

DOCUMENT FINAL



■ Regards croisés sur la gestion des **restructurations de l'emploi dans les territoires**

**Comment accompagner les très petites entreprises
rurales dans l'anticipation du changement**

Résultats du projet



UNION EUROPEENNE
Fonds social européen
Article 6 - Actions innovatrices



LES PARTENAIRES

Allemagne



tamen

Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH

Leberstraße 63, D - 10829 Berlin – Tél. : 49 (0) 30 78 79 42 - 0
Fax : 49 (0) 30 78 79 42 - 44 – mailbox@tamen.de – www.tamen.de



Partenaires nationaux :

- Arbeitsförderungsgesellschaft Elbe-Elster mbH, Martinskirchen • Brandenburger Landfrauenverband e. V., Teltow-Ruhlsdorf
- Deutscher Gewerkschaftsbund Landesbezirk Berlin-Brandenburg, Berlin • Deutscher Gewerkschaftsbund Landesbezirk Hessen-Thüringen, Erfurt • Kooperationsanstiftung e. V., Lauchhammer Personal Contract GbR, Berlin • Zentrum für Sozialforschung an der Martin-Luther-Universität Halle

France



Grep

(Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective)

13/15 rue des Petites-Ecuries, 75010 Paris – Tél. : (33) 01 55 33 10 40
Fax : (33) 01 55 33 10 41 – grep.communication@wanadoo.fr – www.grep.fr

Partenaires nationaux :

- CFPPA de Montmorot, Lons le Saunier • Espace Développement, Dijon • CRGE (Centre régional de ressources sur les groupements d'employeurs en Poitou-Charentes), Poitiers • AFRAT (Association pour la formation des réseaux aux activités du tourisme), Autrans • Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement • DIACT (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires)

Italie



Artes

Applied Research into Training and Education Systems

Via Castiglione 80, IT - 40124 Bologna – Tél. : 39 051 64 48 304 – Fax : 39 051 64 47 901
artes@artes-research.com – www.artes-research.com

Partenaires nationaux :

- COREP (Consorzio per la Ricerca e l'Educazione Permanente), Torino • I.R.E.S. (Istituto di Ricerche Economiche e Sociali del Friuli-Venezia Giulia), Udine • OBR (Organismo Bilaterale Regionale per la Formazione in Campania), Napoli
- Amministrazione Provinciale di Cosenza, Cosenza

DOCUMENT FINAL



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

**Comment accompagner les très petites entreprises
rurales dans l'anticipation du changement**

Résultats du projet



UNION EUROPEENNE
Fonds social européen
Article 6 - Actions innovatrices

Auteur-e-s

Allemagne : Thomas Hartmann, Sigrid Woelfing, Karen Goetz

France : Sophie Rouault, Odile Plan

Italie : Adriana Luciano

Rédactrices

Allemagne : Sigrid Woelfing

France : Irène Exiga

Italie : Lilia Infelise

Traducteurs-trices

Français-allemand : Bernard Mangin, Alban Lefranc, Louise Degenhardt, Martina Lacotte

Français-italien : Anna Ostini, Paola Belli

Maquettiste

Johnny Dorville

Certains mots (salariés, collaborateurs, accompagnateurs...) sont employés au mode masculin neutre pour des facilités de lecture mais désignent des collectifs de femmes et d'hommes. Ils doivent être lus dans le sens « salarié-e-s, collaborateurs-trices, accompagnateurs-trices... ».

Sommaire

PREAMBULE	5
I - CADRAGE	7
A - Les TPE : définitions et statistiques	8
B - Les politiques de soutien aux petites entreprises	10
B1 - Politiques de soutien au niveau de l'Union européenne	
B2 - Politiques de soutien en Allemagne	
B3 - Politiques de soutien en France	
B4 - Politiques de soutien en Italie	
C - Les hypothèses de travail	25
C1 - Constats	
C2 - Typologie	
D - Les changements et l'anticipation	32
II – METHODOLOGIE	39
A - Les déterminants du choix d'une méthode de « recherche-action »	39
B - La mise en œuvre de la recherche-action dans les trois pays partenaires	42
III - CE QUE NOUS REVELENT LES TERRAINS	47
Répertoire d'expériences	
A - Les expériences	
A1 - En France	48
A2 - En Allemagne	67
A3 - En Italie	80
B - Le début d'une démarche de transfert	101
B1 - Focus sur les groupements d'employeurs	102
B2 - Intérêt mutuel et possibilités de transferts	112
IV - TROIS LIGNES FORCE POUR L'ANTICIPATION DES TPE	119
Introduction / Recommandation générale	
A - Anticipation et relations de travail au sein des TPE	120
B - Coopérations inter-entreprises	127
C - Territoires anticipateurs et TPE	132
V - CONCLUSIONS ET PRÉCONISATIONS	143
ANNEXES	149
1 - Partenaires du projet (officiels et associés)	
2 - Inventaire des études complémentaires	
3 - Bibliographie	

Préambule

Les restructurations des entreprises en Europe sont souvent perçues comme menaçantes, avec des retombées négatives sur l'économie, les conditions de travail. Elles nous renvoient à des images sombres de « dégraissage » en ce qui concerne l'emploi, de « friche industrielle » en ce qui concerne les territoires...

Et pourtant, aujourd'hui, la nécessité du changement est inéluctable : une économie dynamique se restructure en permanence.

Si depuis les années 1980, ces problèmes sont largement traités – sous des formes diversifiées – dans les secteurs en déclin, en réorganisation, la dimension territoriale ne s'est imposée qu'assez récemment dans les démarches mises en place.

Dans les territoires ruraux ou en déclin industriel, les petites et très petites entreprises (TPE) constituent le cœur du tissu économique, mais elles sont encore rarement prises en compte dans la mise en place d'un dialogue social de plus en plus territorial. Autant et peut-être plus qu'ailleurs, il s'agit pour ces territoires, leurs entreprises – dont les TPE – et leurs habitants, d'être en mesure de prendre part et de s'adapter aux changements (économiques, sociaux, culturels, technologiques...), d'en être acteur, en misant sur l'anticipation, l'accompagnement et le partenariat.

L'objectif est de sortir d'une attitude fataliste, d'une gestion curative ou « urgentiste », pour travailler à l'établissement d'une « culture du changement permanent », impliquant les acteurs TPE, à leur juste place.

Le projet « Regards croisés... » vise à doter ces TPE rurales d'une capacité d'anticipation du changement, à les accompagner dans la gestion des mutations, afin de leur permettre de relever les défis de l'avenir.

Il s'est agi plus particulièrement pour les participants à ce projet de :

- repérer les « expertises cachées », les bonnes pratiques d'anticipation et les capacités d'innovation dans la gestion des restructurations de l'emploi ;
- mobiliser la réflexion de représentants d'entreprises, de syndicats, d'administration, de conseillers d'entreprises, d'acteurs impliqués dans le tissu économique des territoires, de chercheurs porteurs de savoirs ou de méthodologies spécifiques... en vue de mettre au point des « outils » au service des accompagnateurs de TPE ;
- transférer ces savoir-faire par un mode spécifique de « formation intégrée », dans les réseaux impliqués.

Dans chacun des 3 pays partenaires (France, Allemagne, Italie) ont été menées des enquêtes participatives de terrain auprès d'organismes mobilisés sur la question de l'anticipation du changement par et pour les entreprises rurales.

Des confrontations inter territoriales ont été organisées afin de produire des analyses, des préconisations, des outils.

Une capitalisation transnationale a été menée tout au long du projet pour croiser les regards et préparer la dissémination des résultats des travaux.

Les séminaires transnationaux ont permis d'échanger de confronter et d'analyser ces résultats.

I - Cadrage

Les PME, et plus particulièrement les petites et très petites entreprises, occupent aujourd'hui encore une place trop modeste dans les débats de société et de politique économique dominants. Il y a plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, les entreprises de petite taille sont, de par leur diversité et leurs spécificités, difficiles à classer. Ceci est certainement l'une des raisons qui expliquent pourquoi les données concernant les PME et en particulier les TPE. sont trop confuses et aussi trop lacunaires pour permettre une évaluation réaliste du rôle et de la fonction qu'elles remplissent dans le tissu économique, ainsi que de leur apport dans des domaines comme le développement de l'emploi et la formation professionnelle initiale et continue par exemple. Les données disponibles proviennent principalement d'enquêtes quantitatives et reposent sur un système de classement en fonction de l'effectif, du chiffre d'affaires ou du secteur d'activité. Il manque d'études qualitatives qui seraient plus aptes à refléter la diversité des petites entreprises.

L'insuffisance des données s'accompagne d'une sous-estimation systématique, dans le débat et la perception publics, de l'importance des entreprises de taille modeste, ainsi que d'un soutien souvent inadapté de la part des responsables de la politique économique. Le regard que l'on porte aujourd'hui sur les petites entreprises est encore influencé par les modes de pensée qui faisaient l'unanimité des spécialistes jusque dans les années 1980, et que B. Lutz présente de la manière suivante : « L'avenir appartient aux grandes organisations et non aux petites entreprises et il se décide dans les villes et non dans les campagnes. » (Lutz 2003, p. 59) L'attention de la société se focalisait ainsi sur l'apport des grandes entreprises, tout spécialement lorsqu'il était question de progrès et d'innovation, mais aussi lorsqu'il s'agissait de sauvegarde du niveau de vie et de l'emploi. Aujourd'hui encore, on considère souvent les petites entreprises comme des entreprises imparfaites, qui doivent encore grandir avant d'arriver à maturité. Les décisions en matière d'organisation de la société s'orientent encore généralement en fonction des structures et des intérêts des grandes entreprises (voir Lutz 2003).

Depuis les dix dernières années cependant, les mentalités commencent à changer, surtout au niveau européen. Les PME jouent un rôle de plus en plus important lorsqu'il s'agit de définir et de mettre en œuvre les objectifs en matière de politique économique et d'emploi. Leur visibilité augmente au fur et à mesure que les grandes entreprises échappent à l'emprise du politique et des régions qu'elles marquaient de leur empreinte il y a encore peu de temps. Alors que les grands groupes, malgré la hausse de leurs profits, suppriment des postes partout dans le monde, les petites entreprises, et en

particulier les très petites, réussissent encore à offrir des emplois relativement stables, voire à en créer. Ce sont elles qui jouent un rôle décisif dans les économies régionales, qui participent à l'évolution des régions, mais aussi qui en sont dépendantes. Même leur force d'innovation occupe une place de plus en plus remarquable et devient un enjeu du débat politique.

A - Les TPE : définitions et statistiques

A1 - Définition

En 2003, la Commission européenne a adopté les définitions suivantes :

	TPE.	Petites entreprises	Entreprises moyennes
Salariés	0 à 9	10 à 49	50 à 499
CA annuel	< 2 M€	< 10 M€	< 50 M€
Total du bilan annuel	< 2 M€	< 10 M€	< 43 M€

(Recommandation n° 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises, J.O. L 124, 20 mai 2003, p. 36)

A2 - Comparaison statistique

Les données comparatives au niveau européen sont basées sur les rapports du « Réseau européen de recherche sur les PME » (ENSR, European network of SME research) ; les informations ci-dessous proviennent principalement d'enquêtes datant des années 2002/2003. On ne dispose pas encore de données plus récentes aussi complètes. Les enquêtes ont été effectuées dans l'Europe des 19, c'est-à-dire l'Union européenne sans les adhérents de 2005, mais avec l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège et la Suisse. Les données des pays membres les plus récentes ont été incluses lorsqu'elles étaient disponibles. Considérons d'abord la répartition des entreprises en fonction de leur taille :

Répartition des entreprises en fonction de leur taille

% des entreprises (chiffres absolus en milliers)	TPE. 0 – 9 salariés	Petites entreprises 10 – 49 salariés	Entreprises moyennes 50 – 249 salariés	Grandes entreprises ≥ 250 salariés	Total
Allemagne	87,98 (2656)	10,17 (307)	1,46 (44)	0,36 (11)	100 (3019)
France	93,00 (2326)	5,76 (144)	1,00 (25)	0,24 (6)	100 (2501)
Italie	95,57 (4290)	3,94 (177)	0,42 (19)	0,07 (3)	100 (4489)
Europe des 19	92,30 (17824)	6,53 (1261)	0,96 (185)	0,21 (40)	100 (19310)
Nouveaux adhérents	94,98 (5670)	3,85 (230)	0,84 (50)	0,17 (10)	100 (5950)

(Source : publications DG Entreprises 2003/7)

Il convient de noter qu'environ 60 % des entreprises européennes sont des TPE. sans salariés permanents, appelées entreprises unipersonnelles.

(Voir MEMO/05/202)

Classements des actifs occupés par type d'entreprise

% des entreprises (chiffres absolus en milliers)	TPE. 0 – 9 salariés	Petites entreprises 10 – 49 salariés	Entreprises moyennes 50 – 249 salariés	Grandes entreprises ≥ 250 salariés	Total
Allemagne	33,96 (10488)	17,98 (5553)	12,83 (3961)	35,24 (10882)	100 (30884)
France	37,10 (7024)	16,05 (3039)	13,47 (2550)	33,37 (6318)	100 (18932)
Italie	56,82 (10702)	16,87 (3178)	9,85 (1855)	16,45 (3099)	100 (18834)
Europe des 19	39,39 (55038)	17,37 (24275)	12,96 (18105)	30,27 (42297)	100 (139714)
Nouveaux adhérents	33,29 (10210)	16,20 (4970)	17,44 (5350)	33,09 (10150)	100 (30670)

(Source : publications DG Entreprises 2003/7)

Au cours des dernières années, le lien de cause à effet entre taille de l'entreprise et création d'emplois s'est inversé. De 1988 à 2003, le nombre d'emplois dans les petites et très petites entreprises s'est accru en moyenne annuelle de respectivement 0,1 et 0,3 %, tandis que les entreprises moyennes et les grandes entreprises enregistraient un recul annuel moyen de respectivement -0,2 et -0,1 %. Il faut cependant préciser que le chiffre d'affaires annuel des petites entreprises a moins progressé pendant cette période (2,4 %) que celui des grandes entreprises (2,7 %). On peut donc en conclure que l'emploi, comme la création d'emploi, se révèle bien plus stable dans les petites entreprises que dans les grandes.

(Publications DG Entreprises 2003/7, p. 37)

B - Les politiques de soutien aux petites entreprises

B1 - Politiques de soutien au niveau de l'Union européenne

Les PME sont considérées dans l'Union européenne comme l'épine dorsale de l'économie, comme la clé de la croissance et de la création d'emplois. La Commission a renforcé le soutien dont elles bénéficient en entérinant en juin 2000 la Charte des petites entreprises qui avait été adoptée par les pays membres de l'Union, alors au nombre de quinze, à Feira (Portugal). Ce document permet aux gouvernements nationaux de comparer leurs avancées et d'échanger leurs expériences et leurs succès.

Les principaux aspects concernés par les mesures de soutien sont les suivants :

- éducation et formation à l'esprit d'entreprise ;
- réduction des frais de création d'entreprise et accélération des formalités ;
- amélioration de la législation et de la réglementation ;
- disponibilité des compétences ;
- amélioration de l'accès en ligne ;
- mieux profiter du Marché unique ;
- fiscalité et finances ;
- renforcement des capacités technologiques des petites entreprises ;
- utilisation de modèles d'activités en ligne performants et mise en œuvre de mesures efficaces de soutien aux petites entreprises ;
- mise sur pied d'une représentation plus puissante et plus efficace des intérêts des petites entreprises au niveau de l'Union et des États membres (MEMO/05/202, p. 7).

Plusieurs types de structures ont été mises en place en vue de réaliser ces projets, telles les conférences annuelles sur la Charte et les Journées PME, qui sont organisées dans de nombreuses villes européennes. Ces journées servent aux échanges de bonnes

pratiques (collection en cours de publication : exemples d'utilisation dans d'autres pays) et à la création de réseaux (MEMO/06/238). Il est en outre question de confier à une **déléguée** aux PME la représentation de leurs intérêts pour les projets lancés par l'Union européenne. Ce poste est actuellement occupé par une Estonienne, Maive Rute.

Vice-président de la Commission et commissaire aux entreprises et à l'industrie, Günter Verheugen a lancé le mot d'ordre : « Think small first – Penser d'abord aux petits ».

Les moyens d'aide aux PME prévus pour le cycle budgétaire 2007-2013 vont être augmentés une nouvelle fois. À cela s'ajoute le CIP, un nouveau programme d'un montant d'environ 3 milliards d'euros, lancé par la Direction générale Entreprises pour encourager la compétitivité et l'innovation. Par ce dispositif, la Commission prolonge et développe les outils de financement déjà contenus dans le programme précédent (MAP).

Il faut également prendre en compte les 21 milliards d'euros d'aide versés par les fonds de développement régional au cours des six dernières années, ainsi que plusieurs grands programmes de recherche et développement.

Les opérations européennes portent actuellement sur les priorités énoncées ci-dessous, que l'Union s'efforce de renforcer et d'affiner (selon le principe : Penser d'abord aux petits...).

Améliorer l'accès au financement

L'U.E. a élaboré plusieurs plans destinés à améliorer les conditions de financement des PME. Ces outils financiers sont adaptés à leurs différents besoins – créations ou entreprises déjà existantes. Pour la période 2001 à 2005, l'Europe a versé aux PME plus d'un demi-milliard d'euros au titre de ces programmes.

Simplifier la vie des PME

L'Union européenne consacre beaucoup d'efforts à diminuer les formalités administratives des entreprises et encourage les gouvernements nationaux à l'imiter. Pour ce type d'entreprises, la bureaucratie représente un fardeau beaucoup plus encombrant que pour les grandes sociétés et un handicap dans la compétition économique. Entrent dans ce cadre les mesures d'allégement suivantes :

- légiférer moins et mieux ;
- ne pas adopter de dispositions juridiques de nature à entraver la compétitivité des entreprises ;
- diminuer la bureaucratie dans les appels d'offres publics ;
- attribuer aux entreprises les compétences nécessaires pour faire valoir leurs droits.

Encourager l'esprit d'entreprise

Dans ce domaine, l'Union européenne travaille de concert avec les États membres pour

- faire de l'éducation entrepreneuriale une composante majeure des programmes scolaires à tous les niveaux et l'intégrer aux programmes de formation professionnelle ;
- donner aux scientifiques et aux chercheurs de l'enseignement supérieur les aptitudes qui leur permettront d'exploiter commercialement leurs découvertes ;
- soutenir les femmes dans leurs activités entrepreneuriales et diffuser les exemples positifs de mesures d'encouragement de l'esprit d'entreprise au féminin.

Elle s'efforce également de changer l'attitude des Européens envers l'entreprise et de faire évoluer les mentalités dans un sens plus favorable à l'entrepreneur. Pour arriver à ce résultat, la Commission envisage notamment de modifier la législation sur la liquidation des entreprises en cessation de paiement afin de permettre aux entrepreneurs d'affecter une partie des actifs financiers à la constitution d'un capital retraite.

Aider les PME à se lancer sur les marchés internationaux

Informé, aidé et conseillé les PME doit leur permettre de profiter mieux qu'elles ne l'ont fait jusqu'à présent du grand marché créé par l'Union européenne. Pour cela, la Commission a adopté les mesures suivantes :

- aide à la recherche de partenaires commerciaux et au transfert de technologie : un réseau dense d'Euroguichets-Entreprises a été mis en place, qui travailleront à l'avenir encore plus étroitement avec les Centres relais innovation (CRI, bureaux de liaison de l'U.E. spécialisés dans la recherche et le développement) ;
- en outre, des banques de données seront créées pour offrir des informations aux entreprises désireuses de s'implanter dans d'autres États membres ;
- un des éléments majeurs de la politique européenne en matière de commerce extérieur est le soutien aux entreprises qui souhaitent prendre pied sur les marchés hors de l'Union.

Promotion de la recherche et de l'innovation

Les entreprises de petite taille, qui sont précisément les plus innovantes, disposent généralement de ressources insuffisantes pour la recherche et l'innovation. En 2002, les chefs d'État et de gouvernement européens se sont fixé pour objectif de porter les investissements dans la recherche de 1,9 % à 3 % du PIB d'ici 2010. Une partie importante des aides européennes est attribuée aux petites entreprises. De 2002 à 2006, elles ont bénéficié de 2,3 milliards d'euros au titre du Sixième programme-cadre de recherche et de développement. Sur cette somme, 470 millions d'euros ont été attribués à des instituts de recherche travaillant avec des PME ou des groupes de PME ou des groupes d'entreprises. Pour le Septième programme-cadre de 2007 à 2013, l'Union européenne a prévu un montant comparable en faveur des projets impliquant des PME. Doté d'un budget d'environ 3,28 milliards d'euros, le programme Compétitivité et

Innovation va également démarrer ; il s'adresse en priorité aux PME et a pour but de faciliter le financement de leurs activités d'innovation. Il servira par ailleurs à promouvoir les innovations préservant l'environnement, et le financement de services d'aide aux entreprises de l'Union.

Les procédures de candidature à l'attribution de subventions à la recherche seront également simplifiées. Quant à l'opération Innova, elle a pour objectif de renforcer les liens entre les spécialistes en innovation des 23 pays membres, afin de leur permettre d'identifier ensemble les obstacles à l'innovation, puis de trouver les moyens de les surmonter.

Garantir une concurrence loyale

La Commission est en train de mettre à jour sa réglementation dans le but de pousser les gouvernements nationaux et régionaux à attribuer les subventions de l'État non plus aux entreprises phare du pays, ce qui fausse la concurrence et soulève beaucoup de critiques, mais à des projets qui stimulent effectivement la croissance et la création d'emplois. L'Union européenne agit dans les domaines suivants :

- protection contre les abus de position dominante ; ceci concerne aussi bien l'interdiction d'exploiter une position dominante pour se débarrasser des concurrents plus petits que la mise hors la loi des fusions susceptibles de créer ou de renforcer une telle position ;
- lutte contre les ententes sur les prix ; ceci s'applique principalement aux ententes entre grandes entreprises, celles entre PME étant dans une large mesure exclues des interdictions stipulées dans les traités sur l'Union européenne ;
- meilleur accès des PME aux aides de l'État ; à cet effet, l'Union européenne a réduit son champ de contrôle, tout en encourageant les États membres à privilégier les objectifs de croissance et d'emploi lors de leurs interventions financières dans le secteur privé ;
- simplification des formalités de dépôt de réclamation ; amélioration du traitement des informations fournies par des entreprises sur des cas de fraude présumée aux subventions.

Meilleure protection des idées

Les petites entreprises sont précisément celles qui disposent le moins du savoir interne et des ressources humaines nécessaires pour défendre efficacement leurs droits de propriété intellectuelle. Cette situation aboutit à restreindre de manière très importante leurs capacités d'innovation, en raison du temps et du volume d'investissement que requiert le processus d'innovation, qui commence au moment de l'idée originale et se termine à la mise sur le marché. L'entreprise doit protéger ses idées tout au long de ce processus. Les PME éprouvant également des difficultés à mettre en œuvre des mesures contre la copie et la contrefaçon, l'Union européenne a décidé d'élaborer un système de protection de la propriété intellectuelle adapté, qui soit en outre

financièrement abordable pour les entreprises. En ce qui concerne la contrefaçon, la Commission, en concertation avec les États membres, a pour priorité d'améliorer le système de surveillance douanière, d'accélérer et d'optimiser les échanges d'informations et de promouvoir la coopération entre les titulaires des droits et l'administration des douanes.

Normes européennes

L'Union européenne agit de façon à améliorer la représentation et la défense des intérêts des PME au sein des comités techniques des organismes européens de normalisation ; elle travaille également à promouvoir une diffusion plus systématique et plus adaptée aux usagers des informations relatives aux normes applicables aux PME

B2 - Politiques de soutien en Allemagne

Les États définissent eux aussi des priorités pour une action plus forte en faveur des PME, comme on va le voir avec l'exemple de l'Allemagne.

En Allemagne, le concept de « PME » joue un rôle important. Au-delà de la description purement quantitative d'une partie de l'économie, il prend également en compte des aspects qualitatifs, tant économiques que sociaux ou psychologiques. Ces aspects constituent la base sur laquelle peuvent s'élaborer des indicateurs qualitatifs permettant d'apprécier les motifs, les façons de voir et les comportements, ou d'établir des classements, par exemple en fonction des types d'entrepreneurs, des finalités de création de l'entreprise ou des objectifs poursuivis. Un des critères les plus importants qui caractérisent les PME est le lien étroit qui unit l'entreprise à son propriétaire, l'indépendance ou une très large autonomie par rapport à un groupe étant un facteur essentiel. On a donc les critères suivants :

- identité porteur de risque-direction ;
- direction unique. Autonomie de décision et prise de responsabilités ;
- identité entre l'existence économique de l'entrepreneur et l'existence de l'entreprise.

« À son tour, cela entraîne des répercussions sur tous les phénomènes humains, sur les relations personnelles entre l'entrepreneur et le personnel et sur le rôle accordé à la famille dans l'entreprise. Le fait que l'entrepreneur doive conserver lui-même le contrôle de l'entreprise limite l'expansion de cette dernière. »

(Günterberg/Wolter 2002)

Il existe en Allemagne des instituts et des périodiques indépendants qui publient des études et des données sur les PME, tels l'« Institut für Mittelstandsforschung Bonn » et le

Mittelstandsmonitor, un rapport annuel sur les problèmes structurels et conjoncturels des petites et moyennes entreprises (*Mittelstandsmonitor 2003, 2004, 2005, 2006*).

Publiée en juillet 2006, l'« Initiative PME du gouvernement fédéral » classe les activités, qu'elles soient en prévision ou en cours de réalisation, en huit catégories :

- instauration d'un environnement favorable ;
- lutte contre la bureaucratie ;
- offensive en faveur de la création d'entreprises ;
- renforcement de la capacité d'innovation ;
- modernisation de la formation professionnelle, maintien d'un réservoir suffisant de jeunes hautement qualifiés ;
- amélioration des capacités de financement des PME ;
- mobilisation de capital-risque destiné à l'innovation ;
- aide aux PME sur les marchés étrangers.

Dans son introduction, le document affirme : « Les petites et moyennes entreprises sont le moteur de l'économie sociale de marché allemande. » Ce sont elles qui fournissent environ 70 % des emplois et plus de 80 % des places d'apprentissage (*ministère fédéral de l'Économie et de la Technologie, 2006, p. 5*).

Instauration d'un environnement favorable

L'objectif est de rendre la fiscalité plus favorable, notamment par les moyens suivants : diminution des droits de succession sur le patrimoine de l'entreprise lorsque celle-ci continue son activité, réforme de la fiscalité des entreprises en 2008 et baisse des cotisations d'assurance chômage.

Lutte contre la bureaucratie

La loi sur les mesures d'allègement en faveur des PME prévoit seize nouveautés destinées à supprimer les lourdeurs administratives inutiles dont souffrent les PME

Offensive en faveur de la création d'entreprises

Dans ce domaine aussi, la tendance est à la simplification, notamment des formalités administratives ; les mesures envisagées visent à faciliter l'accès aux formulaires et les dépôts de demande par Internet, ainsi qu'à continuer la promotion de l'information et de la formation des créateurs.

Capacité d'innovation des PME

- Instauration d'un comité d'experts, le « Conseil pour l'innovation et la croissance »
- Aide à la recherche

L'aide aux PME passe ainsi par deux niveaux :

le premier concerne l'amélioration de leurs conditions de fonctionnement, en premier lieu dans les domaines législatif et juridique, administratif et financier ;

le second a trait à l'information et à l'accompagnement (création et développement de l'entreprise, recherche, développement et processus d'innovation).

La simple présentation de ces champs d'action ne préjuge pas de la qualité des mesures de soutien mises en œuvre. Seule l'évaluation de démarches de réalisation concrètes peut permettre d'en juger.

L'aide au niveau régional : l'exemple du Brandebourg

L'aide aux PME est du ressort d'au moins trois ministères : Économie ; Travail, Affaires sociales, Santé et Famille ; Agriculture. L'attribution des compétences et des priorités est relativement claire. Le ministère de l'Agriculture s'occupe uniquement des entreprises des secteurs agricole, sylvicole et de la pêche, le ministère de l'Économie se concentre sur les facteurs dits « matériels », tels le développement des infrastructures et les investissements. Le ministère du Travail gère les ressources qui concernent plutôt la promotion des salariés dans l'entreprise. À cet égard, on peut constater que le champ de cette compétence s'est considérablement étendu, si bien que ces aides ne concernent plus uniquement les ressources humaines (employabilité, développement des compétences et gestion de la formation du personnel), mais aussi l'organisation de l'entreprise proprement dite. En d'autres termes, le renforcement des petites entreprises elles-mêmes, de leur savoir-faire et de leurs structures peuvent devenir l'objet des subventions.

En raison de la réduction des fonds européens ainsi que des moyens mis à disposition par le budget fédéral, le **ministère de l'Économie** a dû changer radicalement sa façon de faire en matière d'aide. Au cours des années à venir, celle-ci se concentrera sur certains secteurs porteurs, au lieu de compenser financièrement, comme auparavant, les handicaps par un arrosage général. L'« aide par priorités » dans les champs dits de compétence sectoriels désigne la promotion des potentiels et des atouts disponibles par une combinaison de plusieurs types d'aides :

- aide de base 17,5 % pour les entreprises ayant des projets d'investissement éligibles ;
- aide Potentiel 17,5 % pour les entreprises locales qui ressortissent d'un champ de compétence sectoriel ou pour les entreprises en cours d'implantation dans une zone de priorité sectorielle ;
- Prime PME de 15 %.

Le Brandebourg subventionne les champs de compétence sectoriels suivants :

- biotechnologies/ sciences de la vie

- aéronautique
- médias/technologies de l'information et de la communication
- automobile
- agroalimentaire
- production et distribution d'énergie
- géo-information
- travail du bois
- plastiques/chimie
- logistique
- fabrication des métaux, métallurgie, mécatronique
- hydrocarbures/ biocarburants
- optique
- papier
- matériel ferroviaire
- tourisme.

Il est prévu de mettre en place des réseaux de coopération dans chaque champ de compétence sectoriel et d'élaborer des stratégies pour les différents secteurs d'activité. Pour cela, on va faire appel au principe de la gestion par clusters. Celle-ci met en jeu les structures d'aide et de conseil existant au niveau du Land et aux niveaux régional et local (S.A.R.L. Zukunftsagentur Brandenburg GmbH [ZAB] et Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH [LASA], sociétés de développement économique régionales, centres de l'innovation et de la création d'entreprises, sociétés de promotion de l'emploi, etc.), dans lesquelles le Land de Brandebourg, ou les districts et communes concernés, détiennent une participation. Le **ministère du Travail** gère les subventions allouées par le FSE et les emploie entre autres au développement des compétences dans les PME et à la promotion des compétences des PME On distingue différentes priorités, la principale étant l'aide au développement des compétences des P.M.E et de leurs salariés.

B3 - Politiques de soutien en France

L'action publique en matière de développement économique, et par conséquent les politiques de soutien aux TPE, se trouvent actuellement en France dans une situation de transition. Une nouvelle loi de « décentralisation » (Loi n° 2004-809 du 13 août 2004) a en effet confié aux exécutifs régionaux (Conseils régionaux) le rôle de « chefs de file » (et de coordinateur) en matière d'aides aux entreprises - incluant subventions, prêts et avances remboursables, bonifications d'intérêts mais aussi désormais les prestations de services. Les Régions ont en outre obtenu une compétence générale en matière de formation professionnelle pour les jeunes et les adultes à la recherche d'un emploi ou d'une

nouvelles orientation professionnelle - l'État central conservant néanmoins la responsabilité de la politique de l'emploi.

Résumée aussi abruptement, cette réforme complexe qui se veut effectuer une redistribution des compétences entre les collectivités publiques de différents niveaux permet surtout de souligner l'imbrication toujours vivace des niveaux de gouvernement en matière de développement économique – le calendrier de mise en œuvre de cette réforme étant de plus très progressif et s'accompagnant souvent de conflits portant sur le transfert des budgets correspondants. Une tentative de cartographie des aides aux TPE serait encore compliquée par le fait que l'État central lui-même n'est pas en mesure de fournir un catalogue de ces aides - fait relevé dans le Rapport Mulliez (Commissariat au Plan, 2004)¹, qui en a tenté un premier recensement systématique². C'est pourquoi nous nous contenterons ici de souligner les grands traits ou les grandes tendances de ces politiques d'aide aux TPE – en y inscrivant les dernières grandes mesures législatives adoptées au niveau national.

Si l'on choisit une définition extensive du terme d'action publique, pour y inclure les mesures de simplification administrative et les politiques d'information des TPE sur les mesures adoptées à leur bénéfice, nous résumerons ainsi notre propos : les aides spécifiquement destinées aux TPE sont en France peu nombreuses, mal connues des entreprises et elles ne répondent pas toujours aux besoins les plus urgents exprimés par les entrepreneurs eux-mêmes – besoin de stabilité juridique et accès à la matière grise.

1. Quelques chiffres éloquentes

80 % des chefs d'entreprises aidés ne consomment que 20 % des aides disponibles : cette seule statistique se veut illustrer la perception très brouillée dont bénéficient les aides aux entreprises en général.

Autre chiffre parlant : moins de 10 % des entrepreneurs disent avoir bénéficié d'une aide ou d'un accompagnement au démarrage de leur activité – et il s'agit pour ces entrepreneurs le plus souvent d'une aide sous forme de conseil prodiguée par leur expert-comptable.

Enfin concernant plus particulièrement les TPE, 54 % déclarent avoir bénéficié d'une aide publique – les aides les plus souvent citées étant des aides à l'emploi et non des aides à l'investissement ou au développement, notamment l'exonération de charges sociales pour le premier salarié, le contrat d'apprentissage et d'autres contrats à

¹ - Nous nous appuyons ici sur la partie évaluation du Rapport Mulliez (pp. 21-61), ainsi que sur l'analyse de l'actualité législative récente.

² - Voir aussi l'Observatoire des aides aux petites entreprises et du développement économique créé en 2002 : <http://observatoire.ism.asso.fr>

l'embauche dits « aidés ». Ce sont les seules aides significatives en volume (i.e. de plus de 100 000 bénéficiaires).

Soulignons ici que les entreprises aidées sont souvent plus « grosses » que les entreprises non aidées ; elles croissent plus rapidement en terme de chiffre d'affaires et d'effectif. Les entreprises les plus petites (et jugées moins dynamiques car tournées vers l'auto-emploi) semblent donc moins informées sur les aides offertes et moins attirées (voire plus rebutées) par celles-ci.

2. Un recours massif aux mesures d'aide à l'emploi

La demande majeure des chefs de TPE (d'après un sondage IFOP réalisé en 2003) est relative à l'allègement des charges fiscales et sociales – ce sont aussi les aides auxquelles les TPE recourent le plus souvent. Les exonérations et allègements de charge existants concernent essentiellement l'embauche de personnes à la recherche d'emploi et les installations dans les zones urbaines dites sensibles. À partir de 2007, les TPE de moins de 20 salariés bénéficieront d'une suppression de toutes les cotisations sociales patronales jusqu'au niveau du SMIC.

Or il s'avère – malgré le peu d'évaluation systématique de l'effet de celles-ci – que ces mesures provoquent un important effet d'aubaine : huit entreprises sur dix affirment en effet que ces aides n'ont pas eu d'effet sur leur politique d'embauche ; deux sur dix seulement citent ces aides comme un moyen leur ayant permis de créer de l'emploi. Ces aides sont donc plutôt utilisées comme un outil d'accroissement de la performance économique de l'entreprise.

De plus, les principales baisses de charges s'adressant aux TPE ne s'appliquent qu'aux salariés alors qu'une majorité des TPE sont créées sur de l'auto-emploi (i.e. sans salariés) et ne peut donc pas en bénéficier. L'absence de politique de réduction de charges pour les indépendants représente ici une véritable iniquité, puisqu'en cas d'échec ces entrepreneurs unipersonnels risquent de retourner vers le chômage (ou l'aide sociale – le « RMI ») avec des dettes sociales – en plus d'autres dettes éventuellement contractées.

3. Une forte demande de stabilité juridique

La seconde demande des TPE en matière d'aide est relative à la diminution des charges administratives : tout ce qui détourne le chef de TPE de son cœur de métier technique est en effet considéré par celui-ci comme une gêne (« c'est de la paperasserie »). Cette demande reflète surtout l'impression des chefs d'entreprises d'évoluer dans un univers bureaucratique en changement permanent, où il est impossible de se repérer à moins d'une solide expertise administrative – une expérience qui se traduit par le sentiment

d'une véritable « insécurité juridique » et qui vient souvent justifier le recours au travail « au noir ».

La simplification des démarches administratives est un chantier ancien mais celui-ci avance très progressivement : la Loi sur l'initiative économique de 2003 a ainsi créé les Centres de formalité des entreprises (CFE), qui constituent une sorte de « guichet unique » pour le créateur d'entreprise – son entreprise y est enregistrée et il y obtient un récépissé de création qui lui permet de lancer son activité et de poursuivre ses démarches (prêt bancaire).

Les organismes de protection sociale portent ici une responsabilité particulière et importante : ils demeurent en effet très segmentés (par secteurs et métiers) et toujours trop peu coordonnés, rendant le passage d'un statut à l'autre (salarié puis entrepreneur, notamment) peu aisé. C'est le principe de continuité de la protection sociale de l'individu au-delà de ces transitions professionnelles qui se pose de manière aigue.

La loi sur l'initiative économique de 2003 permet de créer son entreprise tout en restant salarié à temps partiel (et avec des charges sociales allégées) et ce pendant douze mois. Un régime de sécurité sociale des indépendants (RSI) est en passe d'être créé, qui fusionne les trois grands régimes existants précédemment (CANAM, CANCAVA, ORGANIC).

Un échec symbolique : les contrats de travail spécifiquement conçus pour les TPE

Le contrat nouvelle embauche (CNE) est un contrat de travail destiné aux entreprises de moins de 20 salariés et instauré au creux de l'été 2005. En autorisant l'employeur à licencier un salarié embauché en CNE sans motiver sa décision et ce pendant les deux premières années de son contrat, le CNE se voulait permettre aux TPE et PME d'embaucher plus facilement.

Il fut aussitôt accusé de créer de la précarité dans un milieu où les conditions de travail sont déjà plus difficiles que dans les grandes entreprises. Ce dispositif législatif a provoqué une levée de bouclier non seulement chez les syndicats de salariés mais aussi chez les juristes du travail – l'exigence d'un motif de licenciement étant établi par l'Organisation internationale du travail et la charte sociale révisée du Conseil de l'Europe. Il s'en est suivi une vague de recours devant les tribunaux du travail et de requalification de certains contrats en CDI. Certains patrons se sont prononcés eux-mêmes comme peu favorables à un « n-ième » contrat de travail, considérant que le CDD conférait déjà assez de souplesse à l'embauche – voyant dans le CNE un exemple de l'insécurité juridique évoquée plus haut plus qu'une invitation à une prise de risque en terme d'expansion par l'embauche. Ce type de contrat risque fort d'être censuré par les tribunaux.

4. Quelques avancées législatives et une préférence toujours marquée pour les TPE qui « deviendront grandes »

- La Loi sur les PME du 2 août 2005 vise à faciliter les transmissions et reprises d'entreprises (abattement fiscal pour les donations d'entreprises, tutorat d'entreprise, prime à la transmission, etc.) – complétant la Loi sur l'Initiative économique de 2003 sur ce point.

