et approfondir. La terminologie est peut-être à revoir et peut-être ne peut-il y avoir une seule typologie, commune.

- Le répertoire des fiches-actions est à rédiger de façon que les partenaires européens les comprennent mieux (que la rédaction soit « européenne »).

Certaines expériences présentent un intérêt particulier. Elles suscitent un désir de les comprendre en profondeur.

- En décembre 2006, en Italie, il conviendra de partager peut-être moins d'expériences, mais plus de réflexion, d'analyses et d'approfondissement. En confrontant, par exemple :

les groupements d'employeurs ;

les *clusters* ;

les districts italiens...

- Des thèmes transversaux sont apparus :

- **le partenariat - convergence d'acteurs** - diagnostic partagé, intelligence territoriale et intelligence collective

- **la responsabilité sociale de l'entreprise** avec ancrage dans le territoire ;

- **le marketing et l'identité du territoire** ;

- **la transparence et la participation** de tous au sein des entreprises ;

- **la pédagogie du changement**, de l'anticipation et de la prospective par l'accompagnement des personnes.