- L'existence juridique du conjoint de l'entrepreneur se voit renforcée : le chef d'entreprise est désormais obligé de choisir entre trois statuts (conjoint-collaborateur, salarié, associé) qui garantissent au conjoint des droits sociaux personnels. Cette reconnaissance des « entreprises de couple », tout en étant une avancée, est l'achèvement logique et tardif d'un chantier vieux de 40 ans (et où les premiers progrès ont été accomplis dans le secteur agricole).

- Un plan de modernisation de l'apprentissage a été lancé en 2003 qui vise à renforcer l'attractivité de cette voie professionnelle pour répondre aux besoins de main d'œuvre qualifiée des entreprises et créer un nouveau vivier d'entrepreneurs. Mais cette réforme laisse ouverte la question de l'accès à la formation des patrons et des salariés des TPE – ces derniers bénéficient désormais d'un droit à 20 heures de formation par an (Droit individuel à la formation ou « DIF », Loi du 4 mai 2004).

- La création en 2005 des « chèques emploi TPE » permet à des petits entrepreneurs de rémunérer ses salariés en leur remettant de simples chèques pré-établis par un centre de gestion, qui se charge de la gestion du contrat de travail et de la protection sociale des salariés.

« De l'éternelle préférence pour les gazelles » : un plan d'action gouvernemental destiné à favoriser la montée en croissance des TPE et des PME lancé en 2006 – rebaptisé « Plan Gazelles », à partir de la métaphore choisie par le ministre en charge pour désigner les PME en croissance – montre néanmoins une préférence durable des pouvoirs publics pour les TPE qui « deviendront vite grandes ». Or ce phénomène ne concerne finalement, rappelons-le ici, que peu de TPE : sur 100 créations d'entreprises en 1998, 77 s'effectuaient sans salariés, ce chiffre ne tombant qu'à 57 trois après la création.

5. Le parent pauvre et pourtant crucial :

les aides en matière d'apport de « matière grise »

À la dispersion et à la méconnaissance des aides publiques aux TPE, s'ajoute malheureusement en France l'absence de tout projet global d'accompagnement envers les TPE. Les aides au développement, à la recherche et à l'innovation s'adressent ainsi très peu aux TPE et leur sont généralement inaccessibles (lourdeur des dossiers à

monter). On peut y voir deux principales causes : une méfiance historique vis-à-vis des corps intermédiaires - qui fait que l'État attribue parfois des fonds sans avoir une bonne connaissance des destinataires de ces fonds (les TPE en l'occurrence) ; et l'absence concomitante d'une véritable politique d'information « grand public » au niveau des territoires sur les aides publiques proposées aux TPE et aux entreprises en général (qui explique le faible taux d'utilisation de nombreuses aides : principe du 80/20 évoqué plus haut). « L'aide au risque et à l'intelligence » restent donc deux chantiers à ouvrir en matière d'aide aux TPE.

Une exception est constituée ici par un dispositif départemental destinées aux entreprises du commerce et de l'artisanat – les FRAC, Fonds pour la restructuration de l'artisanat et du commerce, qui propose un accompagnement individualisé des entreprises en vue d'améliorer le management et la gestion de projet. Sans être explicitement destinées aux TPE (du fait d'un dossier lourd à monter), ces aides représentent cependant le type « d'aide à l'intelligence » qui pourrait être développé par les collectivités territoriales et assoupli pour mieux cibler les TPE.

La création d'un réseau de Maisons de l'emploi, même s'il n'est pas destiné spécifiquement aux TPE, constitue ici une avancée en matière d'orientation des (potentiels) entrepreneurs dans l'accès aux aides et à la matière grise, puisque celles-ci doivent constituer à la fois un lieu focal pour la création et l'accompagnement d'entreprise mais aussi pour la prospective économique territoriale.

Conclusions

Paradoxalement, les politiques d'accompagnement les plus consistantes émanent en France non pas des pouvoirs publics mais des réseaux associatifs (boutiques de gestion notamment, mais aussi réseaux d'appui à la création d'activité issus de l'Éducation populaire). La politique d'accompagnement des Chambres consulaires – qui a quelques prétentions hégémoniques - est quant à elle souvent jugée inadaptée aux besoins individualisés des TPE. Ce sont donc ces réseaux associatifs qui portent propositions les plus offensives en matière de politique d'accompagnement : le réseau FORCE³ propose ainsi depuis la fin des années 1990 d'évaluer les divers réseaux d'accueil et d'accompagnement existants (consulaires, associatifs, privés) pour comparer leurs performances et obliger l'ensemble des prestataires de services aux entreprises à adopter une démarche qualité.

³ Cette démarche qualité, lancée par un réseau associatif, a été rejointe par les organisations d'experts-comptables et les organismes consulaires – les chambres de commerce s'étant malheureusement retirées du réseau en 2003 ; une charte de qualité relativement détaillée est issue des travaux du réseau : cf. Annexe 6 du Rapport Mulliez (Commissariat au Plan, 2004).

Mais c'est désormais au niveau des Régions que de véritables politiques publiques d'accompagnement des TPE peuvent émerger, pour mieux prendre en compte les spécificités des TPE et leur offrir des véritables services de proximité (coordonnés entre les différentes collectivités publiques) – avec la souplesse des dispositifs que cela implique. Les expériences françaises analysées dans le cadre de ce projet sont autant de « prototypes » (plus ou moins partiels) de ces nouvelles politiques de proximité pour le soutien et l'accompagnement des TPE : elles constituent en effet autant d'exemples d'aide à l'intelligence territoriale.

B4 - Politiques de soutien en Italie

Au moins jusqu'au début des années 1990, en Italie, il n'y a pas eu de définition d'un corpus unique de politiques spécifiques destinées au PME. Traditionnellement, la politique industrielle est confiée à la responsabilité de l'État central, concentrée sur une incitation à caractère financier, réglementée par des lois gérées par peu d'organismes à caractère national.

À partir des années 1980, quelques régions plus développées "sont allées au-delà" des compétences déléguées par l'État, en accord avec des dispositions stipulées dans la constitution, et ont initié des actions de soutien aux petites et moyennes entreprises, à partir des compétences déléguées par l'État central aux administrations régionales, quand bien même directement en rapport avec les politiques industrielles. Le canal privilégié et qui semble le plus approprié est celui des politiques de qualification du territoire comme espace formel de compétence régionale. À peine cinq ans plus tard, les actions destinées à la création des petites et moyennes entreprises du Sud et à la création des entreprises nées du processus de restructuration et de privatisation des grands groupes industriels avec participation de l'État revêtent un rôle important.

Au début des années 1980, commence une nouvelle philosophie des politiques industrielles initiée par les administrations locales, à partir d'une volonté de rapprochement des besoins du territoire et des petites entreprises. Aussi, même les innovations en termes de politique en faveur des régions moins développées du Sud et des îles prennent de l'importance.

Avant tout, les interventions régionales consistent dans la prédisposition à soutenir les processus de réorganisation productive des entreprises. Les institutions publiques locales (essentiellement les régions et communes) deviennent promoteurs d'initiatives de politique industrielles en collaboration avec les mêmes entreprises appelées à participer aux équipes sociétaires des centres constitués. La nouvelle approche se caractérise par la diffusion sur le territoire de ces centres nommés "centres de services réels", pour

renoncer à un modèle unique national et pour une adaptation flexible et orientée des services fournis.

Vers le début des années 1990 seulement, quelques lois spécifiquement destinées aux petites entreprises sont promulguées au niveau national (lois 317/91, 488/92, 215/92 – exclusivement destinée à l'entrepreneuriat féminin).

Au-delà des instruments traditionnels d'incitation financière régis par la loi, les deux modalités opérationnelles d'intervention sont représentées par ceux appelés « *services réels* » et par les actions pour la création des petites entreprises (spin off des grands groupes industriels en restructuration, des entreprises pour jeunes, dans le Sud).

À partir d'expériences vécues et des réflexions communes entre acteurs impliqués au cours de toute la recherche, il émerge quelques points critiques significatifs.

Les actions à caractère national fondées sur les incitations de type financier ont été amplement mises en discussion, pour l'excès de bureaucratiation, la non adaptation à la réalité des besoins : souvent les incitations exigeaient (et exigent encore) des limites minimum pour les interventions trop importantes, ou concernaient des actions sur les matériaux, alors qu'elles négligeaient toutes les formes immatérielles, parmi lesquelles l'accès aux marchés internationaux. Ces aides étaient et sont encore très souvent distribués en retard par rapport aux besoins réels des entreprises. Comme il a été mis en évidence dans de nombreux cas, la seule incitation financière, d'autant plus si elle n'est pas intégrée dans un plus ample système de support, n'est pas en mesure d'influencer les décisions des entreprises individuelles et donc ne représente pas, à tous les effets, un instrument de politique. Elle constitue cependant un canal alternatif de crédit à des conditions plus favorables par rapport aux conditions normales du marché.

Les mêmes centres de « *services réels* », après plus de quinze ans d'expérience se trouvent face à un profond revirement, en ce qui concerne en particulier :

- la carence des systèmes fiables d'évaluation des résultats et de l'efficacité de l'action ;
- la chute de la demande suite à la multiplication des centres d'offre souvent sans qualification appropriée ;
- la carence de compétences et professionnalités adaptées aux modèles plus personnalisés d'intervention.

Il manque encore un cadre approprié et transparent de politiques et modèles opérationnels nouveaux. Surtout au niveau local, la vision de la politique industrielle se confirme comme terrain d'interaction intelligente entre divers acteurs (niveau européen, national et régional), entre organismes publics et privés.

Il en résulte la nécessité toujours plus évidente d'intégrer des instruments macro et micro dans des interventions plus personnalisées répondant aux besoins des entreprises

individuelles, et en même temps porteurs d'intérêts qui dépassent les intérêts individuels et de courte durée.

Les vieux « *centres de services réels* », les parcs technologiques ou les différentes organisations créées par les politiques nationales et régionales, où l'on réfléchit et expérimente de nouvelles méthodologies et formes d'intervention, introduisent des instruments de services à la demande, instaurent des modèles de relations entre tous les stakeholders impliqués (la participation au groupes sociétaires ne suffit plus), implique les entreprises dans le même processus de conception et de développement des actions (il s'agit à ce propos des expériences italiennes).

Les cas italiens sont une exemplarité de ces nouvelles tendances davantage fondées sur le mûrissement des pratiques que sur un corpus unitaire de politiques. Cependant, là où la pratique marque le pas c'est précisément sur le terrain du maniement rigoureux des instruments intégrant le développement industriel, l'organisation et l'apprentissage. Le retard italien dans la maturation d'une conception de *formation* comme levier essentiel du « gouvernement » des dynamiques évolutives des entreprises et par conséquent la carence d'un corps robuste du know how (professionnalité, instrument, institutions) en termes de suivi des entreprises individuelles, appauvrit et empêche une pratique en bonne voie même si encore en phase d'expérimentation.

C - Les hypothèses de travail

C1 - Constats

Le premier constat est simple :

Une TPE n'est pas une grande entreprise en réduction.

- **Les appuis, les aides et les dispositifs mis en place pour la grande entreprise ou même la PME sont rarement adaptés à la TPE.**
- L'organisation de la TPE est gérée de manière moins formalisée, les relations de travail sont marquées par la proximité.
- Les valeurs mises en avant sont plus idéologiques qu'économiques : passion d'un métier, amour du bel ouvrage, désir d'autonomie, refus du salariat...
- En milieu rural, est fortement pointée la qualité de la vie, les liens de proximité, l'attachement à un territoire.

Le second constat est qu'une TPE n'est pas forcément une PME ou une grande entreprise en puissance. De nombreuses TPE ne tiennent pas à se développer, à devenir

plus importantes. Cela est évident pour les TPE traditionnelles mais aussi pour un bon nombre de TPE innovantes high-tech ou autre, pour ceux qui font de leur choix professionnel un choix de vie. Celles-là sont soucieuses de rester de taille humaine.

Pour elles, anticiper n'est pas chercher à se développer, c'est préserver leur propre emploi ou celui du cercle familial ou de collaborateurs et non « développer une affaire ».

On voit bien que si l'on veut accompagner les TPE, l'essentiel est d'accompagner l'entrepreneur et de soutenir le projet.

Le constat suivant est que les TPE constituent la catégorie d'entreprises la plus hétérogène que l'on puisse imaginer ; des artisans, des agriculteurs, mais aussi des professions libérales, des entreprises high-tech sans oublier les sous-traitants et les franchisés ; Le tout dans des contextes très différenciés. Leur accompagnement nécessite une observation approfondie, un traitement individualisé.

Elles sont isolées et ont une fausse réputation d'individualiste mais les réticences qu'elles peuvent avoir à entrer dans les collectifs professionnels proposés sont souvent liées à l'inadaptation sinon l'archaïsme de ce que leur proposent les organisations professionnelles et les chambres. Elles sont capables de s'organiser collectivement, de se structurer en réseau, dès que des intérêts collectifs réels leur sont proposés. Elles savent qu'on est plus intelligent à plusieurs que tout seul, plus fort.

C2 - Typologie

Au niveau de l'Union européenne et dans presque tous les pays membres, on utilise l'expression « petites et moyennes entreprises ». Le choix de ces termes montre que les aspects purement quantitatifs sont prédominants en matière de classement des entreprises. La méthode la plus couramment utilisée, notamment dans les statistiques officielles et la plupart des études empiriques, se base sur le nombre de salariés assujettis à la Sécurité sociale. Le classement des entreprises selon leurs effectifs salariés constitue la base sur laquelle viennent se greffer d'autres critères. Il est notamment employé par les services statistiques de l'Union européenne, selon les catégories mentionnées plus haut : très petites entreprises (0 à 9 salariés), petites entreprises (10 à 49 salariés), entreprises moyennes (50 à 249 salariés) et grandes entreprises (plus de 250 salariés). En Allemagne, on utilise dans les différents secteurs d'autres valeurs pour le classement par effectifs. C'est ainsi que l'Institut de recherche sur le marché du travail et la formation professionnelle de l'Agence fédérale pour l'emploi et les services des länder ont recours à d'autres chiffres (1 à 4, 5 à 19, 20 à 49, 50 à 99, 100 à 199, 200 à 499 et plus de 500 salariés) ; parfois, le nombre de catégories se réduit également à quatre (1 à 4, 5 à 19, 20 à 99, 100 salariés et plus). Ces méthodes

permettent surtout de dégager des conclusions sur l'importance de la taille des entreprises en matière d'emploi.

Les statistiques officielles accompagnent le classement par effectifs de données quantitatives telles que le bénéfice, le chiffre d'affaires, l'actif immobilisé, le total du bilan, la création de valeur, la position sur le marché. Cette approche purement pragmatique, qui se limite au nombre de salariés et au montant du chiffre d'affaires, est employée dans le monde entier (Günterberg/Wolter 2002).

Une autre subdivision, qui permet d'affiner la différenciation des entreprises, est celle des secteurs d'activité (industrie, commerce, artisanat, services, indépendants et professions libérales) et des branches professionnelles. En ce qui concerne ces dernières, la nomenclature de l'Institut de recherche sur le marché du travail et la formation professionnelle cité plus haut en distingue actuellement 13, contre 15 en 1996. Le critère de l'appartenance à une branche professionnelle est fréquemment utilisé pour étudier et décrire les changements dans le domaine de l'organisation du travail ; c'est en outre le plus employé dans l'étude des perspectives de croissance et des besoins en travailleurs hautement qualifiés. (MASGF 2005a)

Les acteurs du projet ont débattu d'une proposition française de différenciation en fonction, notamment, des motivations et des objectifs des créateurs :

« Petite entreprise ne deviendra pas nécessairement grande » : cette affirmation s'oppose aux discours politiques dominants qui, face aux délocalisations orchestrées par les grandes entreprises, tendent à porter au pinacle les petites unités productives et veulent souvent aider les TPE à « devenir plus rapidement plus grandes ». En assimilant les TPE à un modèle réduit ou à un embryon de grande unité productive, les décideurs publics oublient cependant souvent de s'intéresser à leurs spécificités et surtout de prendre en compte leur hétérogénéité – ignorant les résultats des recherches scientifiques menées depuis une vingtaine d'années sur les petites et moyennes entreprises (*voir pour recension de ces travaux : Trouvé, 2001*).

Ces recherches ont en effet commencé de combler le désintérêt et la négligence scientifiques dont ont longtemps été victimes les petites entreprises dans les champs des sciences de gestion et du management, qui assimilent souvent la TPE à une configuration économique simple ou domestique, voire arbitraire, et l'abandonnent aussitôt sous un modèle unificateur, sommairement opposé à la rationalité de la grande firme. Ces recherches « minoritaires » ont permis d'étudier le profil et le parcours des créateurs de TPE et de procéder à l'élaboration de typologies et d'idéaux-types, qui fournissent un matériau scientifique riche mais parfois difficilement utilisable par les praticiens et les décideurs économiques (publics ou professionnels) de par son degré de

« raffinement » (voir contribution de Ph. Trouvé et A. Letowski dans le Rapport Mulliez : *Commissariat au Plan, 2004, p. 83-98*).

À partir de ces travaux et au cours du projet, avec l'appui d'un groupe de praticiens issus des quatre États membres de l'Union européenne (Allemagne, France, Italie, Hongrie), dont le métier est d'accompagner au quotidien la création, l'adaptation et la restructuration des très petites entreprises, nous avons tenté d'élaborer une typologie simple et facilement utilisable sur le terrain. Cette typologie sommaire se veut en effet constituer un outil pour amorcer un débat technique et public sur les modalités d'accompagnement capables d'accroître la capacité d'anticipation de TPE – donnée déterminante pour la survie et le développement de nombreux bassins d'emploi touchés par la désindustrialisation et/ou l'exode rural.

Une majorité de TPE fondée sur une logique d'auto-emploi

L'imagerie publicitaire en matière d'entrepreneuriat met en avant un chef d'entreprise « classique », s'inscrivant dans les valeurs dominantes du libéralisme économique et développant une stratégie en vue d'assurer le développement d'une organisation, de ses marchés et de son effectif salarié. La figure du « créateur d'activité », dont l'objectif est de faire vivre dignement sa famille d'un métier qu'il exercera de manière indépendante, est beaucoup moins mise en avant. On estime pourtant que ce second type d'entreprise représente près des deux tiers des créations (Letowski, 2001). Notre typologie vise à mieux mettre en exergue cette majorité de TPE fondées sur une logique d'auto-emploi et ne visant pas (le plus souvent) à déboucher sur des embauches ultérieures.

En s'attachant à mettre en avant les valeurs et le parcours des créateurs de TPE, nos travaux ont abouti à l'élaboration d'une typologie des TPE réduite à trois idéaux-types (Rouault, 2006 : voir illustration ci-dessous).

1. La **TPE managériale** résulte d'une prise de risque calculée par un créateur d'entreprise qui s'inscrit volontiers dans le modèle classique dominant de l'entrepreneuriat. En adoptant les modes de management de la grande entreprise, il vise à développer une organisation, son chiffre d'affaires et son effectif salarié. L'acte créateur, très valorisé socialement, peut se répéter au cours de la vie de cet entrepreneur.

2. La **TPE traditionnelle** regroupe les professions de l'artisanat, de l'agriculture familiale et les professions libérales réglementées, exercées ici à titre indépendant. Ces « mondes » se retrouvent autour de la prééminence accordée au statut social conféré par l'exercice indépendant d'une activité. L'exercice quotidien du métier offre en outre des similitudes – notamment par rapport au rôle confié à la conjointe de l'entrepreneur ou par

rapport au lien entretenu avec une clientèle locale sur le registre de la « bonne réputation ».

3. La **TPE inventive** correspond elle à un profil intermédiaire, celui d'un créateur d'activité valorisant son indépendance (« être son propre chef »), mais s'inscrivant souvent dans une logique d'auto-emploi et de développement limité de l'activité – jusqu'à atteindre un niveau de vie estimé satisfaisant. La création d'entreprise constitue alors, soit un acte de révolte – porteur d'une rupture volontaire par rapport au monde du salariat (cas des néoruraux, de certains pluriactifs...), soit un acte de survie, un dernier recours face à la difficulté de retour à un emploi salarié, suite à une période plus ou moins longue de chômage (création par défaut). Ce profil constitue le cœur de cible d'un projet nourri par les acteurs du développement rural.

Des TPE ancrées sur leur territoire

Dans les grandes entreprises, le nomadisme est désormais érigé en principe managérial (*Bruggemann, 2006*) : le lieu d'implantation, un facteur de production parmi d'autres, dont la réversibilité est un atout stratégique et fait l'objet de négociation avec les édiles locaux et nationaux. À l'opposé de ce nomadisme, la TPE se situe souvent dans une dynamique d'ancrage territorial (*Zimmermann, 2006*), où l'activité est en grande partie déterminée par les ressources offertes par le territoire – en termes de clientèle de proximité, de ressources naturelles (par exemple pour le tourisme rural) ou de choix de vie (attractivité du territoire). Ainsi le territoire d'implantation est-il sous diverses formes partie constituante de l'activité.

Pour demeurer attractif, un territoire (même d'élection) se doit d'offrir à ses entreprises un ensemble de ressources leur permettant de s'outiller pour affronter les changements économiques, techniques ou démographiques pouvant avoir un impact sur leur activité. Or dans la majorité des TPE, le créateur - parce que souvent sans salarié - est un « homme-orchestre » qui dispose de peu de temps pour partir à la recherche de ces informations stratégiques (connaissances techniques sur son activité, sur l'évolution de son marché, sur les méthodes de gestion d'entreprise ou sur la main-d'œuvre locale disponible).

L'accès à ces ressources, crucial pour la capacité d'anticipation de chaque TPE, peut prendre deux formes : l'accès direct à la « matière grise » (via la lecture de revues, etc.) et l'accès indirect ou intermédié à l'information (via l'inscription dans des dynamiques de coopération inter-entreprises).

Nous supposons qu'à chaque idéal-type de TPE correspond un mode privilégié d'accès à ces ressources stratégiques, déterminé d'une part par le mode d'inscription de l'entreprise dans des chaînes de production de valeur ajoutée et par le mode de

socialisation de l'entrepreneur dans son secteur professionnel et sur son territoire d'implantation :

1. La TPE managériale pour anticiper, s'appuiera de manière organisée sur des ressources stratégiques puisées dans les réseaux fonctionnels (sous-traitance ou co-traitance) auxquels elle participe, mais aussi dans les réseaux professionnels (clubs d'entrepreneurs ou Medef) ou notabiliaires (Rotary ou Lions Club) où le chef d'entreprise socialise sur un mode élitiste ou méritocratique.

2. La TPE traditionnelle s'inscrira plutôt dans des réseaux constitués de type corporatiste (chambres consulaires notamment) ou dans des réseaux fonctionnels de type coopératif (voir Auvolat, 2006).

3. La TPE inventive, parce qu'elle rejète souvent les modes de socialisation précédents (ou s'en sent exclue), s'appuierait davantage sur des coopérations de type affinitaire, inter-sectorielles ou inter-professionnelles. Ces coopérations ont pour « ciment » l'appartenance à un territoire ou un destin commun, et pour objet la constitution de ressources d'inter-connaissance, de partage d'information et d'expérience. Souvent informelles d'abord, elles peuvent déboucher sur des coopérations plus utilitaires, où la mutualisation d'outils permet de se doter de fonctions qu'une TPE ne pourrait assumer seule (marketing, publicité, veille sectorielle, prospection de marché, ateliers agro-alimentaires collectifs, par exemple).

Avertissement : « toute TPE est singulière »

Cette typologie, en insistant sur la dimension territoriale de la TPE, permet d'aboutir à une préconisation qui sera développée plus loin : pour proposer des modalités d'accompagnement susceptibles de convenir aux TPE dans leur diversité, il est préalablement indispensable d'analyser la forme d'hybridation singulière que représente chaque TPE individuelle par rapport à ces idéaux-types.

La biographie du créateur, les valeurs que celui-ci met en avant et la modalité d'ancrage territorial de l'activité développée déterminent différentes formes de coopération fonctionnelle et de socialisation entrepreneuriale, permettent de découvrir l'affinité de l'entrepreneur avec des formes de conseil spécifiques et ainsi d'améliorer la palette de conseil offerte sur un territoire donné.

Les politiques d'aide aux TPE devraient en outre davantage favoriser des formes d'accès collectif à l'information et au conseil, seules susceptibles de recueillir les besoins de conseil des TPE, d'améliorer ainsi l'adéquation de l'offre d'accompagnement et *in fine* d'accroître le taux de recours des TPE à des formes plus individualisées de conseil (aujourd'hui très largement inutilisées : *Commissariat au Plan, 2004*).

Illustration : « Une typologie des TPE axée sur leur mode d’ancrage territorial »

	TPE managériale	TPE inventive	TPE traditionnelle
Profil du chef d’entreprise	créateur d’entreprise (héritier en rupture)	créateur d’activité (rupture biographique)	Héritier/autodidacte (« bosse des affaires »)
Valeurs dominantes	prise de risques croissance compétitivité	projet de vie / de couple : nouveau départ conciliation des temps développement personnel	indépendance statut social
Orientation stratégique	proactive planifiée processuelle	auto-emploi / pluriactivité différenciation spécialisation (logique de niche)	banalisation des produits/services effets d’expérience et de réputation
Modes de gestion	adoption des outils des grandes firmes	adaptation des outils de marketing et communication	délégation (à une conjointe) ou externalisation
Ressources humaines	valorisation des qualifications	transfert de compétences/reconversion	professions réglementées/« formation sur le tas »
Politique salariale	délégation et différenciation des fonctions	peu ou pas d’embauche (salarial partagé)	partage du cœur de métier/secrétariat
Relation au marché	prospection systématique	promotion collective par réseaux et relais	« bouche à oreille »
Relation au territoire	nomadisme potentiel	territoire électif/engagement pour le développement local	= clientèle (héritée/captive/« volage »)
Relation à la matière grise	organisée : recherche et développement marketing, etc.	variable (nécessaire intermédiation)	routinisée (littérature spécialisée ou technique)
Coopération inter-entreprises	fonctionnelle (sous-traitance) et élitiste (clubs d’entrepreneurs)	affinitaire et utilitaire (mutualisation volontaire de moyens d’action : co-traitance égalitaire)	corporatiste (carrière dans les organismes professionnels locaux) et coopérative.
Type d’accompagnement pour favoriser l’anticipation	achats de services de conseil (mimétisme par rapport à la grande firme)	réseau territorial et inter-professionnel de TPE	organismes professionnels (chambres consulaires)

(Sophie Rouault, nov. 2006)

D - Les changements et l'anticipation

Les changements nécessitant l'anticipation

Pourquoi la capacité à anticiper des entreprises et particulièrement des petites entreprises gagne-t-elle en importance ?

L'anticipation n'est pas une fin en soi – il existe un certain nombre de raisons qui poussent à anticiper. Les expériences analysées au cours de nos travaux de recherche-action mettent en évidence plusieurs types de changement et de développement qui sont à la source de l'anticipation.

On peut identifier quatre vastes domaines de changement, à partir desquels on peut ensuite classifier les expériences analysées. Dans la pratique, il est cependant difficile d'observer ces quatre domaines de manière isolée ; les défis lancés aujourd'hui aux entreprises ont justement ceci de particulier que ces différentes dynamiques de changement se superposent et s'entre-dynamisent.

« Globalisation » / européanisation / élargissement des marchés :

- Concurrence accrue
- Nouveaux concurrents
- Faiblesse de la demande intérieure et forte orientation vers l'exportation

Développements socio-démographiques / émigration / exclusion :

- « Piège démographique » : non remplacement des départs en retraite
- Pénuries de main-d'œuvre dues aux évolutions démographiques, à l'émigration, à un taux de chômage élevé (perte de compétences), à une politique de formation inadéquate et au manque de compétence des entreprises en développement des ressources humaines.
- Reprise et succession d'entreprises.

Progrès scientifique et technique :

- Obsolescence des processus techniques
- Obsolescence des savoirs
- Obsolescence des qualifications
- Pléthore d'informations

Environnement / écologie et protection de l'environnement :

- Changements globaux et régionaux en matière de climat, d'énergies et de déchets
- Raréfaction des ressources (énergie, matières premières)

- Evolution des paysages (exploitations minières, éventuellement inondées, centrales électriques)
- Changements du cadre institutionnel (législation et réglementation)

Exigences imposées aux organisations pour leur développement :

- Accroissement des « capacités de perception » (implication des collaborateurs dans l'activation des réseaux, le filtrage, le classement de l'information par critères d'importance, etc.).
- Accroissement des ressources (financières, en personnel et en temps)
- Développement des ressources humaines
- Compétences en développement organisationnel
- Capacité de coopération
- Flexibilisation des formes d'organisation du travail tout en rationalisant la production et en augmentant la qualité.

Ces processus de changement touchent tant les petites entreprises que les grandes. La différence fondamentale tient à la réponse aux questions suivantes :

- Quel est le degré de participation de l'entreprise à ces processus de changement ? Pour le dire autrement : s'agit-il d'un changement auquel l'entreprise considérée peut dans le meilleur des cas s'adapter ou s'agit-il d'un changement sur lequel elle est en mesure d'influer ?
- Dans quelle mesure l'entreprise considérée peut-elle anticiper un changement et par-là même développer une stratégie adéquate en temps voulu ? Jusqu'à quel point l'entreprise peut-elle participer aux changements, les influencer ?

Le contexte européen

La Commission européenne voit dans l'anticipation et l'accompagnement des processus de restructuration une condition essentielle à la réalisation de la stratégie de Lisbonne, qui vise une croissance plus forte et plus durable ainsi que la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité. Ces objectifs demandent une action commune de la part des pouvoirs publics, des entreprises et des partenaires sociaux, seul moyen de permettre l'adaptation des acteurs économiques et des salarié-e-s aux profonds changements socio-économiques actuels.

Quelles sont les raisons de l'importance accrue que les responsables européens de la politique de promotion des PME accordent à l'augmentation des capacités d'anticipation des entreprises ?

L'accélération du rythme et de la complexité des évolutions techniques et scientifiques, sociales et économiques, laisse aux entreprises de moins en moins de possibilités d'y exercer une influence et de moins en moins de temps pour procéder aux nécessaires adaptations. Seule l'anticipation des changements et des évolutions peut permettre d'élaborer des objectifs et de prendre les décisions stratégiques indispensables à une réaction rapide ou à des mesures préventives. Cette situation engendre alors un paradoxe selon lequel le futur est d'autant plus incertain et imprévisible qu'il est sous l'influence et l'emprise des changements mis en œuvre par les hommes. L'accélération croissante du rythme des changements rend l'avenir de moins en moins prévisible. Comme le disait un humoriste allemand, « l'avenir n'est décidément plus ce qu'il était ».

À quoi sert l'anticipation ?

Remarques concernant la notion d'anticipation

Anticiper signifie prévoir, imaginer à l'avance certains événements ou évolutions. Il s'agit tout d'abord d'un effet de la curiosité humaine, qui pousse l'être doué d'une conscience du temps à examiner le passé à partir du présent et également à diriger son regard vers le futur. La question n'est pas seulement : d'où venons-nous ?, mais aussi : où allons-nous ? Le moteur de l'anticipation n'est cependant pas uniquement la curiosité, mais aussi le désir de participer à la construction de son propre avenir. Le plus important est toutefois l'appréhension de ce qui va arriver, de l'incertitude et, de plus en plus, des risques annoncés, crainte qui pousse les gens et les entreprises à se poser des questions au sujet du futur. Pour mieux le maîtriser, on se sert de prévisions, on tente de l'influencer et de prendre en compte dans son action les avertissements concernant les événements à venir.

L'avenir, s'il n'est pas déterminé à l'avance, n'est pas seulement un objet spéculatif. Certains de ses domaines sont parfaitement prévisibles et certaines évolutions peuvent être tracées à partir de l'observation du passé. Les exemples les plus évidents en sont les progrès des sciences, la découverte et la formulation de ce que l'on a appelé les lois et les constantes « universelles ». Il existe aussi des processus universels cycliques, comme la succession des années et des jours, qui a longtemps structuré la vie de l'homme et déterminé son activité économique et son travail. L'évolution et le déroulement des processus de développement, de croissance et de vieillissement naturels sont eux aussi fixés dès l'origine et ne peuvent être modifiés que de façon très restreinte par les influences du milieu extérieur. Notre vie et les activités des acteurs économiques en particulier sont cependant de plus en plus dominées par une chronologie linéaire, résultat des innovations et des évolutions scientifiques et techniques. La superposition de ces changements, leurs interactions complexes et leur rythme de plus en plus rapide rendent notre futur incertain.

On distingue d'une manière générale deux stratégies d'anticipation qui ne sont pas exclusives mais complémentaires l'une de l'autre. La première consiste à observer et à décrire les changements qui interviennent pour comprendre les lois qui les régissent et qui vont permettre de prévoir l'avenir. La seconde consiste à augmenter ses propres capacités d'action et d'influence de façon à pouvoir imprimer sa marque dans le sens voulu sur les évolutions que l'on juge importantes.

Pour se fixer des objectifs et agir en conséquence, les entreprises doivent savoir anticiper, c'est-à-dire être capables d'imaginer l'avenir et de bâtir des visions. Leurs capacités stratégiques, et par conséquent le maintien de leur compétitivité, sont directement liées à leur aptitude à anticiper. Les possibilités et les compétences en ce domaine diffèrent selon qu'il s'agit d'une grande entreprise ou d'une petite. Les caractéristiques quantitatives et qualitatives de cette aptitude dépendent de plusieurs conditions, dont certaines sont développées dans le projet. L'examen de ces conditions, ainsi que la prise en compte des possibilités et du potentiel des entreprises, sont indispensables lorsque l'on veut savoir comment aider les entreprises à accroître leur capacité d'anticipation.

La capacité d'anticipation des petites entreprises

Les caractéristiques quantitatives et qualitatives de la capacité d'anticipation d'une entreprise dépendent de plusieurs facteurs. Nous en présentons quelques-uns ci-dessous. Pour pouvoir aider les entreprises à accroître leurs capacités d'anticipation, il faut appréhender le cadre dans lequel elles évoluent ainsi que leurs possibilités et leur potentiel :

- les relations commerciales des petites entreprises vont souvent de pair avec des liens de dépendance très accentués. La nature de ces relations et la liberté de décision qu'elles laissent à l'entreprise concernée déterminent dans une large mesure les thèmes et les facteurs qui devraient faire l'objet de pronostics et les objectifs qu'il sera possible de fixer.

Les situations de dépendance fortes, une imbrication relativement rigide dans une chaîne fournisseurs-clients, peuvent certes offrir une sécurité pour un temps, mais restreignent la liberté de décision. L'entreprise se rend dépendante des décisions des autres. Savoir anticiper est nécessaire dans une telle situation, les décisions et les changements d'origine extérieure pouvant se répercuter très rapidement sur l'entreprise. C'est également l'occasion de nouer de nouvelles relations commerciales ou de revoir celles existant déjà ;

- des liens très divers unissent les petites entreprises à leur environnement régional, qui exerce une influence importante sur leurs chances de développement. Les grandes entreprises peuvent changer l'implantation de leurs filiales et sont beaucoup plus en mesure d'adapter ou d'élargir leur environnement en fonction de leurs besoins.

La promotion des capacités de développement et d'anticipation des petites entreprises ne doit pas se limiter à l'entreprise seule, mais doit toujours prendre en compte l'évolution de son environnement. Il convient dans ce cas de distinguer d'une part les réseaux et les coopérations interentreprises, d'autre part les relations nouées entre les entreprises ou les réseaux d'entreprises et les autres acteurs régionaux (environnement social, administration, organisations professionnelles, centres de formation et consultants, organismes intermédiaires, etc.) ;

- les petites entreprises ne disposent généralement que de ressources très limitées ; il leur manque une grande partie des compétences de gestion nécessaires, qu'elles ne sont pas non plus en mesure de développer en interne, ce qui les oblige le plus souvent à faire appel à un soutien extérieur. Les grandes entreprises, par contre, veillent à disposer en interne des compétences nécessaires ou bien à s'attacher les services des prestataires dont elles ont besoin.

Du fait de leur budget temps et de leurs ressources humaines et matérielles limités, les petites entreprises ne sont généralement pas en mesure de mettre en place les compétences internes nécessaires à leur développement et doivent donc s'en remettre à des sources externes. Une aide qui voudrait constituer ces compétences uniquement à l'intérieur de la structure pourrait rapidement devenir une gêne. Il faut en outre développer les fonctions de soutien dans l'environnement de l'entreprise et améliorer ses relations commerciales, c'est-à-dire ne pas diminuer les dépendances existantes, mais les transformer de façon à augmenter les marges de décision et d'action. Les grandes entreprises s'efforcent en revanche de constituer les compétences-clés en leur sein même ou, lorsqu'elles doivent les acquérir auprès d'une filiale ou d'un prestataire extérieur, de faire en sorte que les relations soient à leur avantage ;

- l'orientation, le fonctionnement et la culture des petites entreprises sont fortement influencés par des individualités. En règle générale, le personnage dominant est le chef d'entreprise, le plus souvent propriétaire et gérant en un ; il arrive, rarement, que ce soit une petite équipe de direction. La motivation des individus constitue le moteur du développement de l'entreprise, dont le climat est marqué par un style de direction et des formes de communication individuelles. C'est de la personnalité de l'entrepreneur, de ses compétences, mais aussi de sa vision et de sa motivation au moment du lancement de son projet dont dépend la capacité d'évolution, et par là même d'anticipation, de l'entreprise.

Le meilleur moyen de développer l'aptitude à l'anticipation et les capacités stratégiques des petites entreprises consiste à promouvoir un style de direction faisant place à la participation de tous les employés. Cela signifie d'une part qu'ils doivent être pleinement et continuellement informés sur les visions d'avenir, les objectifs et les raisons des décisions du chef d'entreprise, d'autre part que leurs opinions et leurs connaissances doivent être prises en compte et mises à profit et qu'ils doivent être associés aux décisions. Ceci passe nécessairement par une communication efficace et par un mode d'organisation qui favorise l'acquisition des connaissances et la formation.

En conclusion, le soutien au développement des capacités d'anticipation et de développement des petites entreprises ne doit jamais limiter son champ d'action à la seule entreprise, mais doit englober les trois niveaux

- environnement (local, régional) ;
- coopérations et réseaux interentreprises ;
- potentiel d'organisation et de ressources humaines de l'entreprise elle-même.

L'objectif doit être de constituer à ces trois niveaux des capacités stratégiques ainsi que des aptitudes à l'anticipation et à l'acquisition de savoir.

Particularités de la capacité d'anticipation des petites entreprises

La capacité d'anticipation n'a pas pour seul objet l'établissement de pronostics pour le futur, mais englobe également diverses spécificités et des aptitudes nécessaires pour transformer une vision d'avenir en une action appropriée.

Un sens aigu de la perception est une condition de base pour anticiper. Cette affirmation fait référence d'une part à la conscience que l'entreprise a de son savoir-faire, de ses potentialités et de sa fonction particulière dans les processus de développement et de changement. Sans cette conscience d'être intégrée et dépendante, d'avoir une fonction et un rôle particuliers dans les processus de développement qui la concernent, il n'y aurait pas d'anticipation possible.

La capacité de l'entreprise à anticiper dépend d'autre part d'un accès à des informations suffisantes. Les petites entreprises manquent de ressources pour rechercher et collecter activement et de manière ciblée l'information. Elles souffrent en premier lieu d'une pénurie de temps structurelle qui les contraint à réduire fortement l'absorption et le traitement des informations de provenance très variée qui leur sont proposées. Celles dont l'intérêt n'apparaît pas immédiatement sont fréquemment escamotées ; d'autres, plus importantes, passent souvent inaperçues. Pour anticiper, les petites entreprises ont par conséquent besoin d'un environnement qui leur fournisse des informations bien traitées et des critères de pertinence, ou dans lequel ces critères puissent être élaborés,

c'est-à-dire d'un environnement capable de remplir une fonction de sélection et de filtrage.

Être conscient de ses potentialités et possibilités propres et savoir trier les informations pertinentes de celles qui ne le sont pas est la condition nécessaire pour pouvoir formuler des objectifs. La participation du personnel permet de mieux dégager et préciser les objectifs et constitue la condition nécessaire à l'acquisition organisationnelle du savoir. Les méthodes participatives comme « Des objectifs pour mieux diriger », les accords d'objectifs et de formation ainsi que les dispositions régissant le temps d'acquisition du savoir renforcent le sens de l'organisation dans l'entreprise et favorisent l'identification et le sens des responsabilités. Le résultat est une augmentation de la flexibilité et des capacités d'apprentissage de l'entreprise.

Enfin, l'anticipation est la condition qui permet de choisir entre l'innovation et le maintien des processus, des services ou des produits actuels.

II - Méthodologie

A - Les déterminants du choix d'une méthode de « recherche-action »

Face à la **pauvreté des données** relatives aux très petites entreprises (TPE) dans une littérature scientifique (ou officielle) plutôt fascinée par les grandes entreprises, voire par les « PME » (petites et moyennes entreprises), le projet « Regards croisés » s'est fixé pour objectif de constituer un corpus comparatif de connaissances sur le poids économique, la variété et les spécificités de fonctionnement des très petites unités productives.

Pour « élaborer » ces connaissances, le projet met en œuvre une méthodologie adaptée à l'absence de corpus constitué – celle de la recherche-action. Ce choix méthodologique tient aussi à l'hypothèse de départ selon laquelle une **expertise « cachée »** sur l'anticipation et la gestion des restructurations de l'emploi dans les TPE et sur les territoires existe cependant bien : elle est détenue par des acteurs de terrain et, de ce fait, souvent peu susceptible de trouver une forme écrite ; elle est, par conséquent, dispersée et peu visible. Une procédure de recherche-action permet de recueillir et de formaliser cette expertise diffuse, avec la participation active des acteurs qui la mettent en œuvre au quotidien – ce qui garantit en retour la pertinence et l'utilité pratique des connaissances ainsi produites.

1. Rassembler et formaliser une expertise diffuse

Quatre catégories d'acteurs possèdent, de par leur positionnement institutionnel ou professionnel sur les territoires, une expertise plus ou moins formalisée sur les TPE et leur capacité d'anticipation :

- des responsables et des chefs de TPE inscrits dans une démarche de coopération inter-entreprises et donc capables d'avoir un discours sur leur pratique entrepreneuriale ;
- des collectifs de conseillers, de formateurs ou d'accompagnateurs de TPE désireux d'analyser leur pratique pour mieux l'outiller ;
- des responsables régionaux : syndicalistes soucieux de développer le dialogue social au sein et avec les TPE ou agents d'État en charge des politiques de formation et d'emploi, de développement économique ou d'aménagement du territoire, prenant en compte la présence forte des TPE sur leur territoire ;

- quelques rares chercheurs travaillant sur le champ des TPE, largement négligé par l'académie, ayant pour particularité de s'impliquer activement sur le terrain auprès des acteurs du développement économique.

La recherche-action vise à offrir aux praticiens les conditions d'une mutualisation de leurs savoirs, soit un « espace réflexif », politiquement neutre, destiné à formaliser, discuter et retravailler leur expérience en interaction permanente avec des chercheurs.

La recherche-action du projet Regards croisés comprend jusqu'à 4 phases – avec des variations nationales possibles (voir plus bas) :

- Des **entretiens exploratoires** peuvent être menés avec des chercheurs et experts spécialistes des TPE ou du développement économique, afin d'affiner la définition des concepts clefs (TPE, anticipation), la méthodologique (rôle des chercheurs par rapport aux praticiens) et les outils de la recherche-action (échantillons, questionnaires, etc.).
- Dans sa première phase de mise en œuvre, la recherche-action vise à élaborer, le plus souvent par voie d'entretiens semi-directifs par questionnaire, des **récits d'expérience**. Ainsi sont rassemblés puis transcrits une série de récits d'expérience issus d'une pluralité de territoires.
- La **confrontation** et la **comparaison** de ces récits sont ensuite effectuées par les praticiens eux-mêmes, dans le cadre de débats animés par des chercheurs. À l'issue de ces échanges entre pairs (« *peer review* »), des cadres d'analyse spécifiques sont élaborés, permettant d'effectuer une analyse systémique des pratiques.
- Enfin, lors d'un **processus « en miroir »** est organisée la confrontation de ces expériences à des approches « différentes », savantes, officielles et / ou issues d'autres pays ; celle-ci permet à nouveau d'interroger les pratiques à un niveau d'abstraction supérieur pour déboucher sur l'élaboration de recommandations générales pour l'action publique et les praticiens concernés.

2. Provoquer une « boucle récursive d'apprentissage »

Dans un processus de recherche-action, les praticiens ne se voient donc pas dépossédés de leur savoirs pratiques et théoriques, mais investis de la mission de leur donner, avec l'appui méthodologique de chercheurs, une forme transmissible – écrite mais surtout comparable et généralisable.

Les chercheurs mettent ici leurs compétences méthodologiques et analytiques au service des praticiens pour leur offrir les conditions les plus scientifiques, conviviales et intellectuellement confortables possibles pour mettre en forme leur savoir. Cette posture

particulière de recherche doit impérativement faire l'objet d'une explicitation et d'une négociation avec les praticiens impliqués.

Dans ces conditions peut alors se produire une boucle réursive d'apprentissage, entre pratiques et théories, qui nourrit tant les praticiens que le savoir scientifique. Cette réflexivité a pour effet d'améliorer les capacités d'argumentation et de négociation des acteurs de terrain, et ce d'autant plus solidement que ces acteurs s'appuient sur un savoir qu'ils ont produit eux-mêmes et qu'ils se sont donc naturellement approprié.

Cette forme d'apprentissage offre ainsi la garantie de produire des connaissances et des outils dont le contenu et la forme répondent aux besoins spécifiques des acteurs concernés par la création et la gestion des TPE et le développement économique des territoires ruraux.

3. Une démarche participative à trois niveaux

Dans les trois pays partenaires, la forme prise par le processus de recherche-action est spécifique – puisque correspondant à la configuration du système politique (degré de régionalisation de l'aide aux entreprises), à la structuration du dialogue social (entre niveaux national / de branche / d'entreprise) mais aussi au profil des organismes partenaires du projet (cf. plus bas).

Une différence notable tient cependant à l'existence en France et en Italie d'un double niveau de recherche-action (régional et inter-régional / national) tandis qu'en Allemagne la dimension nationale (fédérale) est absente de la recherche-action, pour se concentrer sur le niveau régional du *Land*.

La méthodologie de recherche-action a également été choisie comme méthode d'animation des échanges transnationaux – ce qui implique une préparation rigoureuse des rencontres entre les animateurs et chercheurs de trois pays. Il a été décidé de favoriser un échange transnational construit dans la continuité, lors de quatre rencontres étalées sur deux années, entre trois petits groupes nationaux d'une dizaine de personnes – accompagnateurs de TPE sur les territoires pour la plupart – dont la composition se veut relativement stable.

Les trois premières rencontres ont été envisagées comme des journées de travail et non comme des conférences, chaque rencontre visant à confronter et discuter les résultats des travaux menés dans les trois pays partenaires et ainsi à les enrichir de « regards croisés » comparatifs. Peu à peu ont en outre émergé des axes de travail transversaux communs qui, surmontant les spécificités des enquêtes et travaux nationaux, ont permis d'élaborer un corpus de connaissances comparatif et commun, dont ce document est la synthèse.

4. Des participants vecteurs de diffusion de connaissances

La méthode de recherche-action a été retenue en outre pour son potentiel de diffusion des bonnes pratiques : en rendant les praticiens acteurs de la formalisation et de la théorisation de leur pratique, la recherche-action fait de ses participants les porteurs et les diffuseurs naturels des connaissances qu'ils ont produites en collectif et en interaction avec les chercheurs.

L'effet d'apprentissage propre à la recherche-action se double donc d'un effet de diffusion, et ce au sein des organisations d'appartenance, des réseaux professionnels et des territoires des personnes participantes.

5. Enrichir un discours entrepreneurial défaillant à force d'homogénéisation

La formalisation et la diffusion de ces connaissances est d'autant plus nécessaire que l'expertise dominante (et quelque peu hégémonique) en matière de gestion des entreprises omet largement le champ des très petites entreprises, qui représentent pourtant un tiers de l'emploi dans les trois pays considérés.

Un corpus comparatif de connaissances sur les TPE et sur leur capacité d'anticipation, construit et validé par des praticiens, ne peut qu'enrichir un discours en vogue sur la « culture de l'entrepreneuriat » et sa nécessaire diffusion qui, à force d'être homogénéisant, se prive de la capacité prospective que peut lui offrir l'observation du monde diversifié des très petites unités de production.

B - La mise en œuvre de la recherche-action dans les trois pays partenaires

Comme nous l'avons souligné plus haut, la forme prise par le processus de recherche-action est variable dans chaque pays partenaire, compte-tenu de la variété des systèmes d'action publique et de relations professionnelles en présence.

1. FRANCE : la complexité d'une recherche-action multi-niveaux

S'appuyant sur des partenaires issus de 4 régions françaises (Bourgogne, Rhône-Alpes, Franche-Comté et Poitou-Charentes), le GREP a repéré 10 expériences jugées exemplaires par leurs pairs (effet de réputation) pour leurs facultés (ou non) à accroître la capacité d'anticipation des TPE ou d'un territoire.

Différents types d'expérience ont été repérés :

- des collectifs de très petites entreprises engagés dans des démarches prospectives,
- des structures ou des professionnels spécialisés dans l'accompagnement à la création d'entreprise ou à la « création d'activité » - ce terme spécifiquement français ayant l'avantage de désigner des créations d'entreprise individuelle ayant essentiellement un objectif d'auto-emploi,
- des organismes dont la fonction est de doter des territoires d'une capacité d'anticipation des mutations socio-économiques, prenant en compte ou non la dimension des TPE.

La recherche-action se déroule en France à trois niveaux :

- Une enquête de terrain, menée par deux chercheurs en sciences sociales, en constitue la première étape. À chaque porteur d'expérience « repéré » par ses pairs est proposé un cycle d'intervention plus ou moins long. Ce cycle débute invariablement par un entretien semi-directif individuel ou collectif, effectué sur place. Cet entretien vise à élaborer un récit d'expérience, dont la dimension clef est l'interaction des acteurs avec leur territoire – entendu comme pluralité de réseaux organisés d'acteurs. Cet entretien fait l'objet d'une restitution écrite. Celle-ci peut-être suivie ou non, selon l'intérêt ou la disponibilité du porteur d'expérience, par une restitution orale et collective sur place des données issues de l'entretien, mises en regard des résultats issus de l'avancement général du projet.
- Le porteur d'expérience se voit en outre proposer à l'issue de l'entretien initial de participer aux échanges du groupe de travail « inter-territorial » (ou national). Celui-ci se réunit à 5 reprises à Paris et rassemble, outre les partenaires français du projet et les porteurs d'expérience enquêtés, des représentants de l'administration centrale (départements ministériels traitant de TPE, de développement territorial ou de restructuration de l'emploi) et des chercheurs et experts dont les travaux portent sur les TPE ou l'anticipation des grandes entreprises. Le groupe fixe son programme de travail thématique à partir des résultats de l'enquête sur sites et des éléments issus des échanges transnationaux.
- Certains porteurs d'expérience se voient en outre proposer la possibilité de participer aux échanges transnationaux du projet.

Concrètement, une série de 9 entretiens (de deux à trois heures) a été menée, dont 4 entretiens collectifs et 5 entretiens individuels ; 2 entretiens ont fait l'objet d'une restitution collective sur place ; 4 à 6 porteurs d'expériences en moyenne ont participé aux échanges transnationaux. Il est à noter qu'une expérience a fait l'objet d'une étude de cas plus poussée (l'AFRAT), mettant en œuvre un double processus de recherche-action.

Cette méthode de recherche-action pluri-niveaux n'est pas sans poser certains problèmes de mise en œuvre : assurer une circulation permanente de l'information produite à chaque niveau vers les autres niveaux exige une organisation extrêmement rigoureuse et une gestion très stricte des délais (notamment pour la production des écrits - transcriptions d'entretiens et compte-rendus de réunion). Et ce pour ne pas laisser certains interlocuteurs dans l'ignorance des connaissances produites grâce à leur contribution. Une gestion défaillante des flux d'information peut aboutir à une certaine démobilité des porteurs d'expérience dans la durée. La conférence finale offre certes l'occasion de compenser cette déperdition d'information et d'échange, mais sous une forme « classique » beaucoup moins participative et réflexive.

2. ALLEMAGNE : Recherche-action

La recherche-action a mis en jeu plusieurs catégories d'acteurs ; la composition des groupes de participants variait également selon les régions.

Partenaires impliqués dans le projet Regards croisés 2

Après une première analyse, les expériences et enseignements recueillis ont été présentés au comité national de suivi du projet pour y être discutés. Cela a permis d'une part d'ajouter d'autres expériences par rapport aux informations obtenues, d'autre part de perfectionner la méthode utilisée.

Les partenaires allemands ont procédé tout d'abord à une « mise au point terminologique » :

- Quel sens voulons-nous donner au terme d'« anticipation » ?
- Quels critères allons-nous utiliser pour appréhender la capacité d'anticipation des petites et très petites entreprises ?

Entretiens individuels

Les entretiens individuels ont été réalisés avec des acteurs issus de la recherche, des entreprises et du secteur de l'aide aux petites entreprises. L'objectif était d'une part d'approfondir plus encore le sujet de l'anticipation, d'autre part de déterminer les besoins en assistance des entreprises. Des entretiens individuels semi-directifs ont été menés avec :

- des chercheurs travaillant principalement sur le thème des entreprises, plus particulièrement des petites entreprises et des T.P.E. de l'Est de l'Allemagne ;
- des acteurs du secteur de l'assistance aux entreprises : services de développement économique, animateurs de réseaux d'entreprises, représentants d'organisations patronales et syndicales, représentants des pouvoirs publics régionaux ;
- des chefs d'entreprise.

Les entretiens avec les chercheurs visaient principalement deux aspects.

Le premier portait sur la définition du terme « anticipation » et sur le sens qu'on lui donnerait dans le cadre de la recherche.

Les entretiens avec les intervenants du secteur de l'assistance aux PME/TPE ciblaient plusieurs problèmes.

Le premier concernait les expériences qu'ils avaient faites avec les petites et très petites entreprises et leur capacité d'anticipation. Il s'agissait aussi et surtout de dégager, avec l'aide de ces intervenants, le rôle joué par l'environnement local et régional et de déterminer de quelle manière on pourrait aménager des structures et des fonctions facilitatrices, tout en éliminant les freins à l'anticipation.

Autre sujet de discussion : les structures dans lesquelles s'opère l'action de ces intervenants. Il s'agit ici de voir dans quelle mesure les critères définis pour la capacité d'anticipation s'appliquent aux structures de soutien, en d'autres termes de déterminer si et dans quelle mesure les principes d'autoapplication et d'autoréflexion sont mis en œuvre.

Les entretiens avec les chefs d'entreprise ont porté sur un grand nombre de sujets : histoire de l'entreprise, situation actuelle, enjeux pour l'avenir et difficultés à les affronter, besoins de soutien, structure du personnel, développement organisationnel et gestion de la formation du personnel.

Études de cas

Les études de cas faisant partie de la recherche-action ont été mises en œuvre selon plusieurs méthodes :

- enquêtes-action, entretiens semi-directifs ;
- animation de groupes ;
- apports d'informations suivis de discussions / assistance participative.

3. ITALIE

La méthode de travail adoptée en Italie se caractérise par les éléments suivants :

- Partant de la conviction que la dimension territoriale (et celle du réseau) constitue l'un des éléments les plus importants pour anticiper les facteurs de crises, l'action du projet a pour objectif d'identifier des expériences innovatrices dans chaque région ayant comme particularité de faire déjà partie d'un réseau innovateur (agences de développement territorial et/ou consortiums qui réunissent des micro entreprises avec l'éventuelle participation de syndicats, d'associations de consommateurs, d'organismes locaux, etc.).
- Sachant que le contexte joue un rôle important dans la capacité d'anticipation au changement / d'innovation dans les entreprises, nous avons choisi des contextes

régionaux et des filières productives différentes (Nord / Sud de l'Italie, zone marginale rurale / zone en déclin industriel, agroalimentaire / textile). Nous avons donné la priorité à l'apprentissage collectif par la mise en place de modes de travail collaboratifs capables de développer en même temps l'étude de cas et des actions d'animation, de diffusion, cela en tenant compte des différents contextes en présence.

- La méthodologie retenue la plus adéquate est l'*Action Learning*. Celle-ci est proposée par R. Revans afin de résoudre des situations problématiques pour lesquelles il n'existe pas de solutions prêtes et déjà expérimentées. Il s'agit en outre d'adopter l'outil du *Learning Log* (Peter Honey), sous une forme innovatrice collective, pour appliquer les propositions qui seront élaborées en fonction de la crédibilité de faits spécifiques.

À partir de concepts expliqués ci-dessus, l'application des méthodologies décrites demande un engagement actif des partenaires / acteurs locaux. Cette implication se concrétise par un travail de coopération en réseau rendu possible par la plate-forme intranet du projet et lors de séminaires interterritoriaux.

Chaque partenaire a présenté :

- des fiches de synthèses décrivant les acteurs locaux disponibles et déterminés à collaborer au projet (consortium d'entreprises, communauté locale,...). À chacun des acteurs il a été demandé de déclarer explicitement sa disponibilité, son intérêt pour une participation active au processus d'*action learning* prévu ;
- des analyses **SWOT** (*Strength Weakness Opportunity Threats*) de chaque contexte/réalité territoriale qui adhère au projet ;
- des *Learning Log* se référant aux expériences significatives de chaque acteur en termes d'apprentissage sur tous les thèmes de l'anticipation et du renforcement des petites entreprises associées, le *learning log* ne se référant pas seulement à la réalité des associations d'entreprises, mais aussi à des entreprises individuelles ;
- un *learning log* par mois pour chacun des acteurs locaux qui adhèrent au projet afin de rendre compte des nouvelles expériences qu'il est en train de développer.

La plate-forme intranet du projet a été utilisée comme espace de travail protégé servant à la diffusion des fiches entre les acteurs qui ont accepté de participer au processus d'*action learning*.

Chaque partenaire italien de « Regards Croisés » a eu un rôle d'animateur auprès des acteurs de son territoire pour garantir le bon déroulement des interactions prévues.

Les experts collaborant au projet ont commenté les résultats par des références provenant de sources documentaires ou de leurs propres expériences professionnelles.

Les coordinateurs nationaux du projet (ARTES et COREP) ont rédigé et diffusé des synthèses régulières des éléments les plus significatifs qui émergeaient au fur et à mesure des échanges.

III - Ce que nous révèlent les terrains

Répertoire d'expériences

ayant fait l'objet de recherches-actions dans les trois pays

A - Les expériences

A1 - En France

A2 - En Allemagne

A3 - En Italie

B - Le début d'une démarche de transfert

B1 - Focus sur les groupements d'employeurs

B2 - Intérêt mutuel et possibilités de transferts

A1 - Les expériences en France

- Les sites de proximité en région Rhône-Alpes
- « Copieval », un dispositif expérimental de restructuration industrielle
- D'Argile, association de potiers d'art
- AFRAT (Association pour la Formation des Ruraux aux Activités du Tourisme)
- Le Comité de bassin d'emploi de Bressuire
- Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs (CRGE) de Poitou-Charentes > voir paragraphe B (p. 106)
- Deux groupements d'employeurs de services aux personnes du Vaucluse
- Intervention au Parc naturel régional du Haut-Jura
- La boutique de gestion de Saône-et-Loire (BG 71)

Les sites de proximité en région Rhône-Alpes

FRANCE

Contexte : partant du constat des difficultés des créateurs d'activité en milieu rural pour accéder à une forme de conseil adéquate (voir à toute forme de conseil), l'Etat et la Région Rhône-Alpes créent en 1994 les sites de proximité, qui doivent constituer une capacité d'ingénierie locale pour « favoriser l'accès à l'emploi et la création d'activité ». L'originalité de ce dispositif tient à ce qu'il est « porté » par des organismes locaux antérieurement existants (associations, communauté de communes, établissement d'enseignement agricole), ancrés localement et disposant de compétences en matière de développement territorial (issues des comités régionaux de développement rural et de la mesure « entreprises rurales innovantes ») : l'effet visé est donc de nature synergétique. Les sites de proximité, au nombre de 6 et répartis sur 3 départements, sont en effet organisés en réseau et dotés d'un comité de coordination, où siègent outre les coordinateurs des sites, des représentants des ministères de l'Agriculture et de l'Emploi et de 3 directions du Conseil régional (politique territoriale, agriculture, emploi-formation).

Actions : Les sites de proximité se sont vus attribuer 3 missions : favoriser l'accès à l'emploi et à la création d'activité ; faire émerger les potentiels d'activité des territoires ; décloisonner les partenariats institutionnels pour faciliter les parcours individuels vers l'emploi.

Trois principes guident leur action : « proximité et animation » (connaissance du territoire, réactivité aux demandes de conseil, individualisation du conseil) ; « intervention et prospection » (provoquer l'action locale en construisant des offres d'activité pertinentes) ; accompagnement par une équipe professionnelle polyvalente (4 équivalents temps plein).

Concrètement, les sites de proximité se sont dotés d'outils d'enquête et d'information pour organiser la conjonction entre les compétences présentes ou arrivant sur le territoire et les potentiels de développement local.

Anticipation : L'anticipation des changements économiques en cours ou à venir sur une zone rurale donnée passe dans le cas des sites de proximité par le recueil et la mise en forme d'informations territorialisées (notamment statistiques), qui ne sont pas produites par l'appareil statistique national alors qu'elles sont reconnues comme constituant de précieux outils de guidage de l'action par l'ensemble des acteurs du développement territorial.

Les sites produisent notamment des diagnostics sociaux, économiques et démographiques qui fournissent des informations localement pertinentes, permettant de construire avec les élus, les créateurs d'activité et les entrepreneurs « classiques » une vision prospective partagée de l'économie territoriale.

Les sites de proximité jouent donc un rôle clef de veille stratégique territoriale, que n'est véritablement en mesure d'assurer aucune autre institution officielle - les chambres consulaires notamment se voient reprocher la production d'une information standardisée peu utilisable par des élus et peu adéquate par rapport aux besoins des créateurs de TPE.

Résultats 2002-2003 :

- Création et maintien de 100 emplois en moyenne par an et par site de proximité - soient 80 emplois salariés et 20 emplois non salariés.

- Conseil à 555 personnes par an et par site (moyenne des 6 sites) : soient 90 % de particuliers (60 % de demandeurs d'emploi, un quart de personnes venant d'autres régions), 60 entreprises, 10 associations et 10 collectivités locales.

Questions-clef :

- Dans le processus d'élaboration des diagnostics territoriaux, les animateurs de sites de proximité insistent sur le fait que, pour atteindre un degré maximum de pertinence, l'information doit être mise à disposition « au bon moment » et avoir fait l'objet d'un « grand travail de mise en forme ».
- Constatant que « la capacité d'anticipation s'améliore en collectif », les sites de proximité sont en outre à l'origine des dispositifs d'échange inter-entreprises (cf. plus loin).

Mode de coopération entre acteurs du territoire :

- Au quotidien, les sites de proximité gèrent 3 niveaux de partenariat – avec les acteurs du champs des politiques publiques d'emploi-formation-insertion, avec ceux du développement économique rural (chambres consulaires, élus, entreprises) et avec les structures publiques et consulaires d'appui au développement local.
- Plus stratégiquement, parce que leur mission empiète quelque peu sur celle d'autres organismes (chambres consulaires au premier chef), les sites de proximité tentent de négocier avec ces « concurrents » des accords de coopération « en bonne intelligence ». Les personnels de la Chambre de commerce et d'industrie ont ainsi été sensibilisés à la création d'activité (en auto-emploi). La Chambre d'agriculture et les sites de proximité organisent désormais ensemble l'accueil des « nouveaux arrivants » – personnes, couples ou familles souhaitant s'installer sur le territoire et à la recherche d'une activité ou d'un emploi.

Type de services offerts aux TPE du territoire :

- Les informations produites pour l'élaboration d'un diagnostic territorial partagé sont mises à disposition d'un large public : il s'agit d'un rapport annuel (doublé d'une synthèse), dont le contenu fait l'objet d'une animation cantonale (réunion publique « Votre canton aujourd'hui » annoncée par tract dans les boîtes aux lettres) et d'une batterie de fiches (démographie / emploi / activité économique), régulièrement actualisées et diffusées auprès des élus et des professionnels du conseil. Ces données sont en outre synthétisées dans un Guide d'accueil cantonal mis à disposition des nouveaux arrivants.
- Les sessions d'« accueil des nouveaux arrivants » permettent à de potentiels créateurs ou repreneurs d'activité de rencontrer sur trois jours les acteurs et les élus locaux et de visiter des TPE nouvellement créées. Des rencontres individuelles peuvent également être organisées à la demande d'un candidat. Les sites de proximité ont en outre développé un questionnaire permettant aux créateurs de sonder leur marché potentiel et ainsi de « cibler les incertitudes » et « rassembler des présomptions » sur l'activité envisagée (et d'anticiper une pluri-activité saisonnière, par exemple).
- Les sites de proximité sont aussi à l'origine d'un réseau de jeunes entrepreneurs, visant à rompre l'isolement et permettre une mutualisation des expériences ; cette initiative bute cependant sur l'absence d'un noyau dur d'entrepreneurs susceptible d'animer le groupe.
- La prestation de services collectifs aux entreprises est désormais un axe clef de l'action des sites de proximité : des groupes de travail inter-entreprises ont été initiés par les sites de proximité qui en confient la gestion et l'organisation aux chefs d'entreprise eux-mêmes. Ces groupes de travail visent à les doter d'outils pour la gestion anticipatrice de leurs ressources humaines. Des prestations individuelles sont proposées en complément (en matière d'aide au recrutement notamment).

Modèle territorial de gestion et de développement des ressources humaines :

La « politique d'offre d'activités » des sites de proximité constitue une politique territoriale de développement des ressources humaines volontariste et originale. Les sites identifient via des enquêtes les potentiels communaux de création et de reprise d'activité puis effectuent une recherche de candidats à l'installation, par une diffusion large d'appels à candidature auprès des créateurs d'activité (principalement via la chaîne de télévision câblée Demain) mais aussi auprès des demandeurs d'emplois et des habitants en général. En effet, malgré des taux de chômage élevés, « il n'y a pas foule » de candidats (sauf exception, comme en Ardèche) et « il faut attirer des créateurs ». Mais il y a de plus en plus de gens qui veulent « revenir au pays », qui cherchent la conjonction entre d'une part un territoire pour lequel ils ont eu un « coup de cœur » et qui offre certains potentiels économiques et d'autre part les compétences dont ces personnes disposent. Les sites de proximité gèrent ainsi un « réservoir de compétences » (celles de candidats à la création / reprise) et un « réservoir d'activités ».

Entretien collectif réalisé au CFPPA de Valence avec Eric Chosson, coordinateur des sites de proximité Rhône-Alpes et ses collègues animateurs des sites de proximité, le 2 novembre 2005, par J. Le Monnier et S. Rouault.

Contact : Eric Chosson, atr.siteprox@libertysurf.fr

Sources : fiches métiers et mémo-fiches de l'APCE (disponibles uniquement sur abonnement : www.apce.com) ; statistiques « profils » de l'INSEE (www.insee.fr) - ces données sont retravaillées ; méthodologie des diagnostics partagés (www.admr.fr).

« Copieval », un dispositif expérimental de restructuration industrielle

FRANCE

Contexte : coordonné par Gilbert Prost, ce « dispositif territorial innovant d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques » s'étend sur 7 cantons du Val de Saône. Il a été lancé en 2004 à l'initiative du préfet d'un territoire en déclin industriel suite à la fermeture d'une grosse entreprise de composants électroniques. Cofinancé pour 3 ans sur des fonds européens, le dispositif s'est fixé pour objectif de créer 700 emplois.

Actions : trois axes d'action sont affichés – développement des entreprises, valorisation des ressources humaines, attractivité du territoire.

Enjeu crucial du dispositif, sa coordination vise à établir des ponts et des liens durables entre des interlocuteurs qui n'avaient pas d'habitudes de travail en commun du fait d'une appartenance à des « mondes administratifs parallèles » ; mais elle vise aussi et surtout à doter ces acteurs d'une vision commune du territoire et de son avenir. Il s'agit en cela d'un véritable travail de médiation territoriale, plus que d'une simple coordination opérationnelle.

Exemples (parmi une trentaine d'actions) :

- Travail sur l'attractivité du territoire : coordination des « maires bâtisseurs » et pédagogie auprès de ces élus sur le fonctionnement des « zones d'activité économique » (accueil des entreprises, voire en urgence).
- Valorisation des ressources humaines du territoire : élaboration de « référentiels d'employabilité », permettant de dédoubler les formations d'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi entre des blocs communs (compétences comportementales et transversales) assurés en prestations de formation à faible coût (i.e. fournies par des retraités, des cadres au chômage ou des jeunes formateurs) et des blocs spécifiques (compétences du cœur de métier), délégués aux entreprises.

Anticipation :

- Au cœur du dispositif, se trouve la volonté de doter les acteurs politiques et administratifs du territoire d'une capacité prospective et de veille stratégique : en initiant des échanges prospectifs entre élus de différents niveaux territoriaux mais surtout entre les services déconcentrés de l'Etat, Copie-Val vise à les accompagner dans la construction d'une cartographie commune du territoire et dans l'élaboration d'une capacité d'ingénierie territoriale partagée.
- Ces actions se doublent d'une réflexion de leur animateur - menée dans le cadre d'une thèse de doctorat au Laboratoire de médiologie de l'Université de Metz-Strasbourg – sur l'« intelligence territoriale » et sur la fonction d'intermédiation nécessaire pour accompagner ces processus prospectifs territoriaux.
- Le cœur de cette compétence de médiation territoriale tiendrait à « laisser les gens dans leur expertise de métier sans se mettre en concurrence avec eux » : le médiateur est « expert en écoute, en processus, en gestion de projet ». La fonction demande en outre des compétences de « cartographie territoriale », une crédibilité administrative et le sens du contact. C'est donc une fonction qui exige d'« avoir de la bouteille », car elle doit permettre d'incarner à un moment donné un *leadership* / un recours pour fédérer les acteurs impliqués.

Question-clef : l'internalisation, dans les structures institutionnelles existantes, de capacités d'anticipation développées dans le cadre d'un dispositif expérimental porté par la personnalité et les compétences de médiateur de son coordinateur.

Mode de coopération entre acteurs du territoire : le dispositif Copie-Val, lancé par un préfet à la demande des élus locaux du territoire, s'appuie sur un « partenariat ouvert », comprenant des acteurs ministériels (ex-Mission interministérielle aux mutations industrielles), des parlementaires, des élus locaux (Conseil régional et Conseils généraux) et des représentants des services de l'Etat (aménagement du territoire) et des chambres consulaires.

D'un point de vue opérationnel, ce partenariat se décline sous 2 formes :

- un comité plénier : lieu stratégique et décisionnel à caractère politique, qui se réunit tous les 6 mois pour établir les orientations du dispositif et contrôler l'état d'avancement des travaux.
- un comité technique : composé d'une dizaine de techniciens, il se réunit mensuellement pour concevoir et définir les conditions de mise en œuvre des actions dont il assure le suivi et l'évaluation.

Type de services offerts aux TPE du territoire : ces services sont essentiellement de 3 types

- Amélioration de l'infrastructure pour l'accueil des entreprises (coordination des zones d'activité, procédure d'accueil en urgence)
- Appui à la constitution de réseaux inter-entreprises et de filières (tourisme fluvial par exemple)
- Services individuels ou collectifs aux entreprises en matière de formation et de gestion des ressources humaines (aide à la transmission et la reprise d'entreprise, gestion prévisionnelle des emplois).

Afin d'être en mesure d'adapter en permanence cette offre de services aux besoins des entreprises du territoire, Copie-Val vise à créer un « système d'information territorial » (réseau local de veille et d'aide à la décision, recensement régulier de l'offre d'accueil d'activités économiques).

Modèle territorial de gestion et de développement des ressources humaines :

Le dispositif Copie-Val promeut « l'innovation économique durable », caractérisée par la création d'emplois permanents, combinée à un système local de formation continue permettant aux personnes de « maintenir leur employabilité » (voir « Actions »).

Les actions mises en œuvre reflètent ainsi la volonté de :

- Former les personnes présentes sur le territoire – notamment celles étant au chômage, en vue d'adapter leurs qualifications aux besoins des entreprises locales ;
- Sensibiliser les entreprises à la gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications ;
- Soutenir les actions d'insertion par l'économie ;
- Développer les structures d'accueil de la petite enfance (favorisant le retour à l'emploi des mères en créant de l'emploi de service).

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques concernant la TPE :

Le dispositif vise essentiellement à coordonner au sein du territoire les différents niveaux d'action publique (Etat / région / départements / pays / communes) afin d'assurer un flux d'informations entre ces niveaux et de créer des habitudes de travail permettant si possible la « résolution autour d'une table à l'amiable » de problèmes économiques urgents. De ce fait, tant les syndicats de salariés et d'employeurs (ou clubs d'entrepreneurs) que les associations y sont très peu présents.

Entretien réalisé avec Gilbert PROST (coordinateur Copie-Val) et Olivier Mazué (Espace-Développement) à Dijon le 13 octobre 2005, par J. Le Monnier et S. Rouault.

Contact : Gilbert Prost, animation.copieval@wanadoo.fr, + 33 / (0)3 80 37 46 20

D'Argile, une association de potiers d'art

FRANCE

Contexte : L'association est créée en 1994 pour « rassembler les forces » des potiers d'art présents sur le territoire (Nord-Isère) face aux mutations de leur univers professionnel. Centré sur l'organisation de marchés, ce projet est aussi doté d'une ambition professionnelle (affirmation des dimensions artistique et patrimoniale d'un métier exercé individuellement ; organisation de formations) et d'une ambition sociale (dimension du « vivre ensemble » issu de la pensée de 1968 ; accueil des nouveaux arrivants ; ateliers de poterie pour les écoliers de la région, etc.).

Actions : Organisation d'une campagne annuelle de marchés de poterie d'art – en rupture avec l'organisation traditionnelle de tels marchés par les autorités « villageoises » (qui en gardaient elles-mêmes les bénéfices) – sous la forme d'un « événement complet » (commercial / culturel / éducatif) où le collectif d'artisans s'appuie sur un prestataire de service technique. Chaque marché fait en outre l'objet d'une analyse commerciale (moyenne des ventes), permettant au collectif et aux individus de suivre l'évolution de leur activité économique dans le temps.

Cette organisation collective dans la durée (depuis plus de 10 ans) est originale dans la mesure où « la concurrence n'y est pas niée mais mesurée aux avantages de la coopération » (accroissement de la valeur de l'atelier situé dans une communauté professionnelle ; création par les marchés d'une demande qui va se répercuter sur le reste de l'année dans les ateliers). Fidèle à la philosophie de l'économie sociale et solidaire, cette organisation collective permet en outre de mener des opérations communes de marketing (journée portes ouvertes) et de formation, qui seraient « impossibles à organiser autrement ».

Anticipation : Artisans sans salariés (stagiaires occasionnels), ces entrepreneurs individuels - qui refusent le terme d'entrepreneur en se positionnant contre les lois de développement du capitalisme - ont volontairement choisi le collectif pour parfaire continuellement leur pratique professionnelle (technique / commerciale / sociale) et se doter d'outils d'analyse et de réflexion sur l'évolution de leur profession, adoptant en cela une posture anticipatrice originale.

Question-clef : Un lien historique et personnalisé existe entre D'Argiles et la Chambre des métiers (CM) de Vienne. Ce lien donne à un réseau d'associations d'artisanat d'art un avantage décisif : outre la mise à disposition d'un siège social pour l'association et d'un service de secrétariat logistique pour l'organisation des marchés, la CM a recruté une chargée de mission « métiers d'art », qui appuie leurs analyses de marché, recense leurs besoins de qualification, organise des formations ainsi que l'accueil des nouveaux artisans d'art. Cette configuration originale trouve sa limite dans la difficulté pour la CM à lancer une coopération « inter-institutionnelle » sur le sujet.

Mode de coopération entre acteurs du territoire :

Le partenariat d'acteurs décrit ici est fondé sur des valeurs fortes, affirmées en opposition à celles d'autres réseaux d'acteurs. La différenciation par rapport aux entreprises artisanales traditionnelles passe essentiellement par l'affirmation de la dimension artistique de l'activité (« touche personnelle » apportée à des objets quotidiens patrimoniaux) et par la structuration du collectif associatif. Une différenciation identitaire plus forte est cependant contenue dans l'opposition à l'organisation des métiers artistiques : sélective et élitiste, celle-ci est associée à un régime de sécurité sociale hybride relativement avantageux (mais accessible seulement après deux ans de probation). Offrant une image jugée plus valorisante, le statut d'artiste est attribué au niveau national alors que le collectif D'Argiles

insiste davantage sur les dimensions plurielles de la proximité (rapport avec les conseillers consulaires ; relations à la population locale ; réinterprétation artistique du patrimoine local ; organisation collective des potiers d'un même territoire).

Type de services offerts aux TPE du territoire :

Avec l'appui de la Chambre des métiers, l'association D'Argiles est en mesure d'offrir à ses adhérents une logistique commerciale, des formations (de nature technique ou gestionnaire) et des échanges de pratiques et de savoirs. Ce collectif leur permet en outre de réfléchir à l'évolution du métier : réflexion sur la création d'un statut unique pour les métiers d'art (brouillée par la décentralisation de la formation professionnelle) ; constat de la nécessité d'introduire le *design* dans les formations (issu de la comparaison avec l'Angleterre). Ainsi le collectif est-il un ferment d'innovation et d'anticipation. Notons cependant que les conditions d'accès à l'association font débat entre ses membres.

Modèle territorial de gestion et de développement des ressources humaines :

Si les entreprises considérées ici sont individuelles (ou de couple – sans salariés), l'originalité tient à la volonté des « chefs d'entreprise » de se former continuellement, entre eux (auto-formation et échanges de savoirs) ou en recourant à des prestataires extérieurs (techniques de gestion, organisation de stages). L'accent est en outre mis sur l'accueil des nouveaux arrivants sur le territoire et le souci de renouveler les *leaders* associatifs.

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques concernant la TPE :

Cette dimension n'est ici pas pertinente, s'agissant d'entreprises volontairement uni-personnelles.

Dimension des rapports sociaux de sexe (« *gender dimension* ») :

Si les fondateurs D'Argiles sont des hommes, la féminisation actuelle des métiers d'art y trouve son reflet : elles représentent 80 % des participants aux réunions d'information des nouveaux arrivants ; parmi les 3 associations d'art accompagnées par la CM, les conseils d'administration sont désormais majoritairement féminins et 2 associations sont présidées par des femmes. Si cette féminisation est le signe d'un changement générationnel, elle va malheureusement de pair avec une fragilisation du métier (accroissement des installations « par défaut » et de la concurrence de la production de masse d'objets et de services de décoration).

Entretien réalisé à Bourgoin-Jallieu avec Martin Gormally (membre fondateur d'Argiles) et avec Odile Proust (chargée de mission Métiers d'art de la Chambre des Métiers de Vienne), le 15 mars 2006, par J. Le Monnier et S. Rouault.

Contact : Odile PROUST, + 33 / (0)4 74 57 35 73, oproust@cma-vienne.fr

AFRAT

(Association pour la Formation des Ruraux aux Activités du Tourisme)

FRANCE

Contexte : située dans le massif du Vercors, cette petite entreprise associative de 20 salariés spécialisée dans l'accompagnement des créateurs d'activité touristique en milieu rural vient de fêter ses 40 ans. Face au durcissement de la concurrence sur le marché de la formation professionnelle, suite à l'accélération du mouvement de décentralisation et à la chute générale des subventions du ministère de l'Agriculture, l'AFRAT s'interroge sur sa propre capacité d'anticipation dans cet univers professionnel en changement rapide.

Action : l'AFRAT s'est proposée de constituer une étude de cas pour le projet ; l'enquête menée par le GREP a été envisagée par la direction de l'AFRAT comme l'opportunité d'interroger ses pratiques et de mesurer sa capacité d'anticipation. Cette enquête participative s'est composée de deux volets.

- Un **diagnostic participatif** sur la capacité d'anticipation de l'organisation a été élaboré à travers une série d'entretiens semi-directifs, menée avec la direction, puis individuellement avec 2 salariés, 2 administrateurs et 3 prestataires de formation. Cette campagne d'entretiens a fait l'objet d'une restitution écrite puis d'une restitution orale suivie d'un débat lors d'une réunion de travail annuelle rassemblant salariés et prestataires.
- Une **observation participante** a ensuite été organisée pour permettre aux enquêteurs du GREP d'étudier la manière dont l'AFRAT peut au niveau du territoire initier un dialogue inter-TPE et favoriser des formes de mobilisation collective de ces TPE et leur permettre ainsi de se doter d'une capacité d'interpellation des élus locaux sur le thème des politiques du tourisme.

Anticipation : l'AFRAT est confrontée au paradoxe suivant – entreprise spécialisée dans l'accompagnement des TPE touristiques, elle anime des formations visant à doter ces TPE d'une capacité d'anticipation des développements et des mutations de la demande touristique, or elle constate qu'il lui est difficile de mobiliser ses propres salariés sur une réflexion sur l'avenir de l'entreprise AFRAT. La direction voudrait aussi anticiper en interne mais a du mal à mobiliser ses salariés sur ce projet ; pourquoi ? Telle fut la question liminaire du diagnostic participatif.

Questions-clef

- Un environnement politique en mutation : la vie associative de l'AFRAT est structurée autour du rôle pivot de son président, créateur de la structure et homme politique doté de forts réseaux politiques au niveau national ; or celui-ci amorce la fin de sa carrière. Au-delà du difficile chantier de sa succession, c'est la question plus large du renouvellement des soutiens politiques de l'AFRAT dans un contexte marqué par le transfert global à l'exécutif régional des compétences en matière de politique de formation professionnelle continue. Or le Conseil régional (nouvellement élu en 2004) ne s'est pas encore doté d'une politique de formation professionnelle véritablement affichée et structurée et les procédures d'attribution de marchés publics sont désormais très concurrentielles. D'où un double enjeu d'adaptation en termes politique et technique.

- Entre sécurité et précarité de l'emploi : les salariés de l'AFRAT, jouissant d'une relative sécurité de l'emploi, de conditions de travail humaines et d'un cadre de vie exceptionnel, s'interrogent peu sur l'avenir de l'entreprise – voire réagissent de manière anxieuse à ce sujet ; les collaborateurs extérieurs en revanche, aimeraient s'impliquer dans ce chantier prospectif mais se sentent peu reconnus comme interlocuteurs légitimes. L'anticipation pose fortement la question des frontières de l'entreprise et du collectif de travail.

- « La gestion de l'équilibrisme » : l'AFRAT reconnaît préserver sa flexibilité en jouant « aux marges du droit du travail », notamment dans ses rapports avec ses prestataires de services réguliers, or cette posture de survie contredit ses valeurs humanistes fondatrices. L'enjeu de l'anticipation revêt donc ici une forte dimension identitaire.

Mode de coopération entre acteurs du territoire

Au-delà de son rôle d'organisme de formation, confronté à un environnement politique de plus en plus concurrentiel dans l'accès aux subventions publiques, l'AFRAT joue aussi un rôle d'animateur du débat public local sur les questions touristiques – il siège notamment au Conseil local de développement, instance consultative régionale en matière de développement économique.

L'observation participante menée par le GREP portait sur ce rôle d'animation du débat public territorial. S'appuyant sur sa réputation de formateur aux métiers du tourisme rural et sur son réseau d'anciens stagiaires installés dans la région, l'AFRAT a été en mesure de produire, à l'issue d'une matinée de débat avec une vingtaine de prestataires touristiques volontaires, une parole collective sur l'avenir du tourisme rural. Cette parole, transcrite et réorganisée par les enquêteurs dans un document de travail, a été utilisée par les porte-parole du groupe pour structurer l'animation d'un débat public plus large et y procéder à une interpellation argumentée et légitime (car collective et organisée par l'AFRAT) des élus locaux présents. La question se pose néanmoins de l'animation d'un tel collectif dans la durée.

Type de services offerts aux TPE du territoire

- L'AFRAT offre des stages d'accompagnement à la création d'activité dans le secteur du tourisme rural – du tourisme sportif ou écologique en passant par l'accueil à la ferme ou la cuisine de terroir. De plus en plus de stagiaires sont en reconversion professionnelle.
- Employer comme formateurs des professionnels eux-mêmes prestataires de services touristiques garantit la pertinence de formations qui sont continuellement nourries de ce contact direct avec la demande touristique.
- Dans le cadre de son activité d'étude, l'AFRAT participe à des projets de recherche ou de recherche-action qui lui permettent de comparer ses pratiques à celles d'autres organismes français ou européens et ainsi de mener une réflexion critique sur ses pratiques de formation.
- Son implication dans des instances consultatives régionales permet à l'AFRAT de se faire la chambre d'échos des besoins de qualification des prestataires touristiques qu'elle forme et dont elle anime par intermittence le réseau informel.

Modèle territorial de gestion et de développement des ressources humaines

Par son rôle *leader* en matière de formation aux métiers du tourisme rural, l'AFRAT est porteuse d'une vision forte de développement territorial endogène. Les créateurs d'activité formés à Autrans, s'appuient pour la plupart sur les ressources naturelles régionales, considérées comme un patrimoine à préserver par un tourisme écologique et durable. Si ces entrepreneurs considèrent leur activité comme participant du développement de l'économie locale, le développement de l'emploi est souvent limité à de l'auto-emploi - ces entrepreneurs

individuels ou de couple étant confrontés à la gestion des saisonnalités et de la versatilité des décisions de séjour du client. La pluri-activité constitue pour certains une solution complexe - parfois doublée d'une mobilité saisonnière. Accrus dans le cas de structures plus importantes (hôtels, centres de vacances), ces problèmes semblent déboucher sur la précarité des emplois salariés (sauf solution inter-entreprises), sans générer de politique régionale forte de gestion durable des ressources humaines.

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques concernant la TPE

Dotée d'une forte volonté d'initier un processus participatif de réflexion sur l'avenir de l'organisation, la direction de l'AFRAT est confrontée à une triple difficulté : la libération de temps et de ressources pour organiser et animer ce chantier prospectif ; la mobilisation à la fois de ses salariés et de ses prestataires dans un collectif également impliqué ; la participation non seulement des formateurs mais aussi des administrateurs (et du président) au débat.

Dimension des rapports sociaux de sexe (« *gender dimension* »)

Dans le cadre de ses formations, l'AFRAT fait ici un double constat :

- sur les métiers sportifs, les stagiaires sont en majorités des hommes : cette domination masculine, peu remise en cause par l'équipe, est le reflet d'une culture masculine de la compétition et se retrouve dans les organisations professionnelles du secteur ;
- sur les stages de création d'activité en revanche, la parité est atteinte. Or ce n'est pas le cas chez la concurrence : cela pourrait tenir à la forte présence d'activités agri-touristiques (où la conjointe cherche à avoir « une activité à soi » à côté de l'exploitation), à l'approche d'économie sociale et solidaire favorisée par l'AFRAT, et/ou à la féminisation récente des formateurs (d'ailleurs soulignée par les salariés masculins à l'occasion de la campagne électorale de 2006-2007 pour les présidentielles).

Pour ce qui est de l'action de l'AFRAT au niveau du territoire, la direction constate et regrette que la question de la parité ne se pose pas au sein des instances consultatives auxquelles elle participe – plutôt axées sur une approche en terme de contre-pouvoir.

Enquête réalisée entre septembre 2005 et mai 2006 à Autrans par J. Le Monnier et S. Rouault.

Contact : Dominique Zupan (directeur de l'AFRAT), bureau@afrat.com , + 33 / (0)4.76.95.35.08
Site internet : www.afrat.com

Le Comité de bassin d'emploi de Bressuire

FRANCE

Contexte : Dispositif soutenu par le ministère de l'Emploi, un comité de bassin d'emploi (CBE) est une structure associative, rassemblant des élus et des représentants des entreprises, des syndicats de salariés et du monde associatif (économie sociale et solidaire notamment) mais aussi des représentants de l'administration et du service public de l'emploi. Un CBE a pour double mission d'organiser le « dialogue social territorial » et de participer au développement local. Le CBE se voit attribuer aujourd'hui 4 objectifs clefs : « structurer et valoriser le territoire », « faire naître de nouvelles activités », « former pour créer de l'emploi », « améliorer la compétitivité des entreprises ».

Le CBE de Bressuire est un des plus anciens CBE de France : il a été créé en 1981-1982. Il se situe sur un territoire rural atypique car doté de nombreuses entreprises. Le CBE couvre un territoire de 3,5 communautés de communes et de 31.000 actifs. Le taux de chômage y est faible (4-6 %) mais ce territoire a néanmoins subi depuis le milieu des années 1990 des mouvements de restructuration (secteur automobile puis de la confection).

Actions : le CBE s'est fixé dans le temps 3 axes de travail principaux, qui visent à anticiper et à gérer de manière partenariale les cycles économiques du territoire.

1. La « **GPEC territoriale** » (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) vise à organiser la formation et les qualifications des actifs d'un territoire. Une étude a été menée en 2001 sur 50 entreprises qui a permis d'établir une cartographie de l'emploi sur le bassin mais aussi d'élaborer un diagnostic sur son développement - portant principalement sur les difficultés de recrutement de certaines branches et sur le vieillissement de la population active. De ce diagnostic ont été tirés un certain nombre d'axes thématiques et sectoriels pour une réflexion prospective collective : besoins de qualification actuels et à venir des entreprises, impact des conditions de travail sur l'attractivité du territoire, etc.

2. **Reconversion et reclassement** : le CBE a fait le choix avec ses partenaires de se doter d'un savoir-faire « maison » et de participer à la création d'une « cellule permanente de reclassement » - par opposition à une cellule de reclassement « classique » créée pour 18 mois à chaque fois qu'une entreprise menace de fermer et qui recrute pour cette durée un certain nombre de consultants extérieurs (« gérant la précarité par la précarité »). Ce dispositif original - car inscrit dans la durée - s'appuie en outre davantage qu'une cellule classique de reclassement sur les souhaits des personnes licenciées et sur une connaissance des besoins de qualification des entreprises locales. Ce dispositif a suscité l'intérêt de nombreux acteurs d'autres régions.

3. **Anticipation des mutations économiques**. Le CBE tente d'assumer une fonction de veille territoriale. Par des entretiens avec des chefs d'entreprise et des syndicalistes ayant l'expérience des restructurations, il cultive un dialogue social visant à éviter que « le territoire ne subisse l'anticipation des [grandes] entreprises ».

Anticipation : l'anticipation des mutations de l'économie locale est un axe de réflexion et d'action central et explicitement affiché par le CBE de Bressuire – une originalité dans notre enquête. Cette posture fortement prospective s'appuie sur un partenariat original entre le CBE, le syndicat CFDT et le club d'entrepreneurs, tous rassemblés en un lieu unique - une « Maison de l'emploi » conçue en 1998, qui héberge également le service public de l'emploi.

Question-clef : la « culture entrepreneuriale régionale », culture de l'entraide dans une région peu favorisée par la géographie – celle de la « Vendée historique » ; proche de l'esprit mutuel, cette culture joue sans doute un rôle implicite mais fort de ferment historique (voire patriotique) dans la constitution de partenariats territoriaux autour de l'emploi et du développement économique. Cette dimension culturelle forte pose d'ailleurs le problème de la reproductibilité des expériences menées par le CBE.

Mode de coopération entre acteurs du territoire : le directeur du CBE insiste sur le rôle fondateur du syndicat de salariés CFDT – qui « a tenu le CBE à bout de bras pendant 10 ans », lui permettant de construire son expertise dans la durée. Un second facteur clef fut le rôle joué par le président du club d'entrepreneurs, soucieux de dialogue et d'entraide inter-entreprises mais aussi de représentation des intérêts collectifs auprès des élus. Soit une dynamique d'acteurs multilatérale relativement rare.

Type de services offerts aux TPE du territoire :

- Les enquêtes réalisées auprès des entreprises – facilitées par de bonnes relations avec le club d'entrepreneurs - permettent au CBE de produire des études et des diagnostics sur les tendances économiques à l'œuvre sur le territoire, qui viennent ensuite nourrir les groupes de travail thématiques qu'il anime et auxquels participent aussi des représentants des TPE (notamment de l'artisanat).
- La participation du CBE à la cellule permanente de reclassement lui permet de se doter d'une expertise de la gestion du changement qu'il met au service des TPE – notamment par une opération de parrainage de TPE pour « réorientation de leur activité », quand celles-ci viennent à rencontrer des difficultés durables.

NB : la dimension « TPE » est en fait peu présente dans les travaux du CBE, mais tant le CBE que le club d'entrepreneurs ont eu le souci d'intégrer celles-ci en leur sein.

Modèle territorial de gestion et de développement des ressources humaines :

- Les partenariats durables initiés tant au sein du CBE que de la Maison de l'emploi dessinent les contours d'un véritable « dialogue social territorial » (où les habitants semblent cependant peu présents), fortement orienté vers l'anticipation des besoins de qualification des entreprises mais aussi axé sur l'évolution des conditions de travail des salariés (cf. groupe de travail sur les maladies du travail neuro-musculaires et squelettiques). On discerne aussi un souci d'accompagner les individus dans la durée – au-delà de la durée de « mesures sociales », pour envisager un accompagnement en terme de « parcours individuels » (pouvant comprendre plusieurs reconversions).
- Sa participation à la cellule permanente de reclassement permet en outre au CBE d'influer sur les processus de restructuration, en offrant une garantie de plus grand respect des souhaits des personnes. Sa localisation au sein de la Maison de l'emploi lui permet en effet de débloquer rapidement des financements croisés et d'offrir un accompagnement de longue durée – au-delà des 18 mois d'une opération « classique » de reclassement. Soit une pratique du reclassement « à dimension humaine ».

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques concernant la TPE :

Cette dimension a peu été abordée pendant notre enquête – la participation des salariés au processus de restructuration a cependant été évoquée comme un élément clef du processus, notamment lors du choix d'un repreneur.

Entretien réalisé avec Thierry Robin (directeur du CBE), à Bressuire le 5 décembre 2005, par J. Le Monnier et S. Rouault.

Contact : Thierry ROBIN, cbe.bressuire@wanadoo.fr

Source: www.clcbe.travail.gouv.fr

Deux groupements d'employeurs de services aux personnes en Avignon

FRANCE

Contexte : La création de 2 groupements d'employeurs (GE) dans le secteur sanitaire et social – les premiers en France - constitue le pari social et professionnel d'un ingénieur en rupture volontaire de carrière (« pas envie de monter à Paris »). Ce projet expérimental, porté par les services déconcentrés de l'Etat et les collectivités locales, est fondé sur une analyse à base démographique des difficultés de recrutement croissantes que rencontre le secteur des services à la personne, particulièrement auprès des personnes âgées dépendantes.

Dans une région dotée d'une forte culture des GE, cette forme juridique a été mise à l'épreuve – avec certaines difficultés – pour souligner les absurdités structurelles d'un secteur professionnel au bord de la rupture et tenter de pallier à ses premières difficultés de recrutement. Ce secteur souffre en effet d'un fort *turn-over* des personnels du fait de mauvaises conditions de travail, en termes d'horaires, de rémunérations et développement de carrière.

L'accès à certains postes, notamment en institutions (maisons de retraites publiques et privées), est en outre rendue difficile par un ensemble de réglementations en termes de diplômes et de certifications extrêmement complexe, qui confère au système une rigidité des plus dommageables (notamment en terme de qualité de service).

Actions : Les GE recrutent et mettent à disposition du personnel, pour l'un auprès d'établissements privés et associatifs d'accueil de personnes âgées (maisons de retraite, foyers-logement) et pour l'autre auprès d'associations de services à domicile – soit au total auprès d'une vingtaine d'organismes adhérents. Une trentaine de personnes (23 équivalents temps-plein) ont été recrutées depuis début 2004, à des niveaux de qualification variés – tant sur des postes opérationnels (intervenantes à domicile) que sur des postes structurants ou techniques (qualiticien, psychologue, ergothérapeute, cadre administratif, etc.) et de préférence en contrat à durée indéterminée (CDI).

Anticipation : Ces GE ont la volonté d'accompagner leurs entreprises adhérentes dans une réflexion globale portant tant sur la qualité des services rendus, la professionnalisation des personnels et leur fidélisation par une amélioration des conditions de travail (sortie du travail au noir, accès à un CDI et au temps partiel choisi) que sur les besoins de qualification émergents du secteur (notamment via une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, GPEC).

Ce projet est doublement anticipateur dans la mesure où il pousse les employeurs à revoir leurs politiques de gestion des personnels mais aussi car il interpelle de manière critique les décideurs publics sur les politiques actuellement menées (Loi Borloo sur les services aux personnes), accusées d'accroître la précarité des emplois du secteur. Celles-ci misent en effet sur la création individuelle d'activité (via les chèques services notamment) – quand ces GE misent sur la création d'emplois qualifiants, encadrés, sécurisés et donc durables.

Pour le directeur des GE, cette anticipation n'est cependant possible que du fait de l'intervention d'un tiers - le GE.

Question-clef : La création de ces deux GE se double d'une politique de communication et de lobbying forte : publications dans des revues de référence du secteur sanitaire et social (Actualités sociales hebdomadaires ; revue du Syndicat national des établissements et résidences privés pour personnes âgées) ; intervention auprès d'un cabinet ministériel pour assouplir le statut des GE (régime TVA ; exemption de cotisations sociales). Malgré ce volontarisme, c'est cependant au niveau local que l'impact de l'action sur les politiques publiques sera sans doute le plus décisif.

Mode de coopération entre acteurs du territoire :

Pour leur création, le directeur des deux GE s'est appuyé sur un partenariat local fort en matière de services aux personnes. Le Conseil général est en effet à l'origine de la création d'une plateforme de services aux particuliers (mise à disposition de locaux et de moyens d'information aux associations) ; il a cofinancé l'étude de faisabilité des GE (avec le Conseil régional et le ministère de l'Emploi). L'originalité de ces GE est d'avoir initié sur leur territoire un dialogue entre établissements publics et privés, parfois concurrents, sur la résolution de problèmes communs et urgents. Les GE ont en outre le mérite de tenter d'établir des passerelles entre deux sous-secteurs absurdement cloisonnés (pour des raisons réglementaires) – les établissements pour personnes âgées et les associations de services à domicile, qui pourtant recrutent des personnels partageant le même cœur de métier.

Type de services offerts aux TPE du territoire :

Le GE offre à ses entreprises adhérentes du personnel qualifié pour pallier leurs difficultés de recrutement mais aussi l'opportunité de réfléchir aux causes de ces difficultés (conditions de travail) et la possibilité d'y remédier collectivement. Cette réflexion collective porte notamment sur la définition des compétences d'un cœur de métier commun au secteur, qui permettrait à terme de dépasser les cloisonnements par types d'établissement et par types de postes (accès strictement conditionné par possession d'un titre – même à bas niveau de qualification), responsables pour partie des pénuries de main d'œuvre. Le GE offre en outre l'opportunité aux organismes adhérents de se doter de compétences supplémentaires (« postes structurants »), recrutées en temps partagé. Les GE proposent ainsi les services de qualificateurs, de cadres administratifs ou informatiques, de psychologues et d'ergothérapeutes.

Modèle territorial de gestion et de développement des ressources humaines :

Le modèle de gestion territorial des ressources humaines proposé par ces GE est extrêmement original par rapport à celui offert par le secteur sanitaire et social, surtout concernant les postes simples et de proximité, relativement peu qualifiés. Le mot d'ordre – qui est au cœur du modèle général des GE – est en effet de « soutenir les collectifs pour professionnaliser et dé-précariser ». Or le secteur a tendance à maintenir ces postes dans la précarité voire dans la servilité - du fait de leur origine familiale sans doute. Les GE s'opposent aussi à la volonté gouvernementale de créer dans ce secteur de l'auto-emploi, où des femmes peu qualifiées se trouveraient confrontées à une négociation de gré à gré avec des particuliers : le GE permet de sortir de dépendance liée à la négociation inter-individuelle pour offrir des garanties collectives et sécuriser ces emplois via le salariat à durée indéterminée.

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques concernant la TPE :

Malgré la volonté d'aider leurs salariés à sortir du travail au noir ou de temps de travail non choisis, les GE sont pour l'instant peu en mesure de mettre en œuvre une vraie politique sociale du temps choisi, car se trouvant encore dans une phase de structuration de leur activité.

Dimension des rapports sociaux de sexe (« *gender dimension* ») :

Le secteur des services aux personnes (*care*) est caractérisé – hors métiers médicaux – par l'extrême féminisation de son personnel et de mauvaises conditions de travail – celles-ci provoquant un fort *turn-over* des personnels. À la tendance présente au cœur des politiques publiques de vouloir créer de l'auto-emploi précaire (car peu qualifié) pour pallier les difficultés de recrutement, ces GE opposent une volonté de qualification des personnels et donc de valorisation de métiers socialement peu estimés – soit une prise de position forte en terme d'égalité des chances.

Entretien réalisé à Avignon avec J.P. Danos (directeur des deux GE), le 30 mars 2006, par S. Rouault.

Contact : Jean-Pierre DANOS, jp.danos@wanadoo.fr

Intervention au Parc naturel régional du Haut-Jura

FRANCE

Contexte : Ce Parc naturel régional (PNR), situé dans le Haut-Jura, constitue un territoire en déclin industriel (diamant, lunetterie, plasturgie). Le personnel du Parc se voit souvent sollicité par des créateurs de TPE touristiques en recherche de conseil, or rien n'est prévu pour les aider à s'installer, car la culture économique des élus locaux est historiquement ciblée sur les PME industrielles. Ce décalage de culture économique bloquerait la capacité d'anticipation des élus locaux et accélérerait le déclin économique du territoire. Comment obliger les élus à « changer de lunettes », pour leur permettre d'anticiper l'avenir du territoire ?

Action : Une rencontre a été organisée à l'initiative des formateurs du CFPPA de Montmorot (organisme public de formation agricole effectuant aussi de l'accompagnement à la création d'activité en milieu rural) avec une représentante du Parc pour tenter, via une intervention des enquêteurs du projet Regards croisés, d'amorcer une réflexion collective sur la « restructuration de l'emploi dans les TPE et les territoires ». Cette réunion de travail en petit comité (6 personnes) visait à rassembler des arguments sur l'apport des TPE au développement territorial. Le Parc était en effet à ce moment-là en phase d'élaboration de sa Charte décennale (2008-2018) et il était intéressant d'y inclure la « dimension TPE ». Cette action s'est poursuivie par une intervention du GREP et du CFPPA dans le cadre du « Mois de la TPE » (15 novembre-15 décembre 2005) en Franche-Comté.

Anticipation : Les représentations de l'entrepreneuriat portées par les cultures économiques régionales peuvent être un ferment ou un obstacle au développement régional, selon qu'elles valorisent ou non les TPE et la coopération inter-entreprises. Dans le cas du Parc du Haut-Jura, la culture industrialiste des élus semble bloquer toute approche anticipatrice du développement d'un territoire, notamment par le tourisme rural. Développer des stratégies collectives de mobilisation et d'argumentation en faveur des TPE semblait constituer une manière de tenter d'amender ses représentations.

Mode de coopération entre acteurs du territoire :

La nature hautement informelle de cette rencontre de travail au Parc souligne à elle seule la difficulté d'amorcer une coopération territoriale structurée sur le thème de l'apport des TPE et de l'auto-emploi au développement territorial. C'est sur le mode de l'interpellation que le CFPPA a choisi d'initier de nouvelles formes de dialogue avec les élus : ainsi l'organisation de « Jeudis du tourisme » vise à offrir un espace neutre de débat entre anciens et nouveaux créateurs d'activité, dont les nouvelles formes de dialogue peuvent déboucher sur des actions communes inédites (réseau de gîtes avec les offices du tourisme, par exemple).

Type de services offerts aux TPE du territoire : le problème du Parc est de ne pas disposer en interne d'une culture de conseil aux TPE (ce qui n'a en soi rien d'exceptionnel), d'où le recours à des auxiliaires sur le territoire – dont fait partie le CFPPA de Montmorot, spécialisé depuis de longues années dans l'accompagnement à la création d'activité en milieu rural.

Modèle territorial de gestion et de développement des ressources humaines

Le modèle territorial de développement des ressources humaines du Parc du Haut-Jura est traditionnel, puisque s'appuyant sur la construction de zones industrielles et sur des subventions à l'installation destinées à attirer des PME sur le territoire. Or cette politique est marquée par son obsolescence. D'où la volonté de certains représentants du Parc, appuyés en cela par des acteurs régionaux de la formation et du conseil aux TPE, de mettre l'accent sur la « tertiarisation de l'économie » et notamment sur le développement des activités touristiques ou de services aux personnes, afin de mettre en place une offre de formation adéquate, pour attirer ces nouvelles activités sur le territoire.

Entretien mené avec la chargée de mission tourisme du Parc naturel du Haut-Jura et Steve Gormally, formateur CFPPA Montmorot et ses collègues, le 6 avril 2005, par J. LeMonnier et S. Rouault.

Contact : Steve Gormally, steve.gormally@educagri.fr

La boutique de gestion de Saône-et-Loire (BG 71)

FRANCE

Contexte : La boutique de gestion (BG) de Saône-et-Loire (ci-après « BG 71 »), créée en 2000, est une BG atypique, car fondée à partir d'une réflexion d'élus de mutualités agricoles et d'associatifs sur le développement local en milieu rural – et non sur le développement économique en milieu urbain, comme c'est le cas de la plupart des boutiques de gestion. La BG71 s'est de ce fait dotée d'un réseau de sept points d'accueil, répartis sur l'ensemble du département. Elle soutient la création d'activité (et pas seulement d'entreprises), c'est-à-dire de formes d'auto-emploi s'appuyant plus sur le choix d'une implantation territoriale (prégnance du cadre de vie) que sur une vision stratégique de l'entrepreneuriat (prégnance du cycle de croissance – pouvant s'entendre comme croissance en terme d'emplois, de chiffre d'affaire, de qualité ou de rentabilité).

Actions :

- La BG71 accompagne les personnes désirant créer une activité ou reprendre une entreprise : c'est son cœur de métier. Elle propose ainsi aux personnes de clarifier, définir leur projet et d'en tester la faisabilité voire de se former pour le mener à bien.
- La BG propose également une aide à la consolidation et au développement des activités.
- La BG mène en outre un projet de couveuse d'entreprises : il s'agit d'un montage original combinant un portage des salariés-entrepreneurs par une coopérative d'activité (sous forme de SCIC, société coopérative d'intérêt collectif : cf. www.avise.org) et un accompagnement externalisé à la BG.
- La BG est enfin à l'origine du montage d'un réseau de jeunes entrepreneurs, qui se veut être un « sas » entre le stage d'accompagnement à la création d'activité et l'intégration dans les clubs et réseaux d'entrepreneurs existants.

Anticipation : Le problème du chef de TPE, c'est son isolement, son manque d'accès aux informations pertinentes (au bon moment), et donc son absence de pouvoir de négociation avec les pouvoirs publics (par opposition à la grande entreprise) – d'où la tentative de rassembler les TPE pour qu'elles formulent collectivement leurs besoins, en leur fournissant pour ce faire l'information pertinente leur permettant d'adopter une posture stratégique et d'influence sur les décideurs locaux – idée à l'origine du réseau des jeunes créateurs.

Question-clefs : La définition de l'« entrepreneuriat » fait ici débat. « Etre un entrepreneur, ce n'est pas un métier, c'est une posture » : il s'agit ici de différencier les « entrepreneurs créateurs d'entreprises » et les « entrepreneurs de soi » - les premiers étant dotés d'une vision stratégique testée, validée puis mise en œuvre, et les seconds se situant plus dans une logique de survie économique. Soit des valeurs et, surtout, un rapport au territoire très différents : les uns pouvant s'implanter n'importe où ou presque (c'est le territoire qui doit au contraire « l'accrocher » puis le retenir), les seconds insistant sur le cadre de vie (qui détermine en partie l'activité) et éventuellement sur leur participation au développement de ce territoire (ou au ralentissement de son déclin).

Mode de coopération entre acteurs du territoire

La BG s'appuie dans son action sur un réseau de partenaires composé d'autorités publiques (Conseil régional, Conseil général, ministère du Travail, municipalités), d'organismes professionnels (chambres consulaires, Centre des jeunes dirigeants) et d'organisations œuvrant dans les champs de l'insertion, du développement local et de la création d'entreprise.

Il est à noter que la BG71 était au moment de notre entretien en négociation avec le ministère de l'Emploi pour devenir prestataire du service public de l'emploi au titre des « Maisons de l'emploi », dont un des rôles est justement de fournir aux TPE d'un territoire des informations pertinentes leur permettant d'avoir une capacité stratégique d'anticipation du changement.

Type de services offerts aux TPE du territoire

Nous revenons uniquement ici sur l'initiative de la BG 71 de lancer un club de jeunes entrepreneurs destiné à sortir ceux-ci de l'isolement qui suit la création d'entreprise, à l'issue du stage qu'ils ont suivi à la boutique de gestion (ou ailleurs).

Les clubs d'entrepreneurs existants semblent en effet ne pas offrir une socialisation satisfaisante aux entrepreneurs débutants, qui les jugent trop élitistes ou trop fermés.

Au cours de dîners-débat, le principe des « chaises tournantes » permet à chaque créateur / chef d'entreprise de faire la connaissance des autres et ainsi de mieux visualiser et présenter son activité / entreprise « en voyant ce que font les autres ». Des ateliers thématiques mensuels – dont le sujet est choisi par les entrepreneurs eux-mêmes, permettent ensuite d'identifier et de préciser les besoins individuels et collectifs des TPE en présence. Enfin, la « montée en autonomie » du collectif (constitution d'un noyau dur et de *leaders*) vise à doter celui-ci d'une capacité de réaction et d'interpellation des décideurs publics.

Jouent un rôle clef dans la constitution du collectif : la convivialité des rencontres, le ciment identitaire du réseau (choix d'un patronyme, développement d'un site internet), la prise d'autonomie du réseau, la définition des limites de l'accompagnement (comme garantie de l'ouverture du réseau et de la circulation des membres vers les organisations classiques après trois ans).

Modèle territorial de gestion et de développement des ressources humaines

Conformément à l'approche « développement local » (et rural) portée par les acteurs qui l'ont créée, la BG 71 vise par son implantation sur 7 sites (et pas seulement dans la ville-centre) à favoriser l'implantation d'activités en milieu rural. Elle vise ainsi à pallier les pertes d'activités de ces zones – notamment pour cause de non-reprises d'entreprise ou de commerce suite au départ à la retraite de leur chef / créateur - et à lutter contre le chômage des jeunes ruraux par la création et la reprise d'activités.

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques concernant la TPE

Cette dimension n'a pas été abordée dans l'entretien et s'avère non pertinente dans le cas d'entreprises souvent individuelles.

Entretien réalisé à Valence avec Benoît Mousset (directeur de la BG71) et Olivier Mazué (Espace Développement), le 28 septembre 2005, par J. Le Monnier et S. Rouault.

Contact : Benoît MOUSSET, b.mousset@bg71.com, + 33 / (0)3 85 22 31 94

Source : www.boutiques-de-gestion.com

Voir aussi article dans le dossier de la revue POUR du Grep n°193, p 141-145

A2 - Les expériences en Allemagne

- Les bureaux d'initiative de la fondation de coopération Lauchhammer e.V.
- Le Cluster E•NOB
- Les conseillers de formation pour les entreprises de Thuringe
- Le transfert des groupements d'employeurs > voir paragraphe B (p. 110)
- Zola

Les bureaux d'initiative de la fondation de coopération Lauchhammer e.V.

ALLEMAGNE

Contexte : Dans le cadre du programme du Fonds social européen, « Soutien des initiatives locales pour l'emploi dans le Brandebourg », la « Fondation de coopération Lauchhammer e.V. » est une association engagée dans la région de Lausitz-Spreewald, dans le sud du Brandebourg, pour contribuer aux coopérations entre les différents acteurs régionaux et, par le soutien des processus individuels, organisationnels et régionaux de formation, augmenter la capacité de développement et d'anticipation de cette région.

La « fondation de coopération » remplit une fonction intermédiaire : elle encourage la communication au sein du territoire, met en relation les activités des différents acteurs, initie et anime la constitution de réseaux. La priorité de son engagement se situe dans le secteur social et s'applique surtout aux organisations et aux initiatives d'intérêt commun. Mais la constitution et l'aménagement de structures territoriales de soutien à la formation servent aussi le développement économique de la région et encouragent la capacité d'anticipation des petites entreprises.

Il s'agit, conformément aux objectifs politiques de l'UE et du gouvernement du Land (MASGF), de mobiliser le potentiel développé par un large spectre d'initiatives et de micro-projets pour développer l'emploi, améliorer la situation des revenus et permettre l'intégration au travail salarié, tout en tenant compte des conditions locales. Pour cela, depuis août 2002, la Fondation a notamment créé six bureaux d'initiative dans le Brandebourg.

L'intégration dans le projet « Regards croisés... » vise à clarifier sa propre fonction, sa contribution à la constitution de structures d'accompagnement régionales pour le développement d'organisations, d'initiatives et d'exploitations, et l'augmentation de sa propre capacité d'anticipation.

Activités

Les bureaux d'initiative soutiennent le démarrage de créations d'activités et conseillent les personnes intéressées, aident les candidats aux subventions et accompagnent les initiatives locales. En outre, les bureaux mettent en réseau les structures locales.

La cogestion et l'animation font aussi partie de leur domaine de compétence. Le choix des projets relève de la responsabilité des comités territoriaux, convoqués à l'initiative des bureaux d'initiative, et des bureaux d'initiative eux-mêmes.

Les bureaux d'initiative travaillent à l'interface des activités rémunérées et non rémunérées, mais aussi pour les activités individuelles, les micro-initiatives, les associations, jusqu'aux petites exploitations.

Rapport à l'anticipation

Comme beaucoup d'organismes subventionnés qui offrent des prestations de conseil et coordonnent des structures d'accompagnement, les bureaux d'initiative sont confrontés à la tâche ambiguë de proposer à leur clientèle un accompagnement fiable dans la phase de fondation ou de stabilisation de l'entreprise, sans être eux-mêmes certains de leur propre avenir au-delà de la période subventionnée. C'est pourquoi la question d'augmenter la capacité d'anticipation se rapporte toujours aux deux parties, aussi bien à la clientèle qu'à l'organisation elle-même.

Questions clés

- Comment la « Fondation de coopération » et les bureaux d'initiatives contribuent-ils à créer un environnement favorable pour les créateurs d'activités et comment les intègrent-ils dans cet environnement ?

- Quel rôle jouent les nouvelles initiatives (petites et micro-entreprises/association/entreprises) dans l'environnement des autres PME / petites et micro-entreprises ?
- Comment mettre en réseau les acteurs locaux et les doter d'une capacité d'anticipation ?
- Quelle capacité d'anticipation du système ?
- Quelle capacité d'anticipation du territoire ?

Questions pour l'avenir du bureau d'initiative lui-même :

- Quelles rôles jouent les bureaux d'initiatives ?
- Quelles prestations doivent-ils proposer ?
- Quelle organisation doivent-ils mettre en place ?
- Avec qui le bureau d'initiative doit-il coopérer ?
- Quel environnement est-il nécessaire au bureau d'initiative lui-même ?
- Quelles sont les conditions générales qui encouragent ou freinent le bureaux d'initiatives ?

Échelle du territoire

Une tâche importante des bureaux d'initiatives consiste à intégrer, pour mieux les soutenir, les créateurs d'activités souvent relativement isolés dans le tissu local. Les bureaux d'initiatives, parties prenantes d'une association dont la tâche principale consiste à soutenir le développement local et qui agit comme agence de développement, considèrent que leur tâche principale, outre le conseil apporté aux porteurs de projets, consiste à mettre en réseau les initiatives les unes avec les autres et avec les autres acteurs territoriaux, les associations, mais aussi avec les acteurs économiques et les pouvoirs publiques, pour permettre un développement local autonome.

Échelle des coopérations entre entreprises

L'objectif prioritaire de la « Fondation de coopération » consiste à soutenir les coopérations entre les porteurs de petits projets ainsi qu'entre les créateurs d'activités et les entreprises existantes, pour contribuer à un développement territorial commun. L'idée principale est que les activités et les petites exploitations ne peuvent continuer à se développer que dans un environnement porteur auquel elles appartiennent elles-mêmes. C'est ainsi que les acteurs apprennent les uns des autres, se font de la publicité, échangent des prestations et s'achètent leurs produits.

Les entreprises accompagnées par des bureaux d'initiatives sont des entreprises individuelles. Encourager leur participation signifie une intégration de ces entreprises dans un système de relations territoriales ou de coopérations pour augmenter leur capacité d'action. Soutenir la capacité d'anticipation signifie créer des connexions avec les nouveaux « canaux d'informations » et soutenir la communication par la pertinence des informations.

Dimension des rapports sociaux de sexe

Les créateurs d'activités et de petits projets sont fréquemment des femmes. Dans les territoires périphériques et défavorisés, le taux de chômage est très élevé et l'auto-emploi souvent la seule alternative. Les chômeurs masculins sont souvent soit des créateurs d'entreprises bénéficiant de crédits bancaires et du soutien de l'état, soit chômeurs de longue durée démotivés et difficiles à « réactiver ». Ce sont les femmes actives qui renforcent le tissu social et économique du territoire. L'une des raisons d'être des bureaux d'initiatives est donc de renforcer et stabiliser les initiatives dites « féminines ».

Contact :

Bureaux d'initiatives

Manuela Krengel
 Kooperationsanstiftung e.V.
 Weinbergstrasse 15
 D 01979 Lauchhammer
mk-koop.anstiftung@freenet.de
 0049 3574 464658

Cluster E•NOB

ALLEMAGNE

Contexte

Lorsqu'il s'agit de renforcer la capacité d'anticipation des PME, et en particulier des très petites entreprises, deux points doivent être particulièrement pris en compte :

- les petites entreprises sont liées à leur environnement régional de multiples façons, et sont prises dans des relations de dépendance qui réduisent leurs marges de décision et d'action ;
- le renforcement de la capacité d'anticipation n'est pas lié uniquement à l'acquisition de compétences en matière de prévoyance. Il englobe aussi l'ensemble du processus qui commence par la concertation entre les partenaires sur les objectifs à atteindre – même utopistes – et se termine par sa mise en œuvre.

L'exemple de l'initiative Cluster E•NOB montre que le renforcement de la capacité d'anticipation des petites entreprises prend en compte ces deux aspects.

Un *cluster* est un réseau régional de producteurs, de prestataires, d'instituts de recherches, de prestataires de services et d'institutions (par exemple des associations, des chambres professionnelles, des administrations). Les membres d'un *cluster* sont liés les uns aux autres dans une chaîne de création de valeur ajoutée, par des relations de sous-traitance, d'échanges et de concurrence, mais aussi par des intérêts communs et des coopérations. Le concept « Initiative *cluster* » indique aussi qu'un *cluster* est encore en construction et que les avantages concurrentiels pour ses membres ne sont pas encore consolidés au-delà de la région.

Un objectif (utopiste) commun

L'initiative Cluster E•NOB est née en 2004 des projets de différents acteurs régionaux liés par une idée commune : à leurs yeux, la région a un avenir dans la production d'énergie, en particulier si elle valorise des sources d'énergie renouvelables, et notamment la biomasse :

- les deux districts de Barnim et Uckermark, situés dans le nord-est du Land de Brandebourg, ont lancé l'initiative « Barum 111 », qui a pour but de produire plus d'énergie – y compris à partir de ressources renouvelables – que la région n'en consomme. Autant que possible, la création de valeurs doit s'effectuer entièrement dans cette région faiblement structurée et donner ainsi une nouvelle impulsion au développement de ce territoire essentiellement rural ; cela permettra de sécuriser des emplois et d'en créer de nouveaux.
- une entreprise d'énergie régionale indépendante, produisant de la chaleur et du courant exclusivement à partir de ressources renouvelables, est devenue l'un des producteurs de courant éolien les plus importants au monde. Cela signifie la construction et l'exploitation de complexes énergétiques décentralisés, fonctionnant en synergie grâce à une commande centrale. Les charges de base et les charges de pointe peuvent être ainsi adaptées et l'énergie vendue de façon rentable ;
- les agriculteurs comprennent que la production d'énergie constitue une part importante de leur activité économique ;

- les ingénieurs et les planificateurs, ainsi que les petites et moyennes entreprises industrielles et artisanales, pressentent dans les secteurs de la conception, de la construction et de l'entretien de complexes énergétiques décentralisés, un champ d'activité appelé à se développer durablement ;
- les grandes écoles spécialisées de la région confirment une telle perspective par des pronostics fondés scientifiquement, des analyses et des études.

Une synergie d'acteurs

Au sein de l'initiative Cluster E•NOB, des sociétés et des institutions, s'organisent à tous les niveaux de la chaîne de valeur ajoutée intitulée « La bioénergie à partir du bio-gaz ». Y participent les agriculteurs, les concepteurs et les constructeurs d'installations, les exploitants des installations et des réseaux énergétiques, les négociants en électricité, les instituts de recherche et développement ainsi que les deux représentants des districts de Barnim et Uckermark. L'initiative Cluster est managée par les coordinateurs d'un projet « Innopunkt » (subventionné par le Land de Brandebourg et par le Fonds social européen) responsables d'une coopération managériale constituée par un représentant des agriculteurs, deux représentants des concepteurs et des constructeurs des installations, ainsi que des négociants en électricité et une représentante des grandes écoles spécialisées. Cette coopération managériale garantit la continuité du travail, statue sur l'affectation des subventions et sur l'accueil des nouveaux membres. L'assemblée générale constitue l'organe le plus important et statue sur les éléments suivants :

- politique et stratégie de E•NOB ;
- mise en place de la coopération de management ;
- confirmation ou révision des décisions de coopération managériale ;
- contributions financières des membres du *cluster* ;
- accueil des nouveaux membres et exclusions.

L'initiative Cluster travaille selon les principes suivants :

- solutions décentralisées, liées à une commande « centrale » ;
- mélange des énergies : combinaison intelligente de toutes les formes d'énergies renouvelables pour permettre des synergies ;
- territoire : prise en compte des conditions régionales, naturelles, écologiques, sociales et économiques ;
- coopération : les différents intérêts sont également pris en compte ;
- renforcement des PME vis-à-vis des consortiums – économie « territoriale locale » ;
- *cluster* le long d'une chaîne de création de valeurs – mélange entreprises/branches ;
- réseau de mutualisation des acquis : apprentissage, développement, innovation – transfert de savoir, d'expériences, de ressources.

Développer les énergies renouvelables

E•NOB développe des projets comme la fabrication et l'optimisation des installations de bio-gaz, le développement de modèles d'exploitation et de financement, les réseaux d'énergie du futur, l'épuration et le nettoyage du gaz, l'huile bio.

E•NOB fournit des conseils aux agriculteurs, aux sociétés et aux autorités de tutelle, avec pour objectif d'accélérer le processus général, la construction et la mise en exploitation de l'installation de bio-gaz. Il organise un dispositif de formation sur le thème « Énergies renouvelables ». En voici quelques exemples :

- la « réunion bio-gaz » fournit des informations et organise la visite des complexes énergétiques. Au cours de cette « réunion autour d'un pot », qui a lieu régulièrement, des agriculteurs rencontrent des entreprises installées dans la région pour échanger directement leurs expériences ;
- l'initiative Cluster soutient la mise en place de « points de consultation » dans les fermes du territoire qui utilisent de l'énergie bio. Ce sont des lieux d'apprentissage à proximité immédiate des installations bio existantes. Ils permettent un apprentissage clair et axé sur la pratique, par exemple par un accès Internet aux données d'exploitation actuelles des installations éoliennes, photovoltaïques et de bio-gaz utilisées par les agriculteurs ;
- les « sentiers de l'énergie » rendent accessibles au tourisme les lieux de production d'énergie renouvelable.

Cet exemple montre que, pour soutenir la capacité d'anticipation des entreprises, en particulier des petites et très petites entreprises, il est nécessaire aussi bien d'inclure les entreprises dans un système qui les soutient que d'accompagner de l'extérieur les processus de développement. Les relations commerciales des petites entreprises dans une chaîne de création de valeurs sont absolument essentielles. Le *cluster* ordonne et classe les intérêts et les intentions des entreprises selon les objectifs et les principes, organise la collaboration, fait en sorte que les lacunes existant dans les domaines de l'information, de la technique, du financement... puissent être comblées, et améliore la gestion administrative. La structure de soutien du *cluster* stimule la capacité d'anticipation, d'apprentissage et d'innovation des entreprises concernées par :

- la mise à disposition des informations ;
- l'organisation et l'animation des échanges d'expériences et l'aménagement des structures de communication, l'élaboration des critères de pertinence ;
- l'aménagement d'une structure de formation et soutien actif aux processus d'apprentissage ;
- la mise à disposition des ressources supplémentaires : chercher d'autres acteurs, intégrer les sciences et la recherche, chercher des financements, ouvrir des marchés, prendre en charge les relations presse.

Un lien entre petites et grandes entreprises

Le *cluster* offre de nouvelles possibilités à des sociétés inscrites dans le développement territorial. Le moteur de leur participation est l'intérêt qu'elles portent à la coopération et au développement territorial. Il existe une ligne conflictuelle entre, d'une part, l'intérêt des agriculteurs et des sociétés territoriales pour une production énergétique décentralisée (par exemple des installations de bio-gaz inférieures à 1 MW), liée par une commande centrale, et d'autre part, les intérêts des grandes entreprises ou des sociétés de capitaux pour des installations centrales (par exemple des installations de bio-gaz avec plusieurs MW). Le rôle des agriculteurs se réduit alors à livrer une biomasse utilisable énergétiquement, éventuellement en concurrence avec des fournisseurs d'autres régions et pays. Le concept de grandes installations centrales risque de négliger les aspects écologiques et d'entraîner d'autres problèmes, par exemple des difficultés logistiques. Le développement d'un *cluster* régional constitue un atout pour les grands groupes car il permet de mettre en place un dialogue entre les représentants des différents intérêts. Ainsi, dans le cadre de l'initiative *cluster*, il existe des perspectives d'avenir qui permettront une collaboration entre les petites entreprises et les grands groupes, dans le

domaine de la production d'énergie, dans un intérêt mutuel et pour le bien de tout le territoire.

Dimension des rapports sociaux de sexe

Dans le projet E•NOB, une brochure destinée aux entrepreneurs a été produite, qui décrit de manière très pratique les avantages d'une politique d'égalité des chances dans les entreprises. Cette brochure est très demandée par les entrepreneurs, car elle leur donne des idées pour trouver et fidéliser leur personnel qualifié. Cette brochure décrit les champs d'intervention dans les domaines :

- de développement du personnel (égalité de paiement, planification du parcours professionnel...);
- de gestion du temps (flexibilisation de temps de travail selon les besoins de jeunes familles...);
- de la gestion des procédures du travail (télétravail, travail à la maison...);
- de la culture de l'entreprise (conciliation de famille et profession, services aux salariés, image de l'entreprise...);
- et de la mise en œuvre des mesures.

Le secteur concerné par le projet est majoritairement « masculin ». Les entrepreneurs prévoient dans les prochaines années un manque de main d'œuvre qualifiée menaçant le futur de leurs activités. Pour y faire face, la politique de gestion de ressources humaines prévoit d'inclure un bon nombre de femmes, ce qui est crucial pour l'avenir des entreprises.

Contact

E•NOB

Erwin Meyer-Wölfling
ArGe Cluster Biogas
c/o tamen GmbH
Leberstrasse 63
D 10829 Berlin
mailbox@tamen.de
0049 30 7879420

Les « conseillers de formation » pour les entreprises de Thuringe

ALLEMAGNE

Contexte : La situation de l'emploi, dans le Land Thuringe, est marquée, comme dans les autres régions des nouveaux Länder, par un manque croissant de personnel qualifié. Cette situation est liée d'une part à l'évolution démographique, mais aussi aux évolutions qui ont suivi la chute du mur, notamment le taux important de jeunes qui partent dans les Länder de l'Ouest et le taux de naissance relativement bas.

La politique de l'emploi a été adaptée pour lutter contre ces tendances, et le projet « coordinateurs de formation pour les entreprises de Thuringe », devenu aujourd'hui « conseillers de formation pour les entreprises de Thuringe » a été mis en place en 1998. Actuellement, 21 conseillers de formation travaillent dans ce projet, dans les chambres artisanales, industrielles et commerciales, dans le groupement de l'industrie métallurgique et électronique, le DGB¹ et l'association d'aide sociale paritaire. Le projet est coordonné par un coordinateur, actif dans la GfAW, la société du Land pour l'aide à l'emploi et à l'économie.

Objectifs

- Analyse des besoins de formation des PME en Thuringe
- Panorama des besoins en ouvriers spécialisés des PME en Thuringe

Tâches

- Conseil pour la conception des mesures ciblées de formation
- Soutien des PME par l'information sur les possibilités de subventions et par des aides personnalisées lors de la demande de subventions
- Coordination et accompagnement des mesures nécessaires par la mise en place de partenaires de coopération
- Accompagnement pendant la mise en œuvre

Actions

Les conseillers de formation conseillent les entreprises dans le domaine de la formation continue des collaborateurs, coordonnent les mesures de formation et soutiennent les exploitations dans la couverture de leur besoin en matière de personnel qualifié.

En outre, il existe pour les conseillers de formation un rapport qui résume et analyse chaque trimestre les besoins de formation et de personnel qualifié. Les données résultent des entretiens avec les conseillers de formation dans les entreprises. Les rapports ainsi rassemblés et analysés ne fournissent pas une image économique et sociale des entreprises en Thuringe, mais plutôt une représentation différenciée des besoins de

¹ DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) : Fédération des syndicats des salariés, organisés par secteur d'activité et par région.

formation et de personnel qualifié dans les entreprises conseillées. Le nombre d'entretiens et de conseils permettent un bon aperçu des besoins de formation et de personnel qualifié des PME de Thuringe.

Rapport à la capacité d'anticipation

En premier lieu, les conseillers de formation conseillent les entreprises pour les aider à anticiper, en les interrogeant de façon ciblée sur leurs besoins de formation et de personnel. Cependant, on ne peut attendre que les entreprises répondent directement à ces questions : les conseillers de formation procèdent par étapes, dans un processus de conseil qui a au moins pour conséquence que certaines questions relatives à la formation et aux besoins de personnel qualifié deviennent plus conscientes et puissent être clarifiées.

À une autre échelle, celle de la collecte et du traitement de données, la capacité d'anticipation au niveau politique est renforcée, pour les ministères compétents, mais aussi pour les associations et les partenaires sociaux, car il est possible d'identifier à temps les tendances dans les domaines analysés. Il est ainsi possible d'intervenir pour renforcer ou limiter certains effets, mais aussi de concevoir des programmes à long terme pour soutenir les PME. La collaboration entre les différents acteurs permet l'adoption de mesures qui tiennent compte des différents intérêts.

La troisième échelle, celle de la structure d'accompagnement élaborée dans le projet lui-même, est le domaine qui nous intéresse particulièrement dans le projet « Regards croisés 2 » :

Les conseillers de formation de Thuringe et les différents porteurs du projet représentent une structure d'accompagnement intermédiaire qui agit comme interface entre les exploitations et les acteurs de la formation, l'administration politique (ministère, GfAW), l'agence pour l'emploi ainsi que les structures « traditionnelles » d'accompagnement (chambres, associations, partenaires sociaux).

Questions clés

Dans quelle mesure cette structure d'accompagnement est-elle elle-même

- capable d'anticipation,
- capable d'apprentissage,
- capable d'innovation ?

Il ne s'agit pas ici de l'échelle individuelle mais

- de l'échelle structurelle
- de l'échelle organisationnelle
- de la fonction intermédiaire (exploitation, association, politique) des conseillers de formation
- du développement de la prestation.

En arrière plan de ces questions, la thèse est la suivante :

C'est seulement quand la structure d'accompagnement est elle-même capable d'anticipation et d'apprentissage qu'elle peut soutenir efficacement la capacité d'anticipation et d'apprentissage des PME.

Échelle du territoire

Les conseillers de formation développent de nouveaux rapports à la région par le rôle de médiation qu'ils jouent entre les entreprises et d'autres acteurs régionaux (prestataires de service, partenaires de coopération...). En outre, les conseillers de formation travaillent eux-mêmes en tant que représentants d'associations régionales, mais aussi pour le compte des services du ministère, et ils sont sans cesse en relation les uns avec les autres. Ils sont ainsi, pour les exploitations, sources de nouveaux contacts avec différents organismes de soutien.

Dimension des rapports sociaux de sexe

Les conseillers de formation accompagnent les entreprises dans la recherche de formations appropriées pour leur personnel. La démarche prend en compte les différences entre les hommes et les femmes, tant pour l'analyse différenciée des besoins de formation dans les entreprises que pour le choix des formations elles-mêmes. Dans leurs fonctions de conseil, ils utilisent également des « catalogues de formation » qui prennent en compte les besoins différents des hommes et des femmes. Dans la mesure du possible, ils soutiennent des parcours de formation « atypiques » afin d'offrir aux entreprises un plus grand choix de compétences.

Contact

Conseillers de formation

Wilfried Gandt

GfAW

Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaates Thüringen

Warsbergstrasse 1

D 99092 Erfurt

wilfried.gandt@gfaw-thueringen.de

0049 361 2223249

Zola : des contrats d'apprentissage pour les entreprises

ALLEMAGNE

Dans le cadre d'un projet du Land de Brandebourg, Personal contract et tamen conseillent une vingtaine de petites entreprises. L'objectif de cette démarche est la clarification des objectifs de l'entreprise, la mise en place d'un inventaire de ses besoins de qualification et organisation d'un processus d'apprentissage. Le projet apporte son soutien aux chefs d'entreprises pour la qualification du personnel et propose l'introduction d'instruments participatifs pour le développement des ressources humaines.

Il s'agit prioritairement de mettre en œuvre un dispositif de « management par objectifs », selon un protocole spécifique au projet. Un groupe de suivi rassemble les syndicats de salariés, des chercheurs et des conseillers qui veillent à ce que la participation des salariés soit effective. Dans le cahier des charges, un certain nombre d'entretiens sont planifiés avec les salariés, à l'issue desquels un accord écrit reprend les objectifs stratégiques de l'entreprise et inclut les objectifs individuels du salarié, sous forme d'un « accord d'objectifs ».

L'objectif central porte sur la mise en œuvre de « contrats d'entreprise » passés entre la direction et les salariés et sur l'investissement en temps et en moyens financiers dans la formation. Ces « contrats d'entreprise » découlent, dans le meilleur des cas, des objectifs stratégiques de l'entreprise (augmentation du nombre de clients dans un secteur, de la qualité, réduction de moyens). Après analyse des besoins, un dialogue est instauré entre les cadres et les salariés, puis des mesures sont prises pour atteindre les objectifs définis en commun. Les contrats règlent les démarches à entreprendre à deux niveaux :

Le premier est relatif au cadre général : un accord sur le temps de formation sur l'année ; le temps investi par les salariés/temps investi par l'entreprise, pendant et hors temps de travail (50/50) ; les financements de la formation ; le groupe concerné.

Le second niveau concerne les mesures concrètes de formation : le contenu et la durée de la formation ; le groupe des participants et la mise en œuvre concrète.

La convention relative au cadre général peut se concrétiser sans définition préalable de mesures de formation concrètes ; la deuxième partie exige, en revanche, l'élaboration de véritables plans de formation. Le projet ZOLA comporte des accords d'entreprise à long terme (premier niveau) et quelques mesures de formation détaillées (deuxième niveau). La plupart des entreprises hésitent en effet à s'engager à long terme et à fixer des contrats qui les lieraient. Dans aucune des entreprises, il n'y a de syndicat de salariés fort, le « dialogue social » s'effectuant au niveau individuel et informel, sous forme d'accords entre le chef et son salarié.

Favoriser la capacité d'anticipation

Les actions conduites dans le cadre du projet ZOLA se traduisent par des prestations de conseil aux TPE, selon des étapes définies à partir des besoins des entreprises :

- clarification des objectifs stratégiques de l'entreprise avec la direction ;
- concertation sur les objectifs entre les partenaires – chef d'entreprise et salariés ;
- définition des rôles et apports de chacun afin d'atteindre les objectifs ;
- analyse et définition des besoins d'apprentissage des divers groupes/personnes,
- mise en œuvre de mesures de qualification, de conseil mutuel... ;
- organisation de l'apprentissage ;
- contrat d'entreprise (voir ci-dessus) ;
- contrôle des résultats ;
- structuration d'un modèle d'apprentissage spécifique à l'entreprise pour le long terme.

Les résultats des actions conduites se traduisent par la mise en œuvre de contrats d'entreprises, par l'augmentation des capacités stratégiques et d'apprentissage des TPE.

Les compétences requises ne sont pas généralisables : il s'agit souvent de compétences liées au « mieux vendre », à l'orientation par rapport aux besoins du client, à la qualité et au contrôle, etc.

Le projet part de l'hypothèse qu'on trouve diverses formes d'apprentissage, surtout de nature informelle, liées au processus de travail et aux besoins quotidiens de très court terme. Il s'agit donc d'« expliciter » ces formes d'apprentissage et de les mettre en lumière par le biais d'une négociation d'entreprise. Ainsi les salariés peuvent-ils anticiper activement les changements nécessaires.

Les TPE ont souvent des difficultés à formuler des objectifs appropriés, à les communiquer au sein de l'entreprise et à organiser un processus d'apprentissage. Des expériences et des connaissances sur les thèmes suivants peuvent favoriser la capacité d'anticipation :

- perception : quelles sont les exigences que les entreprises « comprennent » et quelles informations pertinentes ne reçoivent ou ne perçoivent-elles pas ? Capacité stratégique : comment les TPE développent-elles leurs objectifs ?
- capacité d'apprentissage : capacité des entreprises à organiser des formations en interne, mais aussi avec des structures situées dans leur environnement ;
- la relation des entreprises et de leur environnement social/territorial : l'environnement joue un rôle central dans la définition des objectifs.

Des outils pour définir les objectifs

Comment peut-on soutenir les entreprises par un conseil externe pour parvenir à la définition de leurs objectifs ? Quels instruments sont utilisables ?

Type des services offerts aux TPE du territoire.

Le modèle offre trois types de services aux TPE :

- conseil aux entreprises en termes de développement du personnel (GRH), développement organisationnel, orientation stratégique de l'entreprise ;

- conseil aux entreprises concernant les modèles de conventions et leur mise en œuvre ;
- formations externes ou internes des salariés et/ou des entrepreneurs.

Modèle territorial de gestion et de développement des ressources humaines.

Le modèle focalise sur l'entreprise individuelle. Des effets de coopération inter-entreprises résultant des consultations sont bienvenus, mais pas explicitement recherchés dans la construction du modèle. Le conseil vise plutôt à favoriser la professionnalisation des relations entre les différentes unités de l'entreprise. Des coopérations externes font évidemment partie des objectifs stratégiques, mais ces coopérations ne sont pas parties intégrantes du modèle.

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques concernant la TPE. La concertation entre les salariés et les chefs d'entreprise est au cœur du modèle. Grâce à cette concertation, la capacité d'anticiper augmente dans tous les secteurs de l'entreprise, qui sera alors plus performante. Le consensus sur ses objectifs stratégiques et sur les objectifs d'apprentissage qui en découlent, entraîne des réflexions plus approfondies et plus vastes que celles pouvant résulter du processus de type « *top-down* », qui est la règle dans les TPE.

Quand il s'agit des TPE, la participation des syndicats des salariés est très faible ; elle fait place à des accords individuels entre les chefs et les salariés. Le point fort de ce modèle est l'intégration de cet accord dans la méthodologie de conseil et d'accompagnement.

Dimension des rapports sociaux de sexe

ZOLA est un programme de développement des compétences des salariés, il est donc évident, que toute démarche de conseil prend en compte les différents besoins d'hommes et de femmes. Ceci concerne l'analyse des besoins de formation aussi bien que le choix des formations nécessaires et l'organisation de l'apprentissage : la durée, l'emploi du temps, les horaires, l'engagement des salariés et des employeurs. Tous les aspects varient selon le sexe et les obligations familiales des salariés. Au courant du travail avec les entrepreneurs les différents contextes d'hommes et de femmes font partie intégrale du conseil.

Contact

ZOLA

Ursula Blankenburg

Personal Contract

Hagelberger Strasse 9

D 10965 Berlin

info@personalcontract.de

0049 30 61659762

A3 - Les expériences en Italie

- Spinner Action Pilote 2 « transfert générationnel » en Emilie-Romagne
- Le district alimentaire de San Daniele : un territoire en évolution
- ATENA - Artisanat de haute qualité et technologies avancées pour le développement de zones de montagne et rurales
- La formation continue en Campanie : dialogue social sur la base de l'intersectorialité
- Une zone en phase de transition : le cas de Biella

Spinner Action Pilote 2 « Transfert générationnel » en Emilie-Romagne

ITALIE

Contexte : Le système productif de l'Emilie-Romagne est en train de vieillir. Selon une recherche effectuée par Spinner, en 2001, les entreprises de l'Emilie-Romagne qui risquaient de cesser leur activité (ayant des entrepreneurs et des associés dont l'âge était égal ou supérieur à 60 ans) étaient presque 73 000 : soit 20 % du total régional. Traduit en termes d'emploi, cela signifie que 305 000 emplois étaient à risque. Ce constat a poussé les acteurs locaux à développer des initiatives visant à favoriser la conservation et la reproduction des entreprises, du savoir-faire accumulé, des emplois et des parts de marché.

Objectifs

- Aborder de façon innovatrice les problématiques liées au passage générationnel en Emilie-Romagne, en intervenant sur l'offre d'assistance et de services aux PME, et en agissant pour la constitution d'un « réseau local d'experts » capable d'anticiper les conséquences d'une gestion inadéquate du changement générationnel.
- Faciliter et soutenir les transferts d'entreprise en Emilie-Romagne, en accompagnant les entrepreneurs vers la croissance et l'installation, pour éviter de perdre le « know-how », la culture et les connaissances accumulées, en particulier pour les PME et l'artisanat.

Actions : La subvention Globale SPINNER (Servizi per la Promozione dell'INNOvazione E della Ricerca) – une initiative de la Région Emilie-Romagne, cofinancée par le Fond Social Européen – vise à soutenir les entreprises innovatrices et le transfert de compétences de la recherche vers les entreprises en valorisant les savoir-faire des chercheur-e-s de la région.

Les activités de Spinner s'articulent autour de trois axes stratégiques d'intervention :

- Action 1 : Economie de la connaissance ;
- Action 2 : Ressources pour le soutien à la transmission générationnelle ;
- Action 3 : Abandon progressif du travail au noir : un parcours expérimental pour la régularisation de l'entreprise et du travail.

Le cas d'étude focalise l'attention sur l'Action Pilote 2, qui est constituée de deux phases principales :

- pendant la première programmation (2001-2003), l'action s'est concentrée sur la définition et l'expérimentation d'un modèle prototype d'intervention pour soutenir la mutation générationnelle en Emilie-Romagne ;
- pendant la deuxième programmation (2003-2006), se sont réalisées et se réalisent des interventions dans des secteurs spécifiques (tourisme, services, services liés à la logistique et aux transports) visant à améliorer l'offre de services spécialisés pour soutenir la mutation générationnelle et en même temps à vérifier l'efficacité du modèle prototype d'intervention mis au point au cours de la programmation Spinner 2003-2006.

Les cas pilotes sont en cours grâce à la collaboration de quelques associations (ECIPAR-CNA et ISCOM-ER Confcommercio), qui ont géré directement la promotion des services pour les entreprises.

Les Associations impliquées continueront à fournir le service d'assistance et d'accompagnement aux entrepreneurs seniors et juniors même après les expérimentations des cas pilotes.

Thème de l'anticipation

Le thème de l'anticipation permet de croiser, d'une part, l'offre de services destinés à accompagner le transfert générationnel et, d'autre part, les nouveaux entrepreneurs. Un croisement considéré comme indispensable tant pour transmettre les savoir-faire accumulés au cours des années que pour innover dans le tissu productif.

Le caractère fortement innovateur du modèle est qu'il n'affronte pas le problème du transfert en agissant directement sur l'entrepreneur « sortant » ou « entrant », mais sur les personnes qui « gravitent » autour d'eux, d'elles, et auxquelles ils, elles font pleinement confiance.

Questions clé

Il n'existe pas de modèle unique en matière d'offre de services destinés à favoriser la succession d'entreprise.

Les projets développés lors de la première programmation ont été déclinés dans les différents secteurs de façon à garantir adaptabilité et flexibilité à différentes situations.

En effet, les difficultés rencontrées varient selon les secteurs. Par exemple, dans le secteur des transports, est posée la question d'une concurrence soutenue (basses barrières à l'entrée, obsolescence de l'idée entrepreneuriale, etc.). Dans les secteurs à vocation artisanale, se repèrent des difficultés tant à transférer les compétences professionnelles techniques mais aussi à les conjuguer à des compétences de gestion, etc.).

Malgré les différences sectorielles, il y a plusieurs points communs :

Le frein, principal et transversal, relève de l'évolution des mentalités. Il questionne les modalités pour amener les entrepreneurs de plus de 55 ans, d'abord à se poser la question de la succession d'entreprise puis à appréhender le processus à moyen terme en identifiant un-e junior avec lequel-laquelle initier une période d'entente.

Les Associations ont conduit des actions de sensibilisation diversifiées : formation du personnel, échanges avec les entrepreneurs les plus âgés, événements informatifs tels que des journées d'étude, séminaires, etc.). Malgré les résultats favorables obtenus jusqu'ici, il est encore difficile de sensibiliser et d'impliquer les acteurs.

Modèles de coopération entre les acteurs du territoire

Pour atteindre les objectifs identifiés par le Fond social Européen, la Région Emilie-Romagne a utilisé, la première en Italie, la Subvention Globale ; un instrument innovateur pour le gouvernement et la gestion des interventions, qui offre la possibilité de confier la gestion d'interventions, ou d'une partie d'entre elles, à un organisme (Organisme Intermédiaire).

La gestion du POR Ob.3 2000-2006 a été confiée au consortium SPINNER¹, un organisme expérimental auquel appartiennent Aster Scienza Tecnologia Impresa, Fondazione Alma Mater de l'université de Bologne et Sviluppo Italia – agence nationale pour le développement économique et entrepreneurial.

La collaboration entre les membres du consortium a permis jusqu'ici d'obtenir de bons résultats et a été considérée dès la phase intermédiaire comme un choix gagnant, tant et si bien que la subvention, après deux années d'expérience, a été renouvelée pour la période triennale 2003-2006.

L'initiative spécifique pour favoriser le renouveau générationnel s'est appuyée sur une large collaboration entre les acteurs locaux. Déjà, à partir de la première phase a été créé un réseau régional d'expert-e-s impliquant des associations d'entrepreneurs, des banques, des chambres de commerce, des ordres professionnels – en particulier celui des experts comptables –, des opérateurs des guichets uniques ; c'est-à-dire tous les acteurs qui, en raison de leur fonction ou de leur rôle, ont un intérêt stratégique à préserver l'héritage des entreprises associées ou clientes, contribuant à leur croissance et à leur développement innovateur.

La coopération s'est prolongée au cours de l'expérimentation ; étape pour laquelle ont principalement été mobilisées les organisations d'entrepreneurs particulièrement concernées par la mise en oeuvre de services favorisant le passage générationnel des chefs d'entreprises.

Type de services offerts aux TPE du territoire

Au cours de l'expérimentation, les associations, avec le soutien de SPINNER, ont fourni une série de services aux entreprises.

La première action a été une campagne de sensibilisation sur le problème des mutations générationnelles par des interventions telles que séminaires, journées d'étude, contacts directs avec des propriétaires d'entreprise âgés. Ceux qui ont traduit leur intérêt (entrepreneurs senior et junior) ont ensuite bénéficié d'un service d'assistance et d'accompagnement personnalisé c'est-à-dire prenant en compte les aspects relationnels et psychosociaux.

Modèles territoriaux de gestion et développement des ressources humaines

L'action pilote a permis de réaliser une série d'interventions afin de créer un réseau de services où l'attention s'est focalisée sur les entrepreneurs.

Toutefois l'objectif visé va au-delà du passage d'un propriétaire âgé à un plus jeune au sein de l'entreprise. Il concerne aussi le transfert des compétences issues de l'expérience – accumulées *sur le terrain* et difficilement acquises d'une autre manière – et la possibilité de profiter de conseils sur la gestion innovante de l'entreprise, offerts par des experts spécialisés dans le domaine organisationnel, juridique, fiscal et administratif. Les bénéficiaires finaux de l'action étant alors les directeurs des petites et moyennes entreprises.

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques des PME

Cet aspect n'a pas trouvé un espace spécifique dans le contexte de l'action pilote, sinon dans le repérage des successeurs possibles de l'entrepreneur parmi les employés. Sous

¹ Pour en savoir plus : www.spinner.it

cet angle, les experts d'organisation ont pu proposer aux entrepreneurs des nouveaux modèles de management où les travailleurs ont plus d'autonomie et de responsabilité.

Les compétences de ceux qui offrent des services d'aide au territoire

Dans un premier temps ont été identifiés des profils proches de ceux des d'entrepreneurs. Dans un deuxième temps ont été conçus des parcours de formation spécifiques :

Orientateurs du transfert générationnel : acteurs dont le rôle est d'informer et d'orienter, ils sont déjà opérationnels sur tout le territoire régional en matière de conseils aux entreprises, au sein d'associations ou d'institutions. Il s'agit de personnes qui jouent un rôle d'interface à l'intérieur d'associations de représentation des entreprises, de chambres de commerce, d'organismes institutionnels, et qui, de toute façon, ont des contacts directs avec les usagers potentiels ;

Conseillers pour le transfert générationnel : il s'agit de professionnel-le-s ayant des compétences techniques spécialisées dans le domaine organisationnel, juridique, fiscal et/ou administratif, chargé-e de l'accompagnement du transfert générationnel. Dans cette perspective, leurs compétences spécifiques et leurs connaissances du monde des entreprises légitiment leur rôle d'interface et de conseil aux entreprises : ils et elles interviennent au cours des différentes phases du processus complexe d'accompagnement de la transmission, de l'analyse des exigences de l'entrepreneur sortant et entrant, à l'accompagnement, au monitoring *in itinere*, jusqu'à l'évaluation de la réalisation effective du « passage de consignes ».

Animateurs, animatrices du Réseau pour aider la transmission : animateurs ou coordinateurs de réseaux territoriaux, c'est-à-dire des personnes expertes dans l'animation de collaborations entre organismes locaux et institutions territoriales, pour la mise en œuvre d'actions ayant un fort impact sur le territoire. Ils et elles interviennent déjà au sein de sociétés de conseil, d'associations ou d'organismes institutionnels et y jouent un rôle d'orientation, de soutien, d'accompagnement et de conseil en matière de succession et transfert.

L'Égalité des Chances entre les femmes et les hommes

L'Emilie-Romagne présente une situation positive du point de vue de la participation des femmes au travail : le taux d'emploi des femmes est de 60,2 %, tandis que le taux de chômage est de 5%.

Le principe de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes a été intégré aux actions de sensibilisation et/ou d'information conduites ; une rencontre spécifique : "Le talent des femmes", organisée par ECIPAR/CNA, a permis d'inscrire le débat *portant sur les femmes entrepreneures* dans la perspective de la transmission d'entreprise.

Contact

SPINNER POINT AZIONE PILOTA 2 auprès ASTER

Debora Facchini e Stefano Valentini

Tél : +39.051 6398099

e-mail : azione2@spinner.it

Web : www.spinner.it

Le district alimentaire de San Daniele : un territoire en évolution

ITALIE

Contexte : Le district alimentaire de San Daniele comprend six communes. Il s'étend sur 168 Km² avec une population d'environ 25 000 habitants.

Les entreprises du district sont concentrées dans un périmètre rural restreint où l'on prépare le fameux jambon cru, mais il y a aussi la présence d'entreprises produisant d'autres types de charcuterie, des produits secs de boulangerie et pâtisserie, des produits fromagers, des produits issus de la pêche, des vins et alcools distillés, produits souvent issus de l'agriculture biologique. Il s'agit donc d'un véritable système productif qui compte 75 entreprises environ (dont 28 spécialisées dans la production de jambon) employant, au total, un millier de personnes (dont 70 % dans la production du jambon).

La caractéristique de ce district est de regrouper des entreprises plutôt avancées du point de vue technologique et au plan des équipements : en effet, il s'agit de sites de production plutôt récents ou restructurés récemment.

Objectifs

- Proposer une assistance technique aux entreprises élaborant des produits finis ou engagées dans des activités spécialisées de la filière productive pour qu'elles atteignent leurs objectifs en matière de qualité ;
- Construire une nouvelle identité du système productif local ;
- Développer un système de coopération entre les entreprises.

Actions

Dans le district, plusieurs organisations travaillent en synergie. Elles assurent et encouragent la croissance et le développement du tissu social et économique du territoire.

Ce sont en particulier :

- le Consorzio del prosciutto di San Daniele qui joue un double rôle : il est l'élément moteur de tout le district d'une part, et assiste les producteurs, les éleveurs et les abatteurs de la filière du jambon, d'autre part ;
- le Comitato del distretto alimentare (Comité du district alimentaire) dont la mission est de favoriser le développement local ;
- le Centro di competenza (Centre de compétence) "Agro-Industria" – du réseau Innovation Network –, dont le projet, réalisé par Area science park de Trieste avec le soutien de la Région, concerne la recherche et la diffusion de l'innovation scientifique et technologique ;
- le Parco alimentare di San Daniele, créé par les administrations locales pour mettre à la disposition des entreprises de cette zone plus de services spécifiques et en faciliter leurs activités dans le respect du paysage.

Ces organisations sont engagées dans plusieurs secteurs : services aux entreprises (voir Modèles d'accompagnement pour les PME), marketing du territoire et protection de l'environnement.

En ce qui concerne le marketing du territoire, des travaux sont en cours en vue de créer une marque de district¹.

¹ Une première réflexion avait été entamée dans le cadre de l'initiative communautaire Equal FIT (*Formarsi all'innovazione tecnologica nei distretti del Friuli Venezia Giulia*, Formation de l'innovation technologique dans les districts du Frioul-Vénétie Julienne), terminée l'année dernière. Les objectifs du projet concernaient la valorisation des districts du Frioul-Vénétie Julienne du point de vue économique, social et de l'emploi.

L'idée est d'utiliser la notoriété et l'image internationale du produit « Prosciutto di San Daniele » comme pilier principal d'une nouvelle identité du système productif local, structurée autour de 3 axes :

- la sélection d'une gamme de produits locaux de qualité à ajouter au jambon ;
- l'intégration des secteurs de l'agriculture, de la production de biens alimentaires et du tourisme ;
- le respect et la mise en valeur de l'environnement et la durabilité du développement.

Dans cette perspective, la marque et le marketing collectif sont les outils fondamentaux qui permettent, d'un côté d'obtenir le partage du projet de développement et de (re)construire l'identité du district à l'interne, de l'autre de communiquer à l'extérieur sur les produits, la qualité et l'identité.

Dans le district existe un fort engagement en faveur de l'environnement qui a catalysé les énergies des différents acteurs locaux et permis d'instaurer une forte collaboration entre les communes, les entreprises et les citoyens. Chacune des six communes du district est certifiée UNI EN ISO 14001 ; elles ont été les premières de la Région Frioul-Vénétie Julienne à obtenir cette certification.

Thème de l'anticipation

Dans le cas du district de San Daniele, l'action a été conduite dans deux directions pour anticiper les changements :

- offrir aux entreprises le soutien d'une structure qui étudie leurs exigences et qui conduit des projets d'innovation technologique, en collaboration avec des universités ou des centres de recherche (situés ou non sur son territoire).

Le projet « Innovazione e ottimizzazione nella filiera del prosciutto crudo tipico » (Innovation et optimisation dans la filière du jambon cru typique) est un exemple de cette approche.

Il ne propose pas seulement des réponses – immédiates et à court terme – aux exigences des produits typiques et de leurs filières, mais contribue à moyen terme, grâce à son approche interdisciplinaire, à l'élaboration de modèles pour la diffusion et l'optimisation des processus de production innovants et compatibles avec le respect de l'environnement, qui tiennent compte du bien-être des animaux et qui répondent aux exigences des consommateurs en termes de tradition, qualité et sécurité.

Le schéma expérimental pourra, par exemple, être proposé en tant que **protocole harmonisé** pour la réalisation de marques d'origine ou volontaires : une aide technique importante pour les organismes de certification travaillant sur le territoire.

- valoriser et promouvoir le territoire, grâce à la création d'une marque de district pour tous les produits de cette zone ayant une dynamique verticale, c'est-à-dire de filière, et une dynamique horizontale, c'est-à-dire visant la valorisation des produits artisanaux, des services du tourisme rural, de l'agrotourisme, etc.

Questions clé

Il s'agit d'un cas traditionnel de construction d'un district : un modèle de développement durable qui cherche à renforcer les relations entre les acteurs du territoire.

Toutefois, le grand morcellement du système productif freine, voire limite, les possibilités de d'élaborations des programmes concertés.

Les actions engagées visent à :

- construire un réseau d'entreprises² – en valorisant l'appartenance à un district comme un avantage compétitif –, en gardant un lien fort entre le produit et le territoire ;
- créer un ensemble de services de manière à favoriser la croissance des entreprises ;
- soutenir les processus d'innovation qui garantissent le maintien d'un bon positionnement sur le marché.

² À présent, on rencontre encore des résistances de la part des producteurs de jambon qui craignent un obscurcissement de l'image de d'authenticité et de qualité construite au cours des années...

D'autres questions fondamentales auxquelles le District est confronté, et sur lesquelles une réflexion est en cours, concernent tant le remplacement que la formation continue des ressources humaines : peu de jeunes sont disposés à travailler dans ce secteur et le flux d'immigration n'est encore accru. Soulignons par ailleurs la faible participation aux fonds interprofessionnels et à la formation continue³.

Modèles de coopération entre les acteurs du territoire

Les acteurs qui agissent sur le territoire surmontent petit à petit le problème du morcellement du secteur et contribuent à renforcer les relations au sein du système productif local.

La démarche choisie instaure des partenariats dans des projets à moyen et long terme, où le travail de repérage et d'identification d'objectifs communs et partagés est l'atout majeur pour une connaissance réciproque et une collaboration plus durable.

La création – en cours de réalisation – d'une marque pour le district, servant à faciliter la formation d'une nouvelle identité du système productif local, et un projet déjà finalisé de certification environnementale du territoire en sont des exemples.

Modèles d'accompagnement pour les petites entreprises (Type de services offerts aux TPE du territoire)

Services pour les entreprises appartenant à la filière « Prosciutto San Daniele »

Le Consorzio del Prosciutto di San Daniele gère un ensemble de services complémentaires visant à améliorer certains aspects d'intérêt général commun aux entreprises :

- les aspects environnementaux ;
- la formation du personnel ;
- les programmes d'assistance technique (organisation et coordination de groupes d'achat sur le marché libre des sources énergétiques, qui concernent presque toutes les entreprises associées; mise en œuvre de systèmes de gestion de qualité dans l'entreprise, mise en œuvre de plans d'autocontrôle, etc.) ;
- l'assistance aux entreprises sur les marchés étrangers ;
- les activités de promotion ;
- l'information du consommateur ;
- la représentation des acteurs du district au niveau national ;
- les services pour les producteurs qui exportent le jambon de San Daniele vers les marchés étrangers, tout particulièrement vers les marchés extracommunautaires.

En outre, à partir de 1999, le Consorzio a créé une structure autonome qui garantit les programmes de financement pour tout le district (le consortium de garantie-crédits Con.Fidi San Daniele).

Services qui s'adressent à toutes les entreprises du district alimentaire

Pour l'innovation technologique

Dans le but de favoriser la naissance de projets innovants et d'encourager la compétitivité des entreprises du district, un accord a été conclu en 2005 entre Area science park de Trieste et district, pour l'ouverture du 5^{ème} Centro di competenza (Centre de compétence) auprès de la Région : l'« Agro-Industria ».

Les activités de l'organisation contribuent à renforcer les liens entre la recherche et l'entreprise, en offrant à cette dernière de nombreux services de soutien à l'innovation.

Dès le début de ses activités, les opérateurs du Centro di competenza ont visité 60 entreprises, et 33 projets d'innovation ont été réalisés.

³ Des éléments utiles, relatifs à la formation continue, se sont dégagés lors des analyses des besoins en formation effectuées récemment dans le district grâce au projet Equal FIT - Formarsi all'innovazione tecnologica nei distretti del Friuli Venezia Giulia.

Le Centro, qui a maintenant son siège à San Daniele, offre ses services et son assistance à toutes les entreprises régionales du secteur de l'agriculture et de l'industrie alimentaire qui souhaitent :

- développer des nouveaux produits ou processus ;
- prolonger la durée commerciale des aliments ;
- optimiser les processus productifs existants ;
- améliorer la qualité des aliments.

Pour le marketing collectif

Le Consorzio, le district et les autres acteurs territoriaux travaillent à la création d'une marque de district (déjà mentionné dans le chapitre Actions).

Modèles territoriaux de gestion et développement des ressources humaines

Les entreprises de la filière du jambon ont des liens forts avec les partenaires sociaux qui s'appuient sur un modèle de négociation pour l'obtention de primes de résultat souvent liées à la certification ou aux objectifs de qualité du produit. Ces processus de négociation permettent aux directions d'entreprise de faire jouer à leurs ressources humaines un rôle actif dans la recherche de la qualité – élément déterminant pour le succès du produit –, mais aussi aux personnels de bénéficier d'importants compléments de salaire.

Dans les autres entreprises du district, notamment les petites, la gestion du personnel se révèle plus difficile, l'intervention des syndicats plus complexe.

Un autre aspect de la formation mérite réflexion : les entreprises se considèrent souvent autosuffisantes face aux problèmes de mise à jour et de renforcement des compétences de leurs employés.

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques des PME

Les travailleurs des entreprises de la filière du jambon cru sont soutenus par des syndicats forts et ont l'opportunité d'intervenir dans les décisions des entreprises. Dans les autres secteurs productifs présents sur le territoire, les travailleurs paraissent avoir moins d'influence.

Égalité des chances hommes/femmes

En Frioul-Vénétie Julienne, le taux d'emploi des femmes est de 52,6 %, tandis que le taux de chômage ne dépasse pas 6% (Istat) : une situation moins défavorable que dans d'autres régions italiennes.

Toutefois, même dans cette région, les femmes rencontrent des difficultés dans l'articulation du temps de travail et du temps de vie privée. Pour réfléchir sur ces questions et proposer des interventions innovantes concernant l'égalité des chances, a été lancé le projet Equal II Phase « Ess.Er.Ci. Rewritten social contract », subdivisé en plusieurs phases : la sensibilisation, la re-écriture du Contrat social, l'expérimentation à travers des ateliers, la formation et la diffusion des résultats atteints et des bonnes pratiques identifiées.

Contact

IRES FVG - Istituto di Ricerche Economiche e Sociali del Friuli Venezia Giulia

Stefano Bertoni e Alessandro Russo

Tél. : +39.0432-415452

e-mail : russo.a@iresfvg.org

Web : www.iresfvg.org

ATENA

Artisanat de haute qualité et technologies avancées pour le développement de zones de montagne et rurales

ITALIE

Contexte : En Calabre l'artisanat a un poids significatif par rapport à la moyenne nationale italienne (60 % des unités locales et 40 % des employés). En prenant en compte le travail au noir, une plaie encore grave et répandue, le poids des activités artisanales devient encore plus significatif.

Un héritage qui, sans aucun doute, a subi une forte diminution à partir de la deuxième moitié du siècle passé. Les causes de cette diminution sont la concurrence et l'attrait des emplois dans le secteur industriel, hors région, ainsi que la marginalisation et l'isolement progressif des entreprises artisanales, souffrant d'une grande incertitude sur les produits, sur les stratégies de marché, sur les formes d'organisation et de gestion les plus appropriées pour la croissance, écrasées par des normes nationales peu attentives à la spécificité de l'entreprise artisanale. L'émigration massive des artisans a frappé ultérieurement ce secteur.

Objectifs

- Identifier et utiliser les opportunités d'intégrer anciens métiers et technologies avancées (biotechnologies, optoélectronique, etc.) ;
- Soutenir le développement d'un réseau de services hautement qualifiés, particulièrement faible aujourd'hui ;
- Introduire l'innovation pour réaliser des produits d'excellence, capables de pénétrer dans des marchés internationaux de niche, et donc pour combattre la disparition progressive de micro entreprises dans les zones rurales de montagne et l'appauvrissement économique, culturel et démographique.

Actions : En 1997, ARTES a lancé un projet appelé Alliance, choisi ensuite par l'OCSE et par la DATAR, agence française pour le développement local, en tant qu'une des 30 expériences exemplaires de développement local durable. Au cours de l'an 2000, grâce au projet Alliance, des dizaines de petites entreprises ont été créées dans le secteur des services touristiques, de la restauration, de l'artisanat ; se sont alors forgées les premières associations entre les administrations locales et les opérateurs économiques.

Les entreprises artisanales, situées dans des territoires marginaux ayant un afflux touristique faible, ne peuvent pas survivre dans les conditions actuelles du marché.

Pour relever de manière efficace et innovatrice le défi posé par des marchés de plus en plus exigeants et compétitifs, en 2001 les micro entreprises - nées de l'action de "maternage" d'ARTES grâce au projet Alliance - créent le consortium ATENA (une dizaine d'entreprises, dont une majorité de sociétés individuelles du secteur textile, à l'exception d'une entreprise du secteur de l'artisanat du bois).

La mission d'ATENA était de garantir les fonctions de recherche et développement, de marketing, de formation et d'assistance technique au réseau d'entreprises artisanales, qui elles ont en charge la fonction productive.

Ce but institutionnel a amené à la production d'une série de services pour le réseau :

- assistance pour la modernisation/adéquation des installations à la programmation des temps et des méthodes de production ;
- définition des standards des coûts et des politiques des prix ;

- formation et recyclage ;
- promotion d'une marque et d'une image coordonnée ;
- communication et marketing pour la vente des produits du réseau d'entreprises artisanales qui participent à son capital ;
- offre de services de logistique avancée pour réduire les délais de livraison.

Thème de l'anticipation

ATENA est un modèle de *résolution des problèmes* du secteur productif, modèle où l'anticipation du changement a été possible grâce à :

• la confiance dans l'artisanat, déjà présent sur le territoire calabrais, en tant que source de nouveaux emplois et de nouvelles activités de production ;

• la réalisation d'un réseau de micro entreprises qui agissent en collaboration, surtout dans les domaines de la recherche, du développement et du marketing du produit ;

• la création d'une alliance entre des héritages culturels liés aux anciens métiers artisanaux présents sur le territoire calabrais et la recherche avancée réalisée dans des contextes externes. Dans une zone frappée par une forte crise et par le sous-développement, il a été essentiel de déclencher un processus d'innovation radicale à travers des relations avec l'extérieur, ce qui a permis de ne pas « courir après » les changements déjà réalisés dans les autres territoires, mais de se placer au même niveau. Dans le modèle d'ATENA, les alliances d'intérêt réciproque entre les entreprises des régions faibles et celles des régions fortes sont donc essentielles, à l'échelle nationale mais aussi à l'échelle européenne.

Questions clé

ATENA représente actuellement le seul exemple consortium à participation publique et privée, dans le secteur de l'artisanat textile.

Une de ses caractéristiques majeures est son ouverture vers l'extérieur, tandis qu'il faut encore identifier les modalités les plus efficaces pour intéresser le gouvernement local d'un territoire faible.

L'expérience d'ATENA souligne la nécessité de politiques favorisant un nouveau modèle de développement, capable d'une part de seconder, valoriser les éléments préexistants et les vocations du territoire et, d'autre part, de réaliser des interventions intégrées visées à favoriser, compléter et soutenir les filières.

Les participations publiques pourraient intervenir sous forme de capitaux à risques dans des projets d'entreprises très innovateurs et anticipateurs, pour ensuite aboutir à la privatisation, et récupérer ainsi l'investissement pour l'engager sur de nouveaux terrains.

Un obstacle à la reproductibilité d'ATENA en Calabre est la faible propension à la coopération sectorielle, telle que la forme de gestion du consortium l'implique, où chaque opérateur ne vend pas seulement ses activités/ses produits mais aussi ceux des autres opérateurs qui adhèrent à la même organisation ; ce type de coopération n'est ni enracinée, ni développée.

Modèles de coopération entre les acteurs du territoire

ATENA représente un modèle de coopération entre micro entreprises et, à présent, est le seul exemple de consortium à participation publique et privée, dans le secteur de l'artisanat textile.

Actuellement, il est engagé dans le développement de réseaux d'entreprises sur le territoire calabrais : le réseau de l'artisanat textile et de l'ameublement, le réseau des structures d'accueil du tourisme rural, y compris le premier réseau de Bed & Breakfast calabrais, le réseau des micro entreprises à haute intensité technologique dans le domaine agro-alimentaire.

Les services offerts par ATENA résultent de plusieurs synergies avec les communautés de montagne locales et, en particulier, avec des acteurs hors du territoire calabrais.

Les communautés de montagne, organismes plus proches des exigences des artisans, représentent actuellement le seul acteur local capable d'adopter le modèle proposé par Atena, et d'assurer sa durabilité au fil du temps.

Le défi d'ATENA est l'implication d'autres acteurs locaux, par exemple la Région Calabre.

Le Consortium a été capable de saisir les opportunités offertes par des projets européens et nationaux et a développé, au cours des années, des partenariats avec des universités, des organismes de recherche et des entreprises de pointe, plus significatifs du point de vue qualitatif et quantitatif que ceux acquis dans le contexte régional. Ce maillage a permis la réalisation d'études et de recherches qui ont assuré un soutien à la croissance des petites entreprises artisanales qui en font partie.

Même la Région Calabre, après une première période de silence, commence à montrer quelque intérêt pour les activités du Consortium.

Type de services offerts aux TPE du territoire

Le but d'ATENA est de fournir à ses associés un soutien dans les domaines suivants : recherche et développement, marketing et communication, formation et assistance technique.

Cet objectif l'a amené à la mise en place d'une série de services pour le réseau (mentionnés dans la chapitre Actions).

Au cours des années, de nombreuses recherches ont été conduites pour identifier les opportunités de réalisation de produits d'excellence. La dernière de ces recherches a bénéficié d'un financement de la communauté de montagne Reventino Tiriolo Mancuso, ce qui a permis à Atena, en mai 2004, d'être reconnue par les acteurs clés de la région comme une société de services capable de garantir une assistance professionnelle aux artisans afin de favoriser leur présence sur les marchés internationaux.

Modèle territorial de gestion et de développement des ressources humaines

Les entreprises artisanales d'ATENA ne travaillent pas seules. Elles ont l'opportunité d'entrer en contact direct et de travailler avec des experts en développement et innovation technologique des produits, stratégies de communication et marketing, commercialisation, etc. Cette opportunité leur permet de bénéficier d'une série de consultations "personnalisées" et d'améliorer de façon continue leurs compétences d'entreprise.

Participation des travailleur-e-s aux décisions stratégiques concernant la TPE

Au sein du réseau d'entreprises artisanales, créé grâce à ATENA, chaque participant-e peut jouer un rôle actif en faisant des propositions, en exprimant son opinion et en participant aux différentes initiatives d'innovation, promues par l'organisation même.

Les compétences de ceux qui offrent des services d'accompagnement au territoire

En ce qui concerne les profils qui peuvent offrir un soutien au développement local, il est intéressant de réexaminer la première phase du Projet Alliance¹ qui a amené à la naissance des entreprises artisanales qui font partie du consortium ATENA.

Cette partie du projet a vu le recrutement et la formation d'une « Task Force », constituée de jeunes femmes calabraises ayant un haut niveau de scolarité, qui auraient dû apprendre les fonctions de

¹ Le projet Alliance a été organisé en deux phases:

1^{ère} phase, recrutement et formation d'une "Task Force", constituée par des jeunes femmes ayant un haut niveau de scolarité, calabraises, qui auraient dû apprendre les rôles de Project Leader et Learning Facilitator pour animer un processus de mobilisation à partir de la base de la communauté locale vers des objectifs de développement économique;

2^{ème} phase, intervention pour la création d'entreprises et le développement de districts visant à l'identification de territoires caractérisés par des potentialités de développement endogène, pour constituer un réseau d'entreprises caractérisés par des rapports de complémentarité capables de faire croître la capacité productive et l'emploi, et de renforcer l'identité de la communauté vers un développement innovateur.

Project Leader et Learning Facilitator pour animer un processus de mobilisation de la communauté locale vers des objectifs de développement économique.

Les deux profils sont partiellement différenciés. Le parcours de formation a permis de mettre au point une série de connaissances de base, déjà partiellement acquises lors des parcours précédents : communication écrite et orale, langue étrangère, connaissances informatiques, notions en économie, droit et organisation. En outre, il a développé les compétences de « diagnostic » nécessaires pour concevoir des interventions (analyse des exigences et des ressources) et celles de projet au sens strict du mot. Il a fait apprendre aux participantes les rudiments des techniques de négociation, de team building et de gestion des groupes. Il a permis d'approfondir les bases théoriques et d'acquérir des méthodes et des techniques utiles pour faciliter des processus d'apprentissage individuels et collectifs. Une communication efficace, la capacité d'assumer des responsabilités, la capacité d'autodiagnostic, la capacité de travailler en groupe... ont représenté les objectifs d'apprentissage à la base de tout le parcours de formation².

L'Égalité des Chances entre les femmes et les hommes

Selon les données de l'ISTAT, la Calabre est l'une des régions italiennes où le taux de chômage des femmes est le plus élevé (18,5 % en 2004) et où le taux d'emploi est le plus bas (31,8 % en 2004) – très loin de la moyenne italienne (45,2 %).

Dans ce contexte décourageant, le consortium ATENA constitue un exemple positif de réseau entre entreprises gérées par des femmes : les micro entreprises du consortium sont en effet gérées par des artisanes qui étaient, préalablement à la création de leur micro entreprise, des chômeuses.

En outre ATENA essaie d'exploiter cette caractéristique pour participer à des projets concernant l'égalité des chances entre les femmes et les hommes ; par exemple dans le cadre de la promotion ATENA, elle a participé au réseau *Femmes à la Frontière*, un projet financé par le ministère des Affaires Etrangères – Département pour les Italiens à l'Etranger, afin de favoriser l'internationalisation.

Contact :

Structure : ATENA

Référence : Alessandro Tinelli

Tél : +39.051-6448304

e-mail : info@atenaonline.net

Web : www.atenaonline.net

² Corep, *Projet de recherche "Modalités pour le développement à niveau local de la participation à la formation permanente"*, 2004.

La formation continue en Campanie : dialogue social sur la base de l'intersectorialité

ITALIE

Contexte :

Les dernières enquêtes de l'Istat révèlent, pour la Campanie, des signes de reprise économique importants qui se traduisent notamment par l'augmentation annuelle du PIB de 1996 à 2001 de 2,6 % : un taux supérieur à celui de plusieurs régions du centre et du nord de l'Italie.

Les données concernant le marché du travail ne sont pas aussi positives : le taux de chômage de 15,9 % (fin 2005) est l'un des plus élevés d'Italie après celui de la Sicile.

Cette situation critique s'explique par la combinaison de plusieurs facteurs : demande et offre de main-d'œuvre faible tant au plan quantitatif qu'au plan qualitatif, tissu productif fragile, caractérisé par la présence de petites et très petites entreprises, taux de natalité et de mortalité des entreprises élevés, travail au noir et sous-emploi répandus.

C'est dans ce contexte qu'intervient l'OBR / Organisme bilatéral¹ régional pour la formation en Campanie, constitué d'une part d'associations syndicales de travailleurs et d'autre part d'associations d'employeurs, relevant chacune des différents secteurs d'activités : industrie, commerce, artisanat et tourisme.

Objectifs :

L'OBR vise à favoriser le développement des activités de formation continue en Campanie par :

- l'analyse des besoins en formation, le développement de méthodologies et d'outils pour le tutorat, l'évaluation et la reconnaissance des compétences ;
- l'expérimentation de nouveaux outils et démarches de formation ;
- le développement de systèmes et modèles de formation ;
- les interventions de développement local.

Actions

- une enquête régionale sur les besoins en formation, par un questionnaire informatique soumis à un échantillon de 148 entreprises ;
- une première expérience de tutorat en Campanie, concernant les interventions de formation continue ;
- l'expérimentation de modèles de tutorat et d'évaluation des cours ÉDA (Éducation des adultes) dans le cadre du projet "Red.Azione", dont le but a été d'expérimenter de nouvelles pratiques et d'adopter des outils pour la reconnaissance des compétences en ÉDA ;
- le développement de plans de formation (territoriaux, sectoriels ou individuels) négociés par les partenaires sociaux et qui constituent la composante fondamentale des fonds mutuels interprofessionnels.
- la réalisation de trois projets, appelés Piste, pour la requalification des compétences des salarié(e)s dans plusieurs domaines identifiés². Les parcours de formation ont concerné 278 entreprises et plus de 2000 travailleurs de Campanie ;

¹ Les organismes bilatéraux en Italie peuvent être assimilés aux organismes paritaires en France

² Confindustria Campania (Association du patronat de la Campanie) et les secrétariats généraux des syndicats confédéraux ont permis la mise en projet et la réalisation des programmes de formation Piste. Lors de la phase préliminaire, OBR Campania a impliqué les partenaires sociaux par une analyse des besoins en formation, en termes de contenus et de domaines de gestion, ce qui a permis d'identifier des macroprofils professionnels des employés bénéficiant du processus de formation. Les trois macrodomaines d'intervention des projets Piste sont : « Strumenti per comunicare, gestire le relazioni e promuovere le risorse umane » (Outils pour communiquer, gérer les relations et promouvoir les ressources humaines), « Gestire i processi » (Gérer les processus) et, finalement, « Innovazione tecnologica in Campania » (Innovation technologique en Campanie).

- l'expérimentation d'outils innovants pour la mise en place de parcours de formation à destination des PME et la valorisation du profil de « tuteur d'entreprise », conçu comme un « facilitateur » du processus de formation au sein des entreprises et un élément moteur de la filière des services aux ressources humaines. L'expérimentation est réalisée au sein des entreprises et parmi les entreprises concernées par Telefo (projet Equal 1^{ère} phase) ;
- le soutien à la création d'un réseau régional d'entreprises engagées dans la formation continue et qui accueillent des stages, grâce au projet « Cresco-Crossover delle esigenze di competenza » (Au croisement des exigences de compétences). Ce projet a hérité de Telefo l'analyse, les outils et les méthodologies pour la réalisation d'actions d'incitation à l'abandon du travail au noir pour valoriser le travail de qualité, et d'actions de conciliation des temps de vie et de travail ;
- la participation au réseau des communes de la zone nord-est de Naples « Città del fare »³ pour la gestion de l'agence de développement local ;
- l'expérimentation de l'« Agenzia locale per l'apprendimento continuo » (Agence locale pour la formation continue) dans le territoire de Bagnoli (NA), qui subit des mouvements importants de désindustrialisation. L'objectif de l'agence est de devenir un « facilitateur » et un médiateur entre les dynamiques de développement local et les actions formatives de soutien.
- Les PME du territoire ont joué un rôle actif dans l'identification des besoins en formation et dans l'élaboration d'un plan de formation territorial. Dans ce cadre a été expérimenté un modèle d'accompagnement au développement des petites et très petites entreprises dans un contexte de restructuration et de modification territoriale. Les pactes de formation initiés par le « Patto per lo sviluppo e l'occupazione » (Pacte pour le développement et la formation), ont mené pour la première fois à des accords entre les institutions et les partenaires sociaux, au niveau local, finalisés par le développement des ressources humaines et des systèmes productifs territoriaux.

D'autre part, suite à un accord passé récemment avec la Région, l'OBR va participer à des actions spécifiques :

- assistance technique pour l'élaboration de plans de formation au sein d'une ou plusieurs entreprises, visant à intégrer de manière optimale les formations financées par des fonds publics ou privés
- le tutorat et l'évaluation de l'efficacité et de la qualité de l'impact social des plans de formation.

Thème de l'anticipation

En Campanie s'est créé un réseau d'organismes bilatéraux particulièrement actif et faisant des propositions, dont la mission principale est de promouvoir, de commun accord, l'utilisation des fonds interprofessionnels pour la formation continue en tant qu'élément novateur pour le développement des ressources humaines du territoire. La « révolution » des modalités de mise en projet, de réalisation et de tutorat de la formation est perçue par les acteurs locaux comme un levier stratégique pour le renforcement des entreprises sur le marché.

Le chemin parcouru mène à un système intégré visant à coordonner les différents acteurs qui, jouant des rôles différents, interviennent dans le processus de formation de manière à satisfaire les besoins spécifiques de chaque territoire. Cette coordination se réalise dans la programmation de pactes de formation locaux, au sein desquels les parcours de formation promus par le monde de l'éducation, de la formation professionnelle régionale, de l'université, et de la recherche peuvent se réunir et interagir, dans le cadre des politiques territoriales de développement initiées par les institutions locales et provinciales (vouées à jouer en rôle décisif grâce à la pleine décentralisation des pouvoirs et des délégations en matière de formation et d'emploi).

La capacité de coordination et de collaboration dont fait preuve l'OBR Campania pourrait servir de modèle applicable à d'autres fonctions stratégiques (par exemple, l'innovation des stratégies de marché) d'administration du système économique de Campanie, voire de la totalité du Sud de l'Italie.

³ www.cittadelfare.it

Points forts/questions clé

Un des éléments principaux de cette expérience est la présence d'une collaboration forte entre les organisations bilatérales. L'expérience de coordination et de coopération entre toutes les organisations bilatérales, au niveau régional, est un cas unique en Italie qui a amené à l'institution du Coordinamento regionale di tutti gli enti bilaterali (CREB – Coordination régionale de tous les organismes bilatéraux), animé par l'OBR. L'expérience devient un modèle exemplaire et de nouvelles expériences similaires ont vu récemment le jour, telles que Fonter Campania (organisation bilatérale appartenant à Ascom Campania).

Une autre caractéristique est la forte collaboration entre les organisations bilatérales et la Région.

Le chemin de l'OBR est cependant parsemé d'obstacles tels que la faible prédisposition des PME à investir dans la formation et à collaborer au travail « en réseau », ainsi que la faible aptitude des syndicats sectoriels et des RSU (*Représentations syndicales unitaires*) à contracter la formation.

Un autre point faible est le manque de continuité dans les processus de développement local expérimentés (par exemple, l'expérience de l'Agence locale pour la formation continue de Bagnoli, malgré qu'elle ait obtenu de bons résultats, est terminée faute de financements).

Modèles de coopération entre les acteurs du territoire

Le CREB a un rôle d'interface constante entre les associations des employeurs, les associations syndicales, les organismes locaux, les entreprises et les organismes de formation. Il s'agit d'un modèle de dialogue social transposable dans d'autres contextes territoriaux où la formation est reconnue comme levier pour le développement local.

Dans cette expérience on peut distinguer trois niveaux de coopération :

1. entre les partenaires sociaux au sein de l'OBR. L'objectif principal du système des fonds interprofessionnels est la gestion des ressources, qui auparavant étaient gérées par le gouvernement central et qui est désormais prise en charge par le système de concertation entre les partenaires sociaux via des organismes bilatéraux ;
2. entre l'OBR et les autres organismes bilatéraux. Un des points forts de cette expérience est la collaboration étroite entre les organisations bilatérales ;
3. entre l'OBR et la Région Campanie. Une autre caractéristique est la présence d'une collaboration entre les organisations bilatérales et la Région. Un « accord technique » a été passé récemment pour lancer des processus d'intégration des politiques de programmation et de gestion de l'offre de formation (publique et privée) entre OBR, Région Campanie, Confindustria (Association du patronat de la Campanie) et CGIL, CISL et UIL (syndicats confédéraux). Cet accord établit formellement la valeur de la bilatéralité dans les politiques contractuelles et de gouvernance de la formation.

Modèles d'accompagnement pour les PME (et types de services offerts aux TPE du territoire)

Concernant l'accompagnement des petites entreprises, l'OBR a mis en œuvre et réalise de nombreuses actions qui visent à offrir aux entreprises un soutien dans le cadre de la formation, tout particulièrement une sensibilisation sur ce thème et une information sur les opportunités que représentent les fonds interprofessionnels, la réalisation d'enquêtes sur les besoins de formations, et une assistance technique pour la préparation des plans de formation au sein d'une ou plusieurs entreprises.

Modèles territoriaux de gestion et développement des ressources humaines

En Campanie, la bilatéralité permet actuellement d'expérimenter un modèle de promotion et de gestion des initiatives de formation, considérée comme élément fondamental pour la gestion et le développement des compétences des travailleurs. Le protagoniste de cette nouveauté est le Creb (Coordination régionale des organismes bilatéraux), grâce auquel l'objectif est de bâtir un système permanent d'offre de services, en collaboration avec la Région pour éviter les superpositions.

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques des entreprises

Le chemin qui conduit à une participation réelle des travailleurs aux décisions des entreprises est encore long. Les interviews réalisées permettent d'observer que beaucoup d'entreprises ne s'engagent pas dans des parcours de formations par crainte de « trop professionnaliser » les ressources humaines qui, une fois qu'elles ont acquis plus de compétences, pourraient demander des augmentations de salaires ou chercher un autre poste de travail.

Outre la faible propension des entreprises à investir dans la formation et à permettre à leurs travailleurs de se recycler, il faut aussi remarquer la faible prédisposition des syndicats du secteur et les RSU (Représentations syndicales unitaires) à négocier la formation.

L'OBR s'est engagé à dépasser ces limites en sensibilisant les entreprises et les associations syndicales (représentantes des travailleurs). Les Partenaires sociaux jouent un rôle fondamental lorsqu'il s'agit de déterminer si un plan de formation peut être financé, surtout après qu'ils aient été impliqués dans l'administration des fonds interprofessionnels.

Les compétences de ceux qui offrent des services d'aide au territoire

Dans le cadre des différentes initiatives auxquelles il a participé, l'OBR a identifié des profils pour faciliter la diffusion d'une culture de la formation :

- facilitateur des rapports et des interconnexions entre les acteurs du territoire, à insérer dans un modèle de structure d'agence pour la formation continue ;
- « tuteur d'entreprise », conçu comme un « facilitateur » du processus de formation au sein des entreprises et un élément moteur de la filière des services aux ressources humaines, à activer au sein des entreprises et entre les entreprises ;
- « opérateur territorial pour la formation obligatoire », qui agit comme un facilitateur du projet, en aidant les jeunes à combler leur « écart formatif ». La formation de ce nouveau profil professionnel a été basée sur le développement des compétences relatives à une connaissance appropriée du contexte institutionnel (*Centri per l'impiego*, Centres pour l'emploi), sur la motivation correspondante et sur la capacité d'influencer le contexte territorial.

Egalité des chances

En Campanie, on remarque une présence faible des femmes sur le marché du travail. Au 2ème semestre de 2005, le chômage féminin était de 23,2 %, la valeur la plus élevée en Italie. Cette situation coexiste avec des problèmes tels que le travail au noir et le sous-emploi, déjà cités dans le paragraphe « Contexte ».

Contact

Structure : OBR Campania

Référence : Mario Vitolo

Tél. : +39.0814107140

e-mail : info@obrcampania.it

Web : www.obrcampania.it

Une zone en phase de transition : le cas de Biella

ITALIE

Contexte :

La zone industrielle textile de Biella¹ est l'un des pôles lainiers les plus importants du monde, spécialisé dans la production de filés de haute qualité, de tissus de laine et de fibres précieuses.

Les entreprises qui travaillent dans le secteur sont 1.386, avec environ 20.000 employés et un chiffre d'affaire de 4 milliards d'euro, dont environ 40% à l'exportation. Les activités principales sont les productions de tissus pour l'habillement (femmes et hommes) et celle des filés pour le tissage et la bonneterie. S'y ajoutent les activités complémentaires de la filière textile lainière : peignage, teinturerie, finissage, etc.

Le deuxième secteur est celui de la mécanotextile, qui emploie environ 2.000 personnes et a un chiffre d'affaire supérieur aux 300 millions d'euros, dont plus de 50% à l'exportation (UIB)².

Dans le cadre piémontais, la province de Biella – qui a perdu sa position d'excellence depuis quelques années – comme celle de Turin relèvent d'une zone gravement frappée par le chômage. D'une part, la crise textile ayant eu des conséquences lourdes sur le tissu économique et d'autre part la structure du district a rendu difficile la diversification de la production : les activités du tertiaire ont encore aujourd'hui une importance limitée, malgré une légère croissance.

Le marché du travail dans la zone de Biella continue de traverser une période difficile. On enregistre un taux de chômage de 5,1%, très proche de la moyenne piémontaise. Cette donnée est liée au nombre élevé de licenciements enregistrés à cause des « nouvelles inscriptions aux listes de mobilité », avec une croissance significative des cessations de petites entreprises. Les travailleurs de la zone textile de Bielle risquent d'être de plus en plus impliqués dans des crises d'entreprises et de perdre leur emploi. De plus, une interruption dans leur participation aux processus de production affaiblit leurs compétences et leur capacité de faire des projets.

Objectifs

- Doter le système local – en particulier les CPI, les partenaires sociaux, les associations des employeurs, les organisations locales – de services et d'outils pour la gestion du marché du travail ;
- Valoriser les compétences techniques et professionnelles des travailleurs, particulièrement de ceux qui travaillent dans des entreprises en crise, en luttant contre les processus de déprofessionnalisation, et en favorisant la mobilité professionnelle à l'intérieur de l'entreprise et entre les entreprises ;
- Soutenir les petites entreprises – elles peuvent devenir les protagonistes d'un processus d'innovation – dans l'adoption de stratégies pour affronter la crise structurelle, en freinant le recours aux amortisseurs sociaux comme la fuite des ressources humaines compétentes et en utilisant les leviers de l'apprentissage et/ou de la valorisation des ressources humaines...

¹ Le territoire de Biella (913 km²) se trouve dans la zone nord-orientale du Piémont et est constituée par 83 communes.

La population résidente au 31/12/2004 était de 188.197 habitants; depuis plusieurs années on relève une tendance défavorable, étant le résultat d'un solde naturel négatif et d'un solde migratoire positif, qui est toutefois très limité. L'incrément migratoire est inférieur à celui de la première partie de la décennie et de niveau très limité, le plus bas entre ceux des provinces piémontaises.

Le taux de natalité est de 7,5 (inférieur et à la donnée régionale de 8,7, et à celle italienne de 9,7), tandis que le taux de mortalité est de 12,3 (supérieur et à la donnée régionale de 10,8, et à celle italienne de 9,4).

Dans le territoire seulement deux communes comptent plus que 10.000 habitants (Biella et Cossato), tandis qu'il y a une présence importante de communes très petites (40% compte entre 1.000 et 3.000 habitants) (CCIAA – Uib, 2005).

² Renseignements trouvés sur le site de l'Unione Industriale Biellese <http://www.ui.biella.it>

Actions : Les initiatives réalisées dans le territoire du district de Biella en faveur du développement local sont nombreuses ; leur but est de faire face à la crise du secteur textile par la consolidation des relations entre les acteurs locaux et par la création, sur le territoire, de services ayant un caractère permanent.

Parmi ces initiatives, celles réalisées par Città Studi, les services pour l'emploi, les syndicats et par l'Union Industrielle de Biella sont particulièrement importantes. Elles trouvent un point de convergence et de développement significatif dans le projet d'Initiative Communautaire Equal II Fase – L3C Life Long Learning Club, qui est en cours.

Les actions mises en oeuvre concernent tous les partenaires du projet et comprennent :

- la conception de grille d'observation et d'analyse des évolutions des emplois et des compétences ;
- le renforcement des services de l'emploi en vue d'une meilleure rencontre entre demande et offre ; notamment par l'amélioration du système de collecte d'informations : banques de données, outils d'analyse de la demande de main d'œuvre et par des actions dans les entreprises ;
- la mobilisation et la sensibilisation des professionnel-le-s de l'orientation pour repérer, élargir et valoriser les compétences transférables au marché du travail local ;
- l'expérimentation d'actions de formation spécifiques pour les entreprises et les travailleurs ;
- la création d'un club d'entreprises mobilisées par la valorisation des ressources humaines et capables de diffuser dans le tissu local des modèles de gestion et de formation assurant l'apprentissage et l'innovation.

Le but des opérateurs (de réseau, de remplacement, de l'apprentissage dans l'entreprise) est de favoriser toutes les interventions de repositionnement des travailleurs et ainsi de bloquer à temps l'interruption des trajectoires d'apprentissage.

Thème de l'anticipation :

Le thème de l'anticipation se décline sur le terrain des ressources humaines et de leur qualification. Il s'agit de concevoir une stratégie d'entreprise à suivre avant l'apparition d'une crise afin d'éviter le recours aux amortisseurs sociaux et donc d'agir contre le risque de déqualification des personnes au chômage.

Cette action est mise en oeuvre par un large réseau d'acteurs locaux, qui couvrent l'ensemble du territoire : organisations publiques, associations syndicales, associations d'employeurs et agences de formation. La mise en oeuvre conjointe de politiques de valorisation des ressources humaines et de renforcement de l'image de la zone garantit la promotion de l'innovation, en tant que forme d'accompagnement aux changements productifs et compétitifs, et en tant que stratégie pour éviter la marginalisation des PME, la précarité sociale et/ou d'emploi des travailleurs du secteur.

Questions clé :

Pour conduire une telle stratégie, le rôle essentiel revient aux processus par lesquels se renforcent les rapports entre les partenaires et s'organisent les activités.

Dans une perspective de mise en oeuvre d'un système intégré pour le soutien aux entreprises et la prévention des crises possibles des entreprises, les éléments suivants sont essentiels :

- l'existence d'une représentation commune de la réalité locale par tous les acteurs concernés. Pour répondre à cette exigence, dans le cadre du projet ont été créés plusieurs groupes de travail, constitués par des représentants des différentes organisations qui, en affrontant les problèmes (tels que favoriser le remplacement, garantir l'accès à la formation, favoriser l'intégration entre les entreprises et les services, etc.), partagent des informations et des visions globales. Il s'agit d'un premier pas, difficile à réaliser à cause de la nécessité de maintenir des équilibres entre les partenaires, qui doit être soutenu par des autres actions ;

- la réalisation d'améliorations coordonnées. Après avoir confronté les points de vue sur ce qui se passe sur le territoire, lors des phases de concertation, sont collectivement abordés les buts à poursuivre en commun puis sont définis les rôles des différents acteurs. Quelques unes des actions concernent :
- la description et l'analyse critique de démarches et d'outils de formation afin de trouver des adaptations ;
- les actions préventives de Bilans professionnels offertes aux travailleurs avec la mise au point d'une offre de services opérationnelle en direction des entreprises après expérimentation avec des travailleurs ;
- l'intensification et la qualification du contact avec les entreprises sur le territoire afin de promouvoir les services du CPI et de capturer les exigences d'inclusion de personnel dans les entreprises.

Modèles de coopération entre les acteurs du territoire

Dans le territoire de Biella, il existe un système intégré et consolidé, à l'intérieur duquel les institutions publiques et les organisations privées interagissent afin de créer un contexte favorable pour le développement local.

Spécifiquement, le projet L3C s'est donné l'organisation suivante :

- Comité de Pilotage, un organe qui a des responsabilités d'orientation et de gestion du partenariat ;
- Comité Technique Scientifique, dont la responsabilité est de planifier et de contrôler les interventions du point de vue du contenu et de l'organisation ;
- Groupe de Travail Task Force, responsable et animateur des actions concernant la première grande phase du projet, axé prioritairement (mais pas exclusivement) sur les travailleurs ;
- Groupe de Travail LOGO, dont la responsabilité est de rendre opérationnel le groupe des entreprises innovatrices vis-à-vis du tissu productif global.

Cette organisation implique que chaque partenaire mandate ses propres représentant-e-s dans les 3 comités et dans les 2 groupes opérationnels de façon à garantir l'implication de tous les acteurs à tous les niveaux au cours de chaque phase de réalisation du projet.

Modèles d'accompagnement pour les PME (Type de services offerts aux TPE du territoire)

Actuellement le projet L3C mène deux actions. La première concerne le **Club des Entreprises** ; "cercle" auquel on adhère gratuitement et qui se veut espace d'échanges, de confrontations de points de vue et lieu d'expérimentations de méthodes de travail inspirées de la gestion positive des ressources humaines. Actuellement 10 entreprises ont adhéré au Club.

La deuxième action concerne le **renforcement des relations entre le Centre pour l'Emploi de la Province de Biella et les entreprises du territoire**. A cet effet a été créé un groupe de travail qui, après avoir développé des stratégies et des procédures pour la gestion des relations avec les entreprises, met actuellement en œuvre une action dans le double but de promouvoir les services du CPI et de recueillir des informations précises sur les exigences des entreprises en matière de en main d'œuvre.

Modèles territoriaux de gestion et développement des ressources humaines

La gestion et le développement des ressources humaines représentent l'un des pivots de L3C. Le projet, en cours de réalisation, prévoit l'engagement d'une série d'actions en direction des « travailleurs en mobilité », une des catégories de travailleurs qui rencontre les problèmes les plus graves sur le territoire. Il s'agit de parcours d'orientation et de bilans professionnels individualisés, bénéficiant de l'aide du dispositif "*Se mouvoir en Mobilité. Parcours de rentrée au travail dans la province de Biella*" et d'une série d'actions de formation expérimentales.

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques des PME

Le renforcement des compétences des travailleurs à l'aide d'actions d'orientation et de formation et l'amélioration de la gestion des ressources humaines dans les entreprises sont les deux faces d'une même médaille ! En effet, ces deux angles d'attaque visent à accroître la participation active des travailleurs à la vie des entreprises.

Rappelons que ce projet est né d'une vision avancée du dialogue social et de propositions portées par les associations des travailleurs, comptant parmi les principaux partenaires du projet : un signe du rôle actif joué par les syndicats sur le territoire de Biella...

Les compétences de ceux qui offrent des services de soutien au territoire

Le projet expérimente un nouveau modèle d'intervention pour la gestion des situations critiques, prévoyant la mobilisation d'un réseau d'opérateurs :

- expert de remplacement : un opérateur du CPI ayant des compétences en matière d'accompagnement des travailleurs et des entreprises et capable de réaliser des activités de conseil ;
- expert de réseau : un délégué des organisations syndicales et/ou des entrepreneurs, capable de favoriser la participation des entreprises au réseau ;
- gérant de l'apprentissage dans l'entreprise : un tuteur dont la responsabilité est de promouvoir et de faciliter l'apprentissage sur les postes de travail.

L'Égalité des Chances entre les femmes et les hommes

Le taux de chômage concernant les femmes de la province de Biella atteint 6,8 % alors qu'il n'est que de 3,8% pour les hommes.

Les effets de la culture du *lifelong learning*, positifs du point de vue de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes, sont attendus. En particulier, lors de la participation des femmes bénéficiaires d'activités d'orientation et formation : une attention particulière sera portée au repérage de leurs besoins en vue de leur conversion et/ou de leur requalification dans l'objectif de limiter les risques induits par toute période d'inactivité potentielle, et notamment d'éviter une sortie définitive du marché du travail.

Contact

Structure: Laboratorio FRAME (Formation, Recherche-Action, Monitoring, E-learning) – COREP

Adriana Luciano

Tél. : +39. 011 197 11 686 /687

e-mail : frame@corep.it

Web : www.frame.corep.it

B – Le début d’une démarche de transfert

- **B1 - Focus sur les groupements d’employeurs**
- **B2 - Intérêt mutuel et possibilités de transferts**

B1 - Focus sur les Groupements d'Employeurs

En France, dans les années 1980, la Région Poitou-Charentes a connu une désertification des zones rurales qui s'expliquait moins par l'absence de travail que par une mauvaise organisation.

Cet état de fait a fortement inspiré la première loi sur les Groupements d'Employeurs en date du 25 juillet 1985. **loi n° 85-772 du 25 juillet 1985**

Cette loi a permis de légaliser des pratiques largement répandues dans le secteur agricole : le partage de personnels et de matériels entre exploitants voisins.

Des Groupements d'Employeurs agricoles se sont dès lors formés en Poitou-Charentes, puis sur l'ensemble du territoire national.

Parallèlement à ces naissances, apparaissait l'ébauche du premier Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (**GEIQ**)

Au milieu des années 1990, des Groupements d'Employeurs ont vu le jour dans le domaine de l'artisanat, ainsi que dans l'industrie, le transport, les services ou le sport.

Ces éléments historiques ont conduit un ensemble de partenaires à créer, en mai 1999, à Poitiers, le Centre de Ressources Régional pour les Groupements d'Employeurs (CRGE), association paritaire qui a pour missions de promouvoir et d'accompagner les Groupements d'Employeurs. **1999 Création du CRGE Poitou-Charentes**

*Depuis, d'autres structures régionales ont vu le jour en France, en régions PACA, Midi-Pyrénées, Pays de Loire et Bretagne ainsi qu'en Europe, notamment en Belgique avec la création en 2005 du CRGE Bruxelles. **2005 Création du CRGE Bruxelles***

Le travail à temps partagé

Une innovation répondant aux besoins actuels des entreprises et des salariés

Régulièrement, des besoins ponctuels en matière de compétences se font ressentir dans les entreprises, les associations et les collectivités territoriales.

L'absence de ces compétences peut parfois fortement pénaliser le développement, voire l'existence même de ces structures.

Cependant, ces besoins de compétences ne justifient pas obligatoirement une embauche permanente et définitive de personnels.

Cette situation constitue une problématique de plus en plus courante, à laquelle les Groupements d'Employeurs peuvent apporter des solutions adaptées et efficaces.

Qu'est ce qu'un Groupement d'Employeurs ?

Un Groupement d'Employeurs est le plus souvent une association loi 1901 qui recrute du personnel pour le mettre à disposition de ses membres.

Les structures adhérentes au Groupement se partagent ainsi le temps de travail des salariés du Groupement.

Le Groupement d'Employeurs permet donc de concilier à la fois les besoins de flexibilité de l'entreprise et de sécurité du salarié ; en bref, c'est l'outil de « flexi-sécurité » à la française.

La création d'un Groupement d'Employeurs amène, sur un territoire, la naissance d'une sorte « d'employeur de synthèse » qui mutualise les besoins dispersés au sein de plusieurs entreprises.

Le Groupement d'Employeurs est dirigé par un conseil d'administration dont les membres définissent et contrôlent les conditions de fonctionnement et le niveau de facturation des mises à disposition.

Aujourd'hui, il existe trois types de Groupement d'Employeurs :

- Les Groupements d'Employeurs agricoles
- Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification
- Les Groupements d'Employeurs « classiques », composés d'entreprises issues d'un même secteur d'activité ou de secteurs d'activités très divers.

A quoi sert un Groupement d'Employeurs ?

Le Groupement d'Employeurs gère :

- Le partage à **temps partiel** de salariés qualifiés
- L'utilisation successive de salariés pour effectuer des **travaux saisonniers** se situant à des époques différentes de l'année
- Le bénéfice occasionnel d'**appoint de main d'œuvre** pour renforcer l'effectif de salariés existant
- Le maintien de la **permanence de l'emploi** d'un salarié sur plusieurs entreprises, dans l'hypothèse de licenciement économique et de risque de précarisation du statut de certains salariés
- La transformation des emplois précaires en **emplois stables** en mettant à disposition les services de salariés expérimentés.

Comment fonctionne un Groupement d'Employeurs ?

Le Groupement est l'unique employeur du salarié

Il emploie et rémunère les salariés. Il gère leur planning en fonction des besoins des entreprises et facture à ces dernières les mises à disposition des salariés.

Il assure le suivi et veille à l'évolution des salariés en fonction de leurs compétences et de leurs attentes.

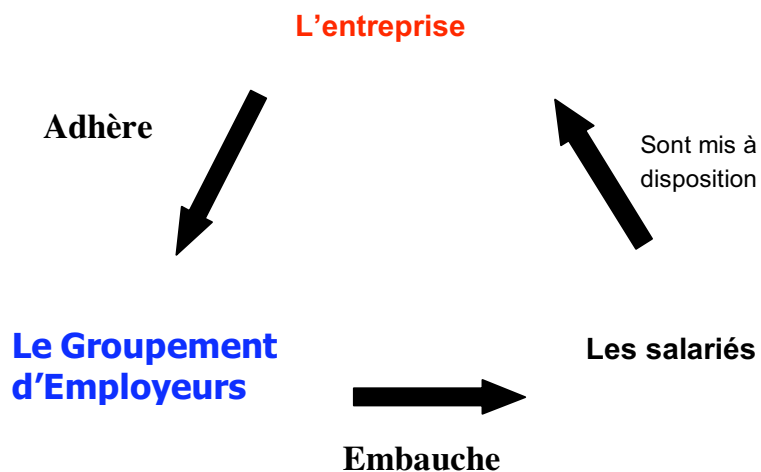
Le salarié du Groupement jouit d'un statut collectif

Il est employé en CDI le plus souvent et travaille au sein de plusieurs entreprises adhérentes.

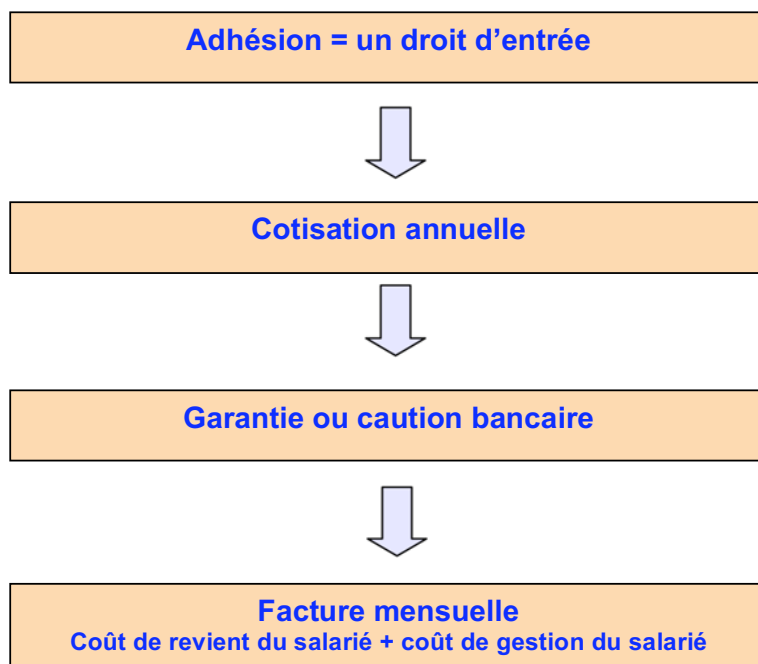
L'entreprise adhérente reste responsable des conditions d'exécution du travail

Elle adhère durablement au Groupement et règle sa cotisation annuelle ainsi que les factures des mises à disposition des salariés. Elle accepte la clause de responsabilité solidaire.

Une relation tripartite



Le Coût pour l'entreprise



Le Groupement d'Employeurs : un triple objectif

Le Groupement d'Employeurs constitue un outil de **création d'emploi**, de **lutte contre la précarité** et de **développement économique**.

Répondre aux besoins des entreprises et des collectivités

Le Groupement d'Employeurs permet de répondre à différentes problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises et les associations d'un territoire : le besoin d'emplois « saisonniers », qui nécessite une répartition, entre structures, des flux d'activités sur l'année ; le besoin d'emplois « partiels-permanents », qui appelle l'emploi de la personne recrutée de manière récurrente ; enfin les besoins « fonctionnels » (administratif, contrôle de gestion, informatique, qualité, sécurité..) qui se prêtent à un partage des compétences entre employeurs.

Stabiliser des emplois salariés

Le Groupement d'Employeurs constitue l'une des réponses possibles à l'aspiration des salariés à une plus grande stabilité et sécurité d'emploi.

Les emplois pourvus correspondent en effet à la reconstitution de « fragments d'emploi » le plus souvent marqués par la précarité.

Pour les salariés, le fait d'être titulaire d'un contrat de travail au sein d'un Groupement permet de bénéficier d'une vraie stabilité, rendue possible par la dimension collective du Groupement.

Proposer une solution économique et sociale de proximité

Grâce au Groupement d'Employeurs, le tissu économique, le lien social et la qualité de vie du territoire sont renforcés par l'émanation d'un nouveau dialogue social.

C'est un outil indispensable pour l'aménagement du territoire, qui favorise l'implantation ou le maintien de salariés et d'entreprises dans des zones géographiques menacées de désertification.

Les Groupements d'Employeurs en France

	<u>Nb GE</u>	<u>Nb Salariés</u>
Ensemble	4 500	32 000
Groupements d'Employeurs Agricoles	4 000	19 000
Groupements d'Employeurs Classiques	400	10 000
GEIQ (<i>Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification</i>)	100	3 000

Chiffre d'Affaires global : 650 millions d'euros

Les Groupements d'Employeurs en Poitou-Charentes

	<u>Nb GE</u>	<u>Nb Salariés</u>
Ensemble	340	1 700
Groupements d'Employeurs Agricoles	300	640
Groupements d'Employeurs Classiques	36	980
GEIQ (<i>Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification</i>)	4	80

Nombre de structures adhérentes : 2 100

Chiffre d'Affaires global : 35 millions d'euros

Le Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs (CRGE) de Poitou-Charentes

FRANCE

Contexte : les groupements d'employeurs (GE) sont des associations à but non lucratif qui mettent leurs salariés à disposition auprès d'entreprises ayant des besoins de main d'œuvre saisonniers ou à temps partiel. Le CRGE de Poitiers propose aux entreprises de la région une expertise pour créer, gérer et développer des groupements d'employeurs et mutualise l'expérience de ceux-ci - notamment par l'organisation depuis l'année 2000 d'un salon annuel des GE.

Action : à l'initiative du CRGE (partenaire du projet RC2) et de son directeur Thierry Chevallereau, une rencontre de travail a réuni à deux reprises 7 directeurs de groupements d'employeurs (GE) de la région Poitou-Charentes, relevant de secteurs et de territoires hétérogènes- agriculture, artisanat, industrie / territoires ruraux, territoires industriels où domine la grande entreprise. Ces rencontres ont été envisagées par Thierry Chevallereau comme l'amorce possible d'une réflexion collective sur la fonction de veille stratégique que peuvent jouer les GE sur un territoire. Les « tiers employeurs » que sont les GE se doivent en effet d'être à l'écoute à la fois des besoins de qualification des entreprises et des projets de vie des personnes présentes sur le territoire, s'ils veulent être en mesure de faire se rencontrer les uns et les autres.

Anticipation

- Constat : les TPE sont le plus souvent dans la réaction au changement (« adaptation au coup par coup ») que dans l'anticipation.
- Les GE se voient souvent déléguer par leurs entreprises adhérentes la gestion des ressources humaines (GRH), notamment en matière de recrutement et de formation : c'est *via* cette fonction que le GE peut amorcer avec les chefs d'entreprises des changements dans leurs modes de fonctionnement (élaboration de profils de poste permettant au recruteur de réviser ses exigences antérieures ; gestion prévisionnelle de la main d'œuvre et des qualifications).
- Une question reste ouverte que nous n'avons pu explorer faute d'accès aux chefs d'entreprise adhérents : le temps dégagé par la prise en charge des RH par le GE semble parfois permettre au chef de TPE de développer une fonction de veille sur ses marchés, les produits ou les technologies.

Questions-clef

- Permettre aux entreprises adhérant à un GE d'anticiper passe préalablement par un changement de leur vision de l'emploi : il leur faudrait idéalement passer du discours sur « l'entreprise demandeuse de compétences » à celui où « des individus - attachés à un lieu de vie et porteurs d'un projet de vie - offrent leurs services à une entreprise » ; soit

passer d'une vision où l'emploi représente un boulet, un coût exorbitant, à celle de l'emploi comme véritable facteur de développement de l'entreprise.

- Comment appuyer un changement générationnel et culturel en train de s'amorcer chez les notables et élus locaux – où l'accès aux fonctions politiques n'est plus une « simple prise de pouvoir pour remplacer les anciens » mais vise une fonction de médiation, de facilitation du changement économique sur le territoire.

Mode de coopération entre acteurs du territoire

- La création d'un GE, si elle est à l'initiative d'entreprises et répond aux besoins de qualification de celles-ci, s'opère souvent dans le cadre d'un *partenariat territorial* rassemblant entreprises et autorités publiques territoriales – l'étude de faisabilité du GE est en effet le plus souvent financée sur fonds publics. La création du GE représente une forme de partenariat public-privé qui peut perdurer – via l'implication éventuelle de ces partenaires dans le conseil d'administration du GE.

- De nombreux GE siègent au sein d'instances consultatives territoriales – Conseil de développement de Pays notamment : le GE endosse alors une fonction de représentation collective de ses adhérents et plus largement des TPE et PME du territoire auprès des collectivités locales.

- *Au niveau régional*, le CRGE mutualise l'expérience des GE et l'expertise de leurs directeurs sur l'évolution du tissu économique régional et en GRH : le CRGE est sollicité à ce titre par des organismes professionnels (chambres consulaires) ou des collectivités territoriales (Régions) – suscitant parfois la crainte du CRGE de voir cette expertise instrumentalisée à des fins politiques. Il existe actuellement 3 structures régionales de ce genre en France.

- *Au niveau national* enfin, co-existent 3 fédérations de GE (une représentant plutôt les GE pluri-sectoriels, une autre les GE agricoles et une dernière les GEIQ, soient des GE ayant une mission d'insertion des jeunes et des chômeurs de longue durée) : chacune effectue auprès de l'exécutif national et du législateur national une représentation des intérêts collectifs des GE.

En résumé, les GE sont impliqués dans des partenariats territoriaux à plusieurs niveaux (au niveau des branches professionnelles également) et selon des modes différenciés – sur des registres tantôt conventionnels, consultatifs ou d'influence.

Type de services offerts aux TPE du territoire

- Le GE permet à ses entreprises adhérentes de disposer d'une main d'œuvre qualifiée pour couvrir des besoins de main d'œuvre saisonniers ou à temps partiel – main d'œuvre qui sera recrutée, formée et gérée (organisation des emplois du temps, rémunération) par le GE, qui effectuera leur mise à disposition : le GE se voit déléguer de fait la gestion de ces ressources humaines complémentaires.

- Le développement du GE (recrutement de nouveaux salariés pour atteindre une masse critique de 30 à 50) repose sur le développement d'une politique active de formation qui permet d'adapter les qualifications des salariés du GE aux besoins des entreprises du territoire. Le GE permet ainsi à ses adhérents de se doter de nouvelles compétences (un qualifiant, par exemple), qu'elle pourra tester sans risque via une mise à disposition de main-d'œuvre.

Modèle territorial de gestion et de développement des ressources humaines

- Pour maintenir et développer son activité, le GE doit effectuer une veille stratégique permanente, de façon à repérer les besoins de qualifications non satisfaits ou émergents des entreprises du territoire et y répondre en temps voulu. Cette gestion prévisionnelle et prospective des qualifications peut influencer sur la politique de GRH des entreprises adhérentes elles-mêmes, par un effet de diffusion de bonnes pratiques.
- Par la politique active de formation qu'il met en œuvre pour être constamment en mesure de satisfaire les besoins de qualification des entreprises du territoire, le GE incarne une forme de gestion durable et humaniste des ressources humaines, où l'investissement dans les parcours professionnels des personnes est une valeur forte – en opposition à une vision libérale où la flexibilité passe par le *turnover* du « facteur de production » que représente la main d'œuvre.

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques de la TPE

- Le concept de flexicurité est au cœur de la forme particulière d'entreprise qu'est le GE : en « maillant » les besoins de main d'œuvre saisonniers ou à temps partiels de plusieurs entreprises pour composer des emplois continus et à temps plein (si le salarié concerné le souhaite) dans le cadre de contrats à durée indéterminée, le GE a pour vocation première de combiner le besoin de flexibilité des entreprises et l'aspiration à la sécurité de l'emploi des salariés.
- Si les syndicats sont généralement absents des TPE, la création d'un GE peut représenter l'amorce d'un dialogue social pour ces entrepreneurs, via le dialogue qu'ils entament au sein du GE pour garantir à ses salariés le respect d'une convention collective et leur fournir des avantages collectifs attachés à leur situation de travailleurs mobiles et/ou polyvalents (remboursements des déplacements entre 2 postes de travail, par exemple).
- Par la mise en réseau des entreprises du territoire qu'il effectue, le GE amorce en outre une forme nouvelle de « dialogue social territorial », moins axé sur les revendications salariales que sur le développement économique du territoire par la mise en cohérence des aspirations des personnes et des besoins des entreprises.

Participation des travailleurs aux décisions stratégiques concernant la TPE

C'est plutôt la question de l'introduction d'un dialogue social au sein des TPE – où celui-ci est quasiment toujours absent (faute d'obligation de se doter d'un représentant du personnel en-deçà de 50 salariés) et très redouté par les chefs d'entreprise – qui se pose ici. L'intervention d'un « tiers employeurs » négociant les conditions de mise à disposition de salariés auprès des adhérents du GE peut constituer une amorce de dialogue social. Plus généralement, les GE revendiquent comme cœur de leur image de marque (par opposition aux entreprises d'intérim) une politique sociale volontariste (en matière d'hygiène et de sécurité, de formation, notamment) – même si celle-ci demeure spécifique à chaque GE.

Dimension des rapports sociaux de sexe (« *gender dimension* »)

Le CRGE a réalisé en juin 2006, à la demande du Conseil régional, une étude sur les femmes au sein des GE (adhérents). Si les femmes ne représentent pas la majorité des salariés des GE, leur proportion ne cesse de progresser. Les femmes sont fortement

représentées parmi les personnels permanents des 50 GE enquêtés – soit aux fonctions de direction (21 sont dirigés par des femmes), de responsable RH et de comptable. Parmi les salariés mis à disposition, les femmes sont très présentes dans les GE multi-sectoriels (seraient-elles davantage polyvalentes que leurs homologues masculins ?) mais aussi dans les métiers du sport et des services à la personne. Dans les métiers traditionnellement masculins, elles s'imposent sur des postes industriels d'agents de production, d'opératrices polyvalentes et de conductrices de lignes ; elles demeurent en revanche peu présentes dans les secteurs des transports ou du bâtiment. Notons ici, que la mise à disposition de salariés par un GE peut constituer un levier de féminisation de main-d'œuvre dans ces secteurs, surtout lorsqu'ils souffrent de pénuries de main d'œuvre – le GE permettant à une entreprise de tester sans risque (via un CDD) un salarié « atypique ».

Entretien collectif organisé par Th. Chevallereau (directeur CRGE) le 30 mars 2005 et restitué le 31 mai 2005 à Poitiers par J. Le Monnier et S. Rouault.

Contact : Thierry Chevallereau, crge@wanadoo.fr, + 33 / (0)5 49 88 25 57
Site internet : www.crge.com

Le transfert des groupements d'employeurs en Allemagne

ALLEMAGNE

Dans le premier projet Regards croisés¹, plusieurs acteurs allemands (collaborateurs des ministères du Brandebourg, administrations de districts, scientifiques, syndicalistes, conseillers et acteurs régionaux) ont découvert le modèle français des groupements d'employeurs (GE).

Un premier GE a été créé en décembre 2004 dans la région de Spreewald, centré sur les entreprises agricoles. Un second a été créé en octobre 2006. Aujourd'hui, 15 exploitations liées contractuellement emploient 19 collaborateurs dans le premier groupement.

tamen développe actuellement de nombreuses activités en coopération avec différents partenaires pour initier et développer des GE. Il soutient plus d'une dizaine d'initiatives, tant dans l'Ouest que dans l'Est de l'Allemagne et remplit plusieurs fonctions : adaptation du modèle français au contexte général allemand, valorisation dans la presse, publications, interventions, conseil à la création d'un GE et à l'acquisition de ressources financières, qualification des participants...

Rapport à l'anticipation

Les GE soutiennent les entreprises membres pour satisfaire leurs besoins en personnel, et les encouragent à anticiper ces besoins ainsi que le développement des compétences nécessaires aux employés. La structure doit posséder une forte capacité d'anticipation si elle veut fournir des prestations efficaces à ses membres. Elle doit penser bien au-delà de chaque entreprise isolée, englobant l'ensemble de son environnement et la région (le territoire). Le GE est partie prenante du management des ressources régionales en matière d'emploi.

Questions clés

• Échelle de l'exploitation

Quel besoin les exploitations ressentent-elles en matière de travail flexible auquel répond le modèle du groupement d'employeur ? Y a-t-il des besoins urgents, et ces situations sont-elles anticipées ? Le modèle encourage surtout les exploitations membres du GE à réfléchir à leurs besoins futurs, à imaginer de nouvelles possibilités et à être créatifs.

Quels doutes les entreprises ont-elles vis-à-vis de ce modèle ? Ce sont d'abord des craintes liées à la concurrence, à la peur que les collaborateurs communs trahissent des secrets d'exploitation et transmettent leur savoir-faire. Dans la plupart des exploitations, il y a encore trop peu d'expériences de coopération, notamment des coopérations concernant le management ou le développement en commun du personnel. La disposition et/ou la capacité à coopérer jouent un rôle central, car un GE se construit sur la base d'une forte confiance.

D'autre part, certains aspects du système demeurent encore flous par rapport au cadre général, et surtout juridique. À quel point les exploitations sont-elles prêtes à penser au-delà de leurs propres besoins et à tenir compte de préoccupations qui ne les concernent pas directement ? En premier lieu, c'est l'utilité directe pour l'exploitation qui est décisive, mais les questions qui n'intéressent pas directement l'exploitation jouent un rôle dans la

¹ « Regards croisés sur la gestion collective de l'emploi ».

mesure où elles sont pertinentes ou le deviendront pour l'exploitation. L'anticipation n'est possible que lorsqu'on pense au-delà de l'exploitation.

• **Échelle du territoire**

En Allemagne, une initiative de GE ne vient pas d'une ou de plusieurs exploitations, mais en règle générale d'acteurs régionaux de la politique de l'emploi. En font partie les prestataires de la formation, les élus régionaux, les acteurs Leader², les syndicats, l'administration, dont une des missions consiste à soutenir les PME.

• **Échelle des coopérations entre exploitations**

Quelles formes d'organisation se développent en Allemagne ?

Jusqu'à présent, deux groupements ont été fondés, l'un travaillant sur le marché privé, le second étant encore lié à un projet subventionné. Dans le premier groupement, quinze exploitations sont liées par des contrats de coopération. Un entrepreneur a fondé une SARL qui prend en charge la gestion du personnel de ces exploitations (dix-huit emplois). Dans le second cas, une coopérative a été créée par cinq firmes ; elle emploie, grâce à un projet de financement, quatre collaborateurs dont la tâche consiste à préparer, pendant la période du projet, un GE porté par les exploitations et à mener une étude de faisabilité.

Quel rôle joue à cette échelle la capacité d'anticipation ? Les premières expériences tirées du premier GE indiquent que, grâce au management effectué par un tiers, les questions de formation continue peuvent être prises en compte et suivies. Le groupement doit anticiper les développements possibles des exploitations, et ses conséquences en matière de création de poste. Les discussions avec les gérants les font réfléchir à leurs propres potentiels de développement et contribuent ainsi à augmenter leur capacité d'anticipation.

Rôle des collaborateurs, participation

Dans le GE, le rapport de l'employé à l'employeur est modifié car entre en jeu un intermédiaire (la structure) qui devient l'interlocuteur tant des collaborateurs que des entreprises utilisatrices. Les attentes de ces derniers sont alors mieux perçues, ce qui influe sur les possibilités de développement du dialogue social au sein du GE : les conflits sont mieux mis à jour et résolus ; la participation des collaborateurs est améliorée.

Contact :

tamen.

Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH

Leberstrasse 63

D-10829 Berlin

fon +49(0)30.787.942.11

fax +49(0)30.787.942.44

swoelfing@tamen.de

www.tamen.de

² GAL – groupe d'actions Leader.

B2 - Intérêt mutuel et possibilités de transfert

> Intérêt des Allemands pour :

- les groupements d'employeurs
- le district de San Daniele
- l'inter-générationnel en Italie

Le partenariat allemand est construit autour de deux grands thèmes transversaux :

- le développement de compétences dans les entreprises ;
- le développement régional.

Le développement régional et celui des entreprises étant interdépendants, tous les acteurs travaillant dans le bassin d'emploi, les intermédiaires et les structures d'accompagnement jouent un rôle important.

tamen s'est donc intéressé aux groupements d'employeurs français en tant que structures intermédiaires et aux « cluster » et autres projets de concertation territoriale italiens comme à l'exemple de Biella.

Le modèle des GE nous semble une solution adaptée pour aider à résoudre un problème sérieux dans les territoires ruraux de l'Allemagne de l'est : l'exode des jeunes qualifiés et la pénurie de main d'oeuvre qualifiée.

Les GE, une fois implantés sur le territoire, mettent en lien non seulement les entreprises pour lesquelles ils gèrent et développent les ressources humaines, mais également les structures d'emploi territoriales, les organismes de formation continue et les services de l'Etat. Ils agissent donc dans le domaine de l'emploi pour le bien des entreprises adhérentes en intégrant tous les acteurs et décideurs locaux. Ainsi ils contribuent à organiser « la concertation territoriale du marché de l'emploi ».

En Allemagne, ce modèle ne peut pas résoudre tous les problèmes, mais il peut aider les PME du Brandebourg à coopérer afin d'offrir des postes de travail attractifs et de maintenir des salariés qualifiés dans la région, ce qui pourrait réduire l'un des problèmes majeurs de la politique d'emploi actuelle.

De même, les modèles italiens présentés dans **les districts de Biella et de San Daniele** nous montrent des pratiques de coopération territoriale qui mobilisent tous les acteurs nécessaires à la modernisation des secteurs économiques primordiaux pour le territoire. Par exemple, l'intégration des syndicats de salariés est une démarche importante. En Allemagne, les syndicats ont souvent tendance à freiner le développement régional, synonyme pour eux de libéralisme, car susceptible de "bousculer" les conventions collectives au désavantage des salariés.

Le cluster ENOB ressemble en certains points aux pratiques italiennes, mais il est enrichissant d'étudier d'autres dispositifs qui permettent un développement des entreprises en concertation avec d'autres acteurs du marché de travail.

Dans ces deux dispositifs italiens, les instruments opérationnels mis en place, ainsi que d'autres outils comme le « learning log » pourraient être adaptés et enrichir ainsi les pratiques allemandes.

> Intérêt des français pour :

- **les districts italiens**
- **la gestion des relations inter-générationnelles dans les TPE**
- **les débats autour du concept d'anticipation**
- **la comparaison systématique petites / grandes entreprises**

L'exemple des districts italiens, toujours à approfondir

Depuis plusieurs années, après avoir travaillé sur « l'impresa diffusa » à partir d'actions italiennes, le GREP cherche à comprendre et à analyser les districts italiens, pour en tirer la substantifique moëlle. En effet, ce modèle semble susceptible d'apporter des exemples de pratiques innovantes en ce qui concerne la collaboration inter-entreprises au niveau sectoriel ou territorial, particulièrement en milieu rural. Cependant, le contexte culturel économique italien est fort différent de celui de la France, un transfert s'avère difficile.

Institutionnalisés par la loi 317/1991, les districts industriels italiens sont actuellement au nombre de 200. Il s'agit de territoires dans lesquels existe une très forte concentration de petites et moyennes entreprises spécialisées par produit ou filière. À l'intérieur du district, les relations entre les entreprises sont très étroites. Cet état de fait permet d'atteindre un excellent niveau de réussite dans des domaines compétitifs et de développer une capacité d'innovation exceptionnelle pour ces systèmes de production. Parallèlement, dans les districts, la concurrence concertée entre les entreprises ainsi que la collaboration opérationnelle avec les universités favorisent à la fois l'amélioration constante des produits et la diffusion des connaissances, des savoir faire et des compétences.

C'est cette expérience de réseaux relationnels dont le gouvernement italien est en train de favoriser le transfert pour la mise en place de districts à l'étranger. Cela se fait en Roumanie (district de la mégisserie à Timisoara avec 1200 entreprises italiennes), en Tunisie (district textile « Carthago Fashion City »), notamment.

Changer la culture entrepreneuriale de l'artisanat, un défi pour les entreprises traditionnelles.

Un autre point qui a fortement interpellé les Français concerne les difficultés de changement de culture entrepreneuriale dans les TPE artisanales, et plus particulièrement les modifications des relations de travail à l'intérieur de l'entreprise. Ces questions n'avaient pas été abordées dans les actions observées en France, et nous amènent à élargir le champ de notre questionnement.

Les artisans de la région de Biella constituent une population vieillissante d'un faible niveau de qualification. Ils ont créé leur entreprise il y a une trentaine d'années et sont aujourd'hui confrontés à d'importants problèmes de recrutement et d'adaptation tant au niveau de leur production, que de celui de leur organisation du travail, sans oublier l'adaptation nécessaire aux nouvelles technologies.

Problèmes de recrutement : Le niveau général de formation et de qualification des jeunes sur le territoire s'est notablement élevé ces dernières décennies et il est devenu difficile de trouver des ouvriers qualifiés disponibles sur le marché du travail - les niveaux disponibles étant plus généralement ceux de technicien ou d'ingénieur. La seule main d'œuvre ouvrière disponible sur le territoire est une main d'œuvre de migrants (arrivants de l'Est), une population peu fidélisable, dont le projet professionnel est souvent de devenir indépendant et de créer rapidement leur propre entreprise artisanale.

Problème de modification des relations de travail : ces artisans, pour anticiper et permettre le développement de leur entreprise, devraient embaucher de jeunes diplômés, pour mieux suivre les progrès liés aux nouveaux matériaux, aux nouveaux process, aux nouvelles technologies. Mais l'arrivée dans une TPE d'un salarié d'un niveau de qualification et de diplôme plus élevé que celui du chef d'entreprise modifie de fait les relations du travail dans l'entreprise, et le petit artisan ne connaît souvent qu'une GRH de modèle familial sinon autoritaire.

La question finale par rapport à cette expérience est donc : qui peut accompagner l'artisan dans ces changements ?

Les riches débats conceptuels du projet : autour de l'anticipation

La valeur ajoutée d'un projet comme Regards croisés tient aussi au travail de « débroussaillage » conceptuel nécessaire pour établir une base de compréhension commune (« une culture commune ») entre des partenaires porteurs d'approches parfois spécifiquement nationales, en tout cas souvent hétérogènes.

La clarification des liens causaux consécutifs entre anticipation, décision et innovation est sans doute un des principaux acquis des acteurs de ce projet – acquis conceptuel qui a cependant exigé de nombreuses remises sur l'ouvrage tout au long du projet ...

Il nous semble que l'opération Spinner en Émilie-Romagne permet au mieux d'illustrer ces affinements conceptuels. L'exécutif régional impulse ici à travers son agence de développement économique (Aster) une politique de sensibilisation aux successions et reprises d'entreprise auprès des patrons de TPE, les incitant donc à anticiper. La mise à disposition de l'entreprise d'un doctorant, chargé d'effectuer une analyse du fonctionnement de l'entreprise et d'y détecter des potentiels d'innovation (technique ou en matière de ressources humaines), permet alors de coupler la décision d'organiser la succession du chef d'entreprise (accompagnée par Aster) à un processus d'innovation, lui-même destiné à renforcer les capacités de restructuration et donc de survie de l'entreprise.

Même si le potentiel de transférabilité de cette expérience s'avère relativement faible dans le contexte français des politiques de soutien aux TPE, cette démarche constitue néanmoins une étude de cas intéressante pour affiner la conception des politiques d'accompagnement des TPE.

La comparaison systématique du fonctionnement des petites et des grandes entreprises

Les travaux menés par le centre de recherche en sciences sociales de Halle (ZSH, Allemagne : cf. Wiener et Winge, 2006) offrent selon une approche méthodologique des plus fructueuses pour spécifier toujours davantage la particularité des TPE par rapport aux grandes entreprises, qui constitue malheureusement trop souvent la référence cardinale (et unique) dans les débats scientifiques ou politiques sur l'entrepreneuriat.

A travers une enquête téléphonique auprès d'un large échantillon d'entreprises (de toutes tailles), les travaux de Wiener et Winge s'attachent à comparer les modes d'apprentissage des grandes et des petites entreprises, pour mieux spécifier pour chaque type d'entité productive le processus d'anticipation et d'innovation (effet déclencheur, acteur porteur, type de ressources mobilisées, etc.).

Cette approche comparative – complétée en France par la confrontation avec les résultats du projet MIRE porté par Syndex sur l'anticipation des restructurations dans les grandes entreprises, complète parfaitement l'approche typologique développée par ailleurs dans le projet, qui visait quant à elle à définir des idéaux-types de TPE, selon la biographie et la valeurs du créateur de l'entreprise mais aussi selon le rapport de la TPE à son territoire d'implantation, pour aller à l'encontre des discours postulant trop souvent une homogénéité des TPE.

L'apport commun de ces deux approches est d'offrir des outils permettant d'affiner et de mieux cibler les politiques d'accompagnement des très petites entreprises.

> Intérêt des Italiens pour :

- **Les Boutiques de gestion**
- **Les Maisons de l'emploi**

Les Boutiques de Gestion (France)

De quoi s'agit-il ? L'expérience des Boutiques de Gestion suscite un intérêt particulier parce qu'elle constitue une excellente politique d'encouragement et de soutien à la conception, la création, le lancement, le financement et l'accompagnement au niveau local de projets d'entreprise, mais aussi un soutien efficace à la concertation et au dialogue social entre tous les acteurs clés du territoire – population, opérateurs économiques, élus et administratifs locaux – pour la recherche de réponses aux problèmes spécifiques du territoire.

Le caractère intégrateur des politiques de création d'entreprise et de développement local, fondé sur l'implication de tous les acteurs clés, rend l'expérience des Boutiques de Gestion particulièrement intéressante pour le contexte italien, où les politiques et les services pour la création d'entreprises ne tiennent souvent pas compte des dynamiques de développement local.

Pourquoi ? La fragilité du système économique-productif, l'insuffisance des infrastructures, le manque d'efficacité des politiques de soutien à la création d'entreprises, le peu d'engagement pour le lancement de nouvelles initiatives, sont à l'origine des problèmes du Midi italien - principalement un taux élevé du chômage et la fragilité des micro-entreprises. Le transfert de l'expérience des Boutiques de Gestion au Midi italien permettrait d'affronter ces problèmes de manière active et profitable pour la valorisation et la croissance du « patrimoine inactif » que détiennent les régions du Midi italien.

Qui ? Le transfert des Boutiques de Gestion et leur transformation en dispositifs pour le développement des zones fragiles et sous-développées du Midi italien est soutenu d'une manière particulière par le monde de la recherche et celui de l'entrepreneuriat local - dont Lilia INFELISE, directeur scientifique de l'Institut de recherche ARTES et Lucia PERRI, vice-présidente de l'association des entreprises artisanales de Cosenza.

Comment ? Conceptuellement, une action de transfert est possible, mais elle ne doit pas être assimilée à l'approche selon laquelle la promotion de la création d'entreprise est un moyen pour réduire le chômage - il est plutôt nécessaire de considérer le soutien à la création d'entreprise comme une stratégie de développement territorial.

La solution pourrait surgir de la promotion d'une action basée sur le système des boutiques de gestion avec une amélioration minimum des infrastructures de communication, avec le soutien et l'accompagnement par des mesures économiques et administratives conçues à cet effet. Une telle orientation, pensée et mise en pratique, de concert avec les acteurs clés, est en mesure d'enclencher des idées innovatrices et l'émergence des actions incitant à la création des PME et donc à la résolution progressive du vaste problème de chômage.

Bien entendu, l'énoncé et la variété des actions clés dépendront de l'organisation des acteurs clés, la priorité que ceux-ci voudront leur accorder, de leur catégorisation par ordre d'importance et surtout de l'adaptation du système aux exigences locales spécifiques.

Les Groupements d'Employeurs (France)

De quoi s'agit-il ? Le dispositif des Groupements d'Employeurs assure aux petites entreprises l'optimisation des coûts, la qualité et la flexibilité du travail et renforce ainsi la compétitivité. Au travailleur, le même dispositif assure un emploi stable, le développement nécessaire des compétences et dans le même temps réduit la précarité. Pour l'Italie, trois éléments sont d'un intérêt particulier : 1) le regroupement et la gestion des services communs (gestion-administration, relations publiques et publicité, manutention, etc.) 2) la centralisation de la gestion du personnel, du recrutement à la formation et au développement, 3) La création des réseaux de coopération et d'échange d'information et d'expériences, dans une perspective particulière de prévision des tendances de court et moyen termes. Les trois éléments constituent un stimulus fort et un encouragement à l'harmonisation des solutions et des systèmes de gestion, favorisant les capacités compétitives internes au réseau et sur le marché.

Pourquoi ? L'adoption du dispositif des GE en Italie se révélerait particulièrement intéressante pour plusieurs raisons : 1) compte tenu de la forte prédominance des micro-entreprises par rapport au contexte général européen ; 2) pour aller contre une utilisation élargie des modalités d'engagement à durée déterminée et généralement précaires ; 3) contre la pratique répandue du travail au noir. Dans certains secteurs (construction et agriculture) et dans certaines zones, ces aspects sont accentués. Même s'il est évident que la législation italienne, en terme de réglementation du marché du travail, a une implantation différente de celle de la France, une action de transfert se révélerait intéressante pour la réunification de certaines formes de travail dans les secteurs à forte fragmentation. En plus, on pourrait favoriser des formes de stabilisation et de qualification des politiques contractuelles en réduisant la précarité tout en maintenant la nécessité de flexibilité. D'une manière particulière, dans le Midi Italien, le transfert du dispositif peut se révéler utile pour la promotion de l'entrepreneuriat local et de développement des qualifications. La création de formes de coopération entre les entreprises peut déclencher un cycle vertueux à travers lequel il devient possible d'affronter des problèmes difficiles que les entreprises n'auraient pas pu affronter en solitaire. Par ailleurs, dans un scénario

où la concentration des micro-entreprises est très élevée, l'instauration de réseaux de collaboration entre les entrepreneurs, liés d'une manière particulière au tissu local, jette les bases pour le démarrage d'un développement concret et profitable du territoire.

Qui ? L'hypothèse d'entreprendre des actions de dissémination en Italie a été suggérée par les représentants des partenaires sociaux : Franco GARUFI, Coordinateur du Département des politiques de cohésion et du Midi italien de la CGIL et Mario VITOLLO, Directeur de l'OBR Campagna, organisme bipartite régional.

Comment ? La définition de lignes directrices de développement et de financements appropriés, jusqu'à l'adaptation de la législation et de la réglementation en la matière, sont des éléments nécessaires pour la promotion concrète de la croissance et du développement du territoire, et ils constituent les conditions d'applicabilité du dispositif en Italie.

Tout ceci en appelle aux partenaires sociaux qui doivent donner de l'espace et mettre ensemble les expériences internes au territoire. En même temps, la réalisation d'initiatives de collaboration inter-entreprises identiques à celles des GE, exige le développement d'une culture du réseau de la part de tous les acteurs locaux.

IV - Trois lignes force pour l'anticipation des TPE

Introduction / Recommandation générale

Le choix de la recherche-action comme méthode de travail a permis de tenir compte de la diversité des situations, des pratiques et des approches de chacune en présence dans l'ensemble des expériences retenues ; il a garanti la participation des acteurs des différents niveaux concernés et le retour aux opérateurs de base, ainsi que l'obtention de résultats opérationnels et l'élaboration de préconisations ancrées sur la réalité des territoires.

Au fur et à mesure des travaux de repérage des « expertises cachées » et de la mobilisation des acteurs impliqués, trois axes d'intervention fondamentaux ont émergé, qui dessinent trois « lignes force » pour l'action, dans le but de créer les conditions permettant aux TPE d'anticiper le changement.

- Une coopération entre acteurs est nécessaire au niveau du territoire : les petites entreprises anticipent d'autant mieux l'avenir qu'elles se situent dans un territoire lui-même anticipateur. Il s'agit ici d'accompagner la mise en place et les travaux de ces partenariats d'acteurs pour construire une vision commune de l'avenir du territoire qui prenne en compte les spécificités des TPE, négocier un projet collectif en ce sens et assurer sa mise en œuvre concertée.*
- Le deuxième axe d'intervention concerne la coopération inter-entreprises : des démarches collectives impliquant spécifiquement des très petites entreprises accroissent la capacité d'anticipation individuelle de chacune d'entre elles. Que ce soit par la création d'un groupement d'employeurs, par la mise en place d'un cluster ou d'un district, ou simplement par l'initiation d'un réseau ou d'un club de jeunes entrepreneurs, il s'agit de susciter des formes de coordination inter-entreprises, de nature territoriale ou sectorielle, et de les accompagner en tenant compte de leurs spécificités, pour les amener à accroître leur capacité collective (mais aussi individuelle) à anticiper le changement.*
- Le troisième axe touche aux relations de travail au sein même de la TPE. Souvent très différentes de celles rencontrées dans les grandes entreprises, elles sont marquées par leur côté informel, l'exigence de polyvalence et la proximité (renforcée par la situation rurale de la TPE), qu'il s'agisse de TPE des secteurs traditionnels ou des secteurs « high-tech ». La capacité d'anticipation dépend de l'adaptabilité de ces relations de travail et doit se faire avec la participation de l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit alors*

d'accompagner les changements dans les relations entrepreneur(e)s et collaborateurs(trices) de l'entreprise.

Tout en explorant ces trois axes, nous nous efforçons ici de cibler les résultats de nos travaux sur un public cible, celui des « accompagnateurs de TPE » : responsables de réseaux d'entreprises, formateurs, conseillers, accompagnateurs de TPE, « personnes relais », personnels des chambres consulaires, représentants syndicaux et autres acteurs du dialogue social élargi.

*Pour les TPE, l'anticipation nécessite en effet l'intervention d'un « **tiers accompagnateur** », dont l'action ne peut-être efficace que si elle s'inscrit dans un système d'accompagnement « intégré » (Hartmann, 2006), impliquant à la fois les entreprises du territoire, des collectifs inter-entreprises et les partenariats d'acteurs en charge du développement économique du territoire.*

Un soutien professionnel destiné à accroître la capacité d'anticipation d'une petite entreprise doit toujours consister en une action combinée à 3 niveaux :

- associer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, c'est-à-dire sa direction et son personnel au complet, afin d'améliorer les capacités de perception et d'apprentissage stratégiques du collectif de travail dans son ensemble ;*
- renforcer la capacité de coopération inter-entreprises, c'est-à-dire favoriser les alliances inter-entreprises et développer les échanges d'information en réseau et ainsi développer les capacités d'action collective ;*
- renforcer l'aptitude à anticiper des acteurs des politiques de développement économique régional, afin de favoriser des processus de développement au sein desquels les petites entreprises pourront faire valoir leurs spécificités.*

A - Anticipation et relations de travail au sein des TPE

Les relations de travail dans les petites et micro-entreprises comportent un certain nombre de spécificités. Au-delà des formes juridiques des entreprises (entreprises individuelles, sociétés de capitaux, etc.) et du statut formel des positions professionnelles (chefs d'entreprises, associés, auxiliaires, employés), la distance sociale entre les salariés et les patrons est généralement réduite, les processus décisionnels sont faiblement formalisés et la division du travail est peu développée. Des rapports de travail, d'amitié et de parenté ont parfois tendance à se superposer en créant des cercles vicieux ou vertueux. La conception et l'exécution coexistent dans les mêmes rôles. Les activités administratives, commerciales, productives sont souvent remplies par les mêmes individus. Le succès des entreprises et leur capacité à produire connaissances, innovations et changements dérivent étroitement de la qualité des rapports qui

s'établissent entre les individus, rapports qui sont rarement régis par le biais de procédures et de rôles bien formalisés.

1. Deux modèles de relations de travail au sein des TPE

Dans cette extrême variété de conditions caractérisant les TPE (cf. typologie), nous pouvons tracer deux modèles diamétralement opposés de rapports d'emploi.

- D'une part, nous trouvons des TPE opérant dans les **secteurs traditionnels** (agriculture, bâtiment, artisanat de production ou de service) et dont les employés, qu'ils soient travailleurs autonomes, entrepreneurs ou employés, ont presque toujours un faible niveau de scolarisation et un métier qui a été acquis sur le terrain.

Dans ces entreprises, qui opèrent parfois sur les segments les plus périphériques des chaînes de sous-traitance, sur des créneaux de marchés locaux, ou qui offrent leurs services aux ménages, les faibles niveaux de capital, d'investissement et de risque facilitent le passage du travail salarié au travail autonome (et dans le sens inverse également).

Le taux élevé de création et de fermeture d'entreprises, l'existence fréquente de travail irrégulier (« travail au noir »), la faible propension à l'innovation et la forte exposition au risque (marchand), font que ce tissu d'entreprises est tout à la fois l'humus générant les processus de développement local mais aussi le sable mouvant risquant d'engloutir, en cas de crise conjoncturelle, les ressources financières, les compétences, les postes de travail et les métiers traditionnels.

Les relations de travail varient ici entre un maximum d'opportunisme - là où prospèrent le travail au noir, l'extrême précarité de l'emploi et la mauvaise qualité du travail - et un maximum de confiance - là où les rapports de travail croisent les rapports familiaux, de voisinage ou de communauté. Dans tous les cas, la structure relativement fragile des entreprises rend aléatoire la transmission des compétences, difficile la succession de l'entrepreneur et peu probable la production d'innovation.

- D'autre part, nous assistons à la prolifération de TPE dans les **secteurs « high-tech »**, où les niveaux de scolarisation et de qualification des employés sont élevés, la production d'innovation est souvent à l'origine de création d'entreprises, la capacité d'acquérir et de produire de nouvelles connaissances la condition même de leur survie. Ici, les modèles de **participation** à la gestion des entreprises peuvent très souvent être assimilées à des associations de professionnels - plutôt qu'à des organisations hiérarchiques, dont la durabilité est étroitement liée à la capacité de coopération au niveau individuel. En effet, la survie des entreprises est constamment menacée par le risque d'épuisement des réseaux d'échange de savoir-faire où s'inscrivent ces

entreprises et ces individus et par les professionnels eux-mêmes qui ont souvent tendance à régler les conflits internes par des décisions de type « exit ». C'est ainsi qu'à partir de ces coalitions instables naissent de nouvelles entreprises et se créent de nouveaux circuits d'information, sans aucune garantie que ces phénomènes de destruction créative puissent engendrer spontanément des effets positifs.

2. Des problèmes communs à ces deux types de relations de travail

Dans tous les types de TPE envisagés, les relations de travail tendent à échapper aux formes habituelles de réglementation du travail salarié.

Qu'il s'agisse de salaires, d'horaires de travail ou de statuts contractuels, il est rare que les conditions de travail des employés de TPE soient pleinement consignées dans des contrats bien codifiés. Par ailleurs, il est rare que les salariés puissent recourir aux syndicats ou aux tribunaux pour défendre leurs intérêts. Tant que la relation de travail résiste, les accords sont individuels et peuvent aller du maximum d'exploitation de certaines formes de travail au noir jusqu'à la pleine participation aux bénéfices de l'entreprise, typique des groupements de professionnels.

Cette **extrême individualisation des relations de travail** tend à isoler les entrepreneurs, les salariés et les entreprises des organisations représentatives, tant dans leur fonction syndicale que dans leur fonction de prestataire de services (conseil, formation, services techniques, etc.). Les interlocuteurs des TPE en matière de gestion du personnel sont habituellement des professionnels (juristes du travail et comptables), en mesure de les aider à accomplir leurs obligations légales mais pas à accéder à des services plus complexes en matière de conseil, de formation et d'information.

La **gestion des ressources humaines**, constamment identifiée comme le principal facteur de succès pour les processus de développement des (petites) entreprises, n'a donc pas su développer jusqu'à présent de méthodes adéquates pour faire évoluer les relations de travail informelles typiques des TPE vers des formes plus évoluées de création et de reproduction des compétences et ainsi à rendre ces relations de travail plus stables dans le temps.

Toutefois, il existe des exemples intéressants sur la manière dont il est possible de rendre plus durables les relations de travail dans les petites entreprises, et de les enrichir, par l'utilisation de nouvelles formes d'associations d'acteurs et par une évolution du rôle des acteurs territoriaux vis-à-vis des TPE.

Préconisation : *Accroître la capacité d'anticipation de la très petite entreprise nécessite la participation de l'ensemble de ses collaborateurs à ce chantier prospectif. Accompagner le changement des pratiques de formation au sein des TPE peut être le vecteur d'une mutation des relations de travail en ce sens.*

3. Illustrations : France / Italie / Allemagne

Le cas des groupements d'employeurs (France)

Un premier exemple est représenté par les groupements d'employeurs (GE) qui constituent une réponse innovante au problème de la flexibilité : ceux-ci assurent le recrutement et la gestion du personnel d'une association d'entrepreneurs, tout en s'inscrivant au sein d'un partenariat d'acteurs au niveau local, rassemblant entreprises et collectivités locales (appui en phase de démarrage par le financement d'une étude de faisabilité). Les deux cas analysés par le projet « Regards croisés (...) » concernent le Centre de Ressources de Groupements d'Employeurs (CRGE) de Poitiers et les deux premiers GE de services aux personnes, créés dans le Vaucluse.

L'action du CRGE vis-à-vis des GE de la région Poitou-Charentes a mis en relief ces formes particulières d'organisation qui permettent aux entreprises adhérentes de disposer de salariés qualifiés même pour périodes limitées sur l'année, sans devoir recourir aux contrats de travail temporaire. C'est le GE qui se charge du recrutement, de la gestion et de la formation des travailleurs en adoptant une vision stratégique qui va au-delà des possibilités dont disposeraient les TPE pour s'adapter à ces variations d'activité.

En effet, afin de pouvoir répondre aux besoins des entreprises adhérentes, les GE doivent être en mesure de prévoir et d'anticiper le nombre et la qualité des qualifications qui seront demandées. De plus, les GE peuvent établir avec les salariés un pacte de confiance de longue durée que les TPE ne seraient pas en mesure d'honorer, mais qui est la condition pour un développement durable des compétences au sein des TPE. Le concept de *flexicurity* trouve ici une application qui permet de concilier la demande de flexibilité des entreprises et la demande de stabilité des salariés, et ce dans le cadre d'une logique de « dialogue social territorial » centré sur la responsabilisation réciproque des entreprises, des salariés et des administrations locales dans le processus de développement local.

À la différence des autres modèles contractuels comme celui du travail intérimaire ou du *staff leasing*, où les conditions d'un rapport de confiance entre salariés et patrons sont absentes, ce rapport est garanti dans le cas des GE du fait de la responsabilité prise par l'employeur (le GE) de donner suite au rapport de travail, par un nouveau maillage

d'emplois, avec d'autres entreprises du groupement ou de nouvelles entreprises adhérant au GE.

Les GE de services aux personnes (Vaucluse) : une démarche d'anticipation pure

Ces deux GE sont pionniers : ce sont les premiers créés dans le secteur des services sociaux et de la santé. La démarche est intéressante car elle opère dans un contexte institutionnel – celui des maisons de retraite et des associations de proximité (services à domicile pour personnes âgées dépendantes) – menacé d'implosion par le vieillissement accéléré de la population et par des difficultés de recrutement dues à des conditions de travail difficiles (provoquant un fort *turn-over*) et à des rigidités administratives en terme de qualifications.

Le GE tente d'apporter une solution originale à ces difficultés en mettant à disposition de ces organismes un personnel formé et fidélisé par des conditions de travail améliorées.

Par rapport à des organismes publics, privés ou associatifs qui ne parviennent pas à garantir des conditions de travail satisfaisantes à leurs employés (horaires de travail lourds et variables, rémunération faible, perspectives de carrière nulles, manque de reconnaissance sociale), le GE permet d'engager une démarche d'amélioration progressive des conditions de travail par une gestion des personnels plus rigoureuse et ouvrant la perspective d'emplois qualifiants, encadrés, sécurisés et donc durables.

Ce choix d'une gestion collective et de déprécarisation de la main-d'œuvre constitue une prise de position forte dans un contexte politique où le gouvernement (Loi Borloo sur les services aux personnes) a choisi de favoriser la création individuelle d'activité (via les chèques services) – une configuration qui précariserait encore davantage les conditions de travail de personnes désormais isolées dans un face-à-face avec des employeurs individuels multiples. Le GE propose en effet aux établissements et associations adhérents d'entamer plutôt une réflexion prospective en termes de professionnalisation et de fidélisation des personnels.

En général, si les syndicats sont généralement absents des TPE, la création d'un GE peut représenter l'amorce d'un dialogue social pour ces entrepreneurs, via le dialogue entamé au sein du GE, pour garantir aux salariés le respect d'une convention collective et leur fournir des avantages collectifs attachés à leur situation de salariés mobiles et/ou polyvalents (remboursements des déplacements entre 2 postes de travail, par exemple).

Le secteur lainier de Biella (Italie)

Une expérience en cours dans le secteur lainier de Biella, un des secteurs en crise de l'Italie du Nord, va dans la même direction. Grâce à un accord étroit entre les syndicats, l'Union Industrielle et les institutions locales, des services sont offerts soit aux entreprises pour recruter des salariés, soit aux salariés pour améliorer leur position sur le marché du

travail. Dans un contexte où la crise et les processus de délocalisation risquent de détruire le patrimoine de compétences acquis par les entreprises, une médiation syndicale rigoureuse et partagée, et la compétence accrue des opérateurs du Centre local pour l'emploi permettent de gérer le processus de restructuration en réduisant les risques de chômage et en aidant les entreprises à se doter d'instruments innovants pour la gestion du personnel.

Un Observatoire permanent du marché du travail – en phase de réalisation – deviendra l'instrument qui permettra aux salariés et aux entreprises d'obtenir les informations nécessaires pour adopter des conduites stratégiques.

ZOLA (Brandenburg - Allemagne) : une démarche participative pour déterminer les objectifs stratégiques de l'entreprise et déboucher sur des objectifs individualisés en matière de formation continue

Une expérience intéressante est actuellement en cours en Allemagne dans le cadre d'un projet du Land Brandebourg. Deux sociétés de conseil (Tamen et Personal Contract) accompagnent plus de 20 petites entreprises. Au centre de ces consultations se trouvent la clarification des objectifs de l'entreprise, l'inventaire des besoins de qualifications et l'organisation de processus d'apprentissage. Le projet vise à soutenir les chefs d'entreprises en termes de développement des ressources humaines et à favoriser l'introduction d'instruments participatifs pour ce faire. Il s'agit essentiellement d'un dispositif de « management par objectifs », adapté aux spécificités du projet.

La concertation entre les salariés et le chef d'entreprise est au cœur du modèle. La méthodologie de conseil et d'accompagnement prévoit en effet de parvenir à un consensus sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et les objectifs d'apprentissage entre le patron et les salariés.

SPINNER (Émilie-Romagne - Italie) : accompagner les transmissions d'entreprise tout en favorisant l'innovation

En matière de conseil aux TPE destiné à améliorer leur capacité de gestion du personnel, le Consorzio Aster de Bologne a acquis lui aussi une grande expérience. Une expérience d'appui au « remplacement générationnel » est actuellement en cours au sein du dispositif SPINNER (Services pour la Promotion de l'Innovation et de la Recherche). Initiative de la Région Émilie-Romagne financée par le Fonds Social Européen, SPINNER vise à soutenir les capacités innovantes des entreprises, via le transfert de compétences du système public de la recherche vers les entreprises, en valorisant le savoir-faire des étudiants et des jeunes chercheurs de la région.

Les objectifs de cette action de conseil aux TPE sont au nombre de deux : affronter de manière innovante les problèmes liés à la transmission d'entreprise entre générations en palliant aux imperfections de l'offre actuelle de services aux TPE et en favorisant la

constitution d'un « réseau local de spécialistes » capable d'anticiper les conséquences d'une gestion inadaptée des successions à la tête des entreprises ; faciliter et appuyer les transferts d'entreprise en évitant la dispersion du savoir-faire et du patrimoine de connaissances acquis.

En résumé, ces nouvelles formes de collaboration d'acteurs au niveau local qui, par rapport aux grandes organisations d'intérêts traditionnelles, sont davantage en mesure d'interagir avec les entreprises et leurs salariés, permettent d'élaborer de nouvelles méthodes de conseil aux entreprises, structurées de façon à pouvoir répondre aussi aux besoins des TPE.

4. Accompagner les équipes (salariés et collaborateurs) pour accroître la capacité d'anticipation des TPE

- Le préalable de cet accompagnement consiste à considérer l'entreprise comme un système humain complexe c'est-à-dire où des changements permanents sont à l'œuvre, mais qui tendent cependant à l'homéostasie (retour à l'état initial). Le changement, même organisé et planifié, y est donc forcément non linéaire et jamais exhaustivement conceptualisable, d'où une nécessaire modestie de l'accompagnateur (Mazué, 2006).
- Cet accompagnement est par conséquent en premier lieu un métier de la relation humaine et non une technique reproductible, quel que soit le contexte entrepreneurial.
- Parce que les TPE sont souvent « ancrées » dans leur territoire et dépendantes d'un marché local (celui des produits ou services ou celui de la main-d'œuvre et des qualifications), cet accompagnement à l'anticipation se doit de considérer l'entreprise non comme une entité abstraite de toute détermination géographique, mais comme une entité fortement contextualisée, en interaction économique et sociale forte avec son environnement (Rouault, 2006).
- L'accompagnement vise ici à l'élaboration d'un chantier prospectif qui soit visualisé et identifié par l'ensemble des collaborateurs de la TPE et bien différencié de la « gestion quotidienne des affaires ». Ce chantier doit faire l'objet d'une programmation rigoureuse en termes d'objectifs, de procédures, de partage des rôles / fonctions et de délai.
- Au sein de ce chantier, consultation et décision doivent être notamment soigneusement différenciées : les procédures de nature participative et démocratique (consultation) se distinguent fondamentalement des circuits de la décision, de nature hiérarchique. Toute confusion peut engendrer des processus chaotiques et anxiogènes.
- L'objectif de l'accompagnement est de faire du changement un enjeu de l'identité de l'entreprise et un enjeu de sens pour la pratique professionnelle de chaque collaborateur – soit un processus complexe de « co-création du désir de changement » au sein de l'ensemble des collaborateurs de la TPE.

Questionnements / ouvertures :

- La nécessaire « auto-reflexivité » des accompagnateurs : des échanges de pratiques plus poussés et plus réguliers entre les accompagnateurs semblent nécessaires pour préciser encore la spécificité d'un accompagnement destiné aux TPE dans leur diversité et assurer la qualité du service rendu par sa permanente actualisation – facilité par l'implication dans un collectif.

- Une difficulté de ce type d'accompagnement prospectif tient à son déroulement dans le temps : de l'élaboration d'un chantier prospectif jusqu'à la mise en œuvre de préconisations élaborées de manière participative s'écoulent au minimum 18 mois de travail, soit un processus de longue haleine, en décalage avec la gestion de l'urgence qui est le lot quotidien des TPE. Une promotion plus active de ces formes d'accompagnement long par les acteurs économiques et politiques locaux est donc nécessaire.

B - Coopérations inter-entreprises

Le chef d'une très petite entreprise, voire d'une entreprise uni-personnelle, devrait être un véritable « chef d'orchestre » puisqu'il rassemble sur sa seule personne l'ensemble des fonctions managériales. Or souvent il n'en est rien : le chef d'entreprise crée son activité à partir de la connaissance approfondie d'un cœur de métier, dont il maîtrise les registres techniques, déléguant les autres fonctions (gestion, comptabilité), tantôt à sa conjointe, tantôt à un expert-comptable. L'idéal de polyvalence du chef d'entreprise est donc rarement une réalité dans les TPE – il en est de même quand il s'agit de capacité prospective ou d'anticipation stratégique. Une TPE voulant se doter d'une capacité d'action stratégique devrait donc logiquement recourir à un appui extérieur pour gagner en recul d'analyse et en marge de manœuvre. Or là encore, rares sont les chefs de TPE faisant cette démarche – par manque de ressources ou d'information, par fierté, ou parce que les services offerts ne leur semblent pas appropriés.

Notre enquête de terrain dans trois pays et dans diverses régions montre qu'une alternative intéressante consiste à miser sur le collectif et sur l'émulation entre chefs de TPE. Les collectifs de très petites entreprises peuvent en effet faciliter l'anticipation individuelle de chacune d'entre elles, en leur offrant un lieu de sensibilisation : une prise de conscience de certains enjeux économiques, sectoriels ou territoriaux peut déboucher sur l'ouverture d'un chantier prospectif, soit au niveau du collectif d'entrepreneurs, soit au sein des entreprises elles-mêmes.

Préconisation : susciter des coopérations inter-entreprises et les accompagner selon leurs spécificités permet d'accroître plus efficacement la capacité de chaque TPE à anticiper les changements.

1. Collectifs inter-entreprises : de quoi parle-t-on ?

Si l'on a choisi le terme générique de « collectif inter-entreprises », il faut souligner d'emblée la diversité des formes de coopération que ce terme englobe et tenter de les identifier selon leur degré de **formalisation** / d'informalité ou encore leur degré d'intégration.

Ce degré de formalisation de la coopération peut lui-même être affiné en spécifiant les **finalités** assignées au collectif : simple lieu d'échange informel d'informations ; volonté de constituer un lobby ou une force d'interpellation auprès de décideurs économiques ; mutualisation de moyens d'action (marketing, analyse de marchés) ; formes de coopération plus fonctionnelles où l'entreprise est l'unité constituante d'une unité entrepreneuriale complémentaire, comme dans le cas d'un cluster ou d'un district.

Exemples de collectifs analysés dans le projet, classés du moins au plus intégré :

- *Un groupe de prestataires de services touristiques est rassemblé à l'invitation d'un organisme de formation aux métiers du tourisme rural pour produire « le point de vue des TPE » dans le cadre d'une consultation lancée par l'exécutif régional sur l'avenir du tourisme dans le massif du Vercors (cf. Fiche AFRAT).*
- *Un « club de jeunes entrepreneurs », initié par une boutique de gestion rurale, vise à permettre aux personnes ayant nouvellement créé leur activité de sortir de leur isolement et de se faire connaître dans le cadre de dîners-débats thématiques (cf. Fiche BG71).*
- *Des potiers d'art, soutenus par la Chambre des métiers de Vienne, se rassemblent en association pour organiser ensemble des marchés – concus comme des événements complets (commerciaux, culturels et éducatifs) – et se former mutuellement (cf. Fiche D'Argiles).*
- *Les entreprises du district industriel de San Daniele (Frioul, Italie) sont concentrées dans un périmètre rural restreint où l'on produit le fameux jambon cru. Dans le district, plusieurs organisations travaillent en synergie et agissent comme animateurs d'une coopération multiforme. Elles assurent et encouragent la croissance et le développement du tissu social et économique du territoire, en assistant les producteurs, les éleveurs et les abatteurs de la filière du jambon, pour mettre à la disposition des entreprises de cette zone des services spécifiques et faciliter la recherche et la diffusion de l'innovation scientifique, dans le respect du paysage (cf. Fiche d'expérience).*
- *Des entreprises créent un groupement d'employeurs pour embaucher des salariés qui travailleront au cours de la semaine ou de l'année dans plusieurs des entreprises du groupement (cf. Fiche CRGE).*
- *Des producteurs d'énergie éolienne rassemblent autour d'eux des agriculteurs, des chercheurs et un bureau d'ingénieurs pour constituer une filière régionale de production et de distribution d'énergies renouvelables, qui soit indépendante des grands réseaux énergétiques à tendance monopolistique (cf. Fiche ENOB).*

Si chaque configuration collective exige selon nous un accompagnement spécifique seul susceptible d'accroître la capacité d'anticipation de chacune des TPE participantes, nous soulignerons d'abord un certain nombre de problèmes communs à l'ensemble de ces dispositifs. Ces problèmes touchent d'une part aux conditions d'émergence de ces collectifs et d'autre part à leurs conditions de fonctionnement – soient deux aspects cruciaux qui peuvent faire échouer dans l'œuf toute tentative de créer un forum d'échange inter-entreprises à caractère prospectif.

2. Faire émerger un collectif de TPE : de la peur de la concurrence à l'émergence d'un intérêt commun

Si l'isolement – sentiment partagé par la plupart des chefs de TPE – peut rendre une proposition d'échange inter-entreprises attirante, une telle proposition doit être soigneusement argumentée : offrir un cadre d'échange convivial, porteur d'identité et de valeurs est nécessaire, mais pas suffisant.

Une analyse en terme de **valeur ajoutée** de la coopération est indispensable : sans nier la concurrence qui peut opposer certaines entreprises du collectif, celle-ci doit être mise en regard des avantages et bénéfices qu'un entrepreneur peut retirer du collectif. Autrement dit, un intérêt commun ne pourra être identifié ou construit que si les intérêts particuliers sont préalablement explicités.

Le double défi de la concurrence et de la confiance ne peut donc être relevé que par la légitimité accordée à l'ensemble des intérêts en présence et par la transparence sur les conflits potentiels que ceux-ci peuvent comporter.

La **cartographie préalable des intérêts** permet alors de déboucher éventuellement avec le temps sur des formes de mutualisation d'informations ou d'outils, voire sur une coopération en terme de production ou de partage de salariés.

Exemples de démarches :

• *D'Argile – un collectif de potiers d'art : au sein du collectif associatif, « la concurrence n'est pas niée mais mesurée aux avantages de la coopération » (accroissement de la valeur de l'atelier situé dans une communauté professionnelle régionale ; création par les marchés d'une demande qui va se répercuter sur le reste de l'année dans les ateliers). Cette organisation collective permet en outre de mener des opérations communes de marketing (journée portes ouvertes) et de formation, qui seraient « impossibles à organiser autrement ». Enfin, l'appui offert par la Chambre des métiers permet d'effectuer un suivi du chiffre d'affaires (global) marché par marché et annuel des ventes, permettant à chaque artisan d'analyser l'évolution de son activité dans le temps par rapport à la moyenne individuelle du collectif.*

• *ENOB – un cluster pour la production et la distribution d'énergies renouvelables : participer à un cluster représente pour l'ensemble des organisations participantes (agriculteurs, fabricants d'éoliennes, ingénieurs, logisticiens) un nouveau métier et de nouvelles ressources, mais aussi la participation à un projet politique axé sur l'autonomie énergétique régionale.*

3. Faire durer un collectif : règles du jeu et identité

Un échange entre **partenaires égaux** : contrairement aux structures professionnelles classiques – sectorielles ou locales (clubs d'entrepreneurs), un collectif d'entreprises tel que nous l'entendons ici obéit au principe fondamental de l'égalité entre partenaires, par opposition volontaire aux effets hiérarchisants et élitistes de réputation, de notabilité ou de taille d'entreprise / de chiffre d'affaires qui régissent les rassemblements d'entrepreneurs plus traditionnels. Cette égalité de principe est la seconde condition (après la transparence sur la pluralité des intérêts) pour créer une base d'échange solide, où chacun met ses " problèmes sur la table " pour les soumettre à l'analyse de tous.

Le **sentiment identitaire** produit par le collectif s'avère ici être un ciment précieux. Si ce ciment peut être de diverses natures / origines (attachement au bassin d'emploi, personnes ayant suivi le même stage de création d'activité, vision commune de leur contribution au développement territorial, etc.), il ne peut que gagner en force à trouver une forme écrite et un affichage explicite, dont les TPE elles-mêmes choisiront la forme et le médium (dénomination du collectif, charte de valeurs, site internet, etc.).

Exemple de démarche :

Les partenaires du cluster ENOB - production et de distribution d'énergies renouvelables - se sont ainsi donné une charte de règles communes, qui définit : l'éthique commune du projet ; les objectifs économiques de la coopération ; le financement des activités ; les structures internes de décision ; la représentation publique du projet (charte graphique, etc.) ; les conditions d'adhésion au projet.

Questionnements :

- L'épuisement des leaders : un collectif s'appuie souvent sur la force motrice d'un noyau dur ou d'une personnalité, or ces deux formes de leadership ont une durée de vie limitée (fatigue), d'où la nécessité d'organiser la rotation et le renouvellement du leadership pour assurer la durabilité de la coopération.
- Quand la technique freine la convivialité : des accompagnateurs de collectifs font le constat de l'effet de frein que représentent des échanges qui s'approfondissent sur un registre uniquement technique (la GPEC, etc.) – d'où la nécessité de préserver un format d'échange où la convivialité garde une place importante (débat suivi d'un dîner ou d'un apéritif, débat organisé dans une entreprise que l'on visite ensuite, etc.).

4. Quel accompagnement pour amorcer un chantier prospectif collectif ?

Aborder au sein d'un collectif de TPE des enjeux prospectifs et d'anticipation du changement requiert avant tout du temps pour l'établissement préalable de relations de confiance et de travail, éprouvées dans la durée. Cette donnée temporelle a plusieurs conséquences en terme d'accompagnement des collectifs de TPE.

• **La nature de l'accompagnement :**

permettre aux entrepreneurs de « sortir la tête du guidon »

Par opposition aux services offerts par les métiers de la consultance gestionnaire, surtout destinés aux grandes entreprises, le mode d'accompagnement prôné ici ne consiste pas en l'application d'une méthode pré-calibrée, mais plutôt en la création d'un environnement de discussion, permettant aux entrepreneurs eux-mêmes de se saisir des enjeux de l'anticipation et de construire collectivement leur propre agenda prospectif.

En cela, l'accompagnement vise avant tout à doter ou redoter des chefs de TPE souvent surchargés de travail d'une marge de réflexion en vue de regagner ultérieurement une marge de manœuvre et de décision.

• **Un accompagnement très évolutif dans le temps**

L'enjeu principal d'un accompagnement visant à terme une réflexion collective de nature prospective tient à la transformation des rôles de l'accompagnateur dans le temps.

D'abord démarcheur de chefs de TPE, il se doit de maîtriser le langage technique de l'entreprise (mais pas forcément des divers secteurs représentés) et s'appuyer sur une connaissance sûre des enjeux démographiques et économiques du bassin d'emploi (voir § « C » de ce chapitre).

L'échange collectif amorcé, il devient rapidement animateur de groupe : il propose les règles du jeu (égalité de principe entre les participants) et favorise leur adoption, il aide au décryptage des intérêts particuliers, à l'"accouchement" des intérêts communs et à la mise en évidence de la valeur ajoutée de la coopération.

Confiant peu à peu les rênes de l'échange aux entrepreneurs eux-mêmes, il suscite un leadership (un leader et / ou un noyau dur), qui élabore un agenda des travaux.

L'accompagnateur, dès lors en retrait, peut conserver une fonction d'arbitre, s'assurant du respect des règles du jeu (ouverture du groupe, par exemple).

Il est surtout à la disposition du collectif qui peut faire appel à lui pour obtenir des informations, un appui méthodologique ou une expertise technique.

Illustrations :

- **Les groupements d'employeurs (GE) français :** un directeur de GE, au-delà de la mise à disposition de salariés à temps partagé, peut proposer à ses entreprises adhérentes d'entamer une réflexion collective sur des problèmes touchant à leurs ressources humaines. Face à des difficultés de recrutement récurrentes, le GE peut proposer une analyse de la situation des entreprises concernées (profilage inadéquat des postes) et ainsi favoriser l'adoption de nouvelles pratiques de recrutement (recrutement à un moindre niveau de formation et formation préalable sur poste de travail). En s'appuyant sur des informations sur l'évolution du bassin d'emploi ou sur un Centre de ressource des GE, il peut dès lors proposer une réflexion prospective plus large sur la gestion des risques ou l'avenir du travail à temps partagé (cf. fiche CRGE).

- **Création de nouveaux GE en Allemagne :** parmi les nombreuses initiatives dont l'objectif est de créer un GE – une nouveauté en Allemagne, aboutissent avec succès celles où une personne de confiance « tire le charrette » dès le début (cf. fiche Transfert des GE en Allemagne).

Conclusions

Un collectif d'entreprises peut offrir aux TPE d'un territoire un espace convivial de sensibilisation à des enjeux prospectifs qui demeureraient autrement innaccessibles ou "non digérés" (non analysés) : l'accompagnement d'un collectif de TPE fonctionnant sur un mode égalitaire et ouvert peut en effet, par l'émulation, aider ces chefs d'entreprise à se doter d'une capacité de recul et d'analyse des enjeux de développement du bassin d'emploi, de sa population et de ses entreprises.

Cette capacité d'analyse collective des chefs de très petites entreprises, pour être pleinement efficace, doit être soutenue en amont par la production locale de données économiques et sociales pertinentes (i.e. par le système politico-administratif régional : voir § C de ce chapitre).

Suscitée, encouragée et amorcée par le collectif, la capacité d'anticipation développée par le chef de TPE ne se transformera en capacité *d'action* stratégique que par l'ouverture au sein de l'entreprise d'un chantier prospectif, où la participation de l'ensemble des salariés sera alors décisif pour la mise en œuvre d'une stratégie anticipatrice (voir § A de ce chapitre).

Interrogations / Ouvertures :

- *Les relations inter-entreprises informelles bénéficient rarement en France d'un soutien des financeurs publics (sauf exceptions régionales – dispositif "ELI" en Rhône-Alpes par exemple) ; en Allemagne, si ces collectifs sont soutenus par la puissance publique, ce sont les subventions pour l'accompagnement de ces collectifs qui font défaut et rendent leur fonctionnement difficile. C'est pourtant au prix d'un soutien public plus actif de cet forme d'accompagnement que le développement ou la restructuration économique de nombreux bassins d'emploi, notamment ruraux, pourra réussir en encourageant ainsi les TPE à exercer leur responsabilité sociale.*
- *En Italie, c'est la capacité de mutation des collectifs intégrés que sont les districts qui pose problème face à l'évolution cyclique des enjeux stratégiques : leur institutionnalisation depuis les années 1980 (à travers le développement de services collectifs – logements, garderie, etc.) freine leur recalibrage sur des missions plus économiques (marketing collectif, traitement de l'information économique, etc.).*
- *Les "espaces test" pour les créateurs d'entreprises ou d'activités (du type des couveuses d'entreprises) peuvent constituer des lieux d'initiation et de formation à la culture de coopération inter-entreprises. Le développement des couveuses est d'ailleurs une des priorités européennes actuelles (voir direction PME de la Commission européenne).*

C - Territoires anticipateurs et TPE

Il est désormais établi que le soutien aux PME et aux TPE donne une impulsion cruciale au changement structurel des économies européennes, et de façon toute particulière à la croissance de l'emploi (cf. chap. II). Malgré une augmentation rapide des textes, des programmes et des engagements financiers consacrés aux petites entreprises, tant au

niveau national qu'au niveau européen, l'absence d'une philosophie claire et d'un corpus homogène de politiques destiné à les appuyer dans l'anticipation des changements en cours et à venir demeure cependant patente.

Dans sa version traditionnelle et dominante, le conseil aux entreprises consiste en l'intervention d'un consultant chargé de résoudre un problème donné à partir d'une boîte à outils et d'une méthodologie pré-définies, construites sur le modèle de la grande entreprise. Or dans le cas des TPE, un conseil pertinent implique une connaissance approfondie du territoire dans laquelle elles s'inscrivent, car ce territoire détermine souvent de façon primordiale leur activité et la pérennité de celle-ci.

Pour être en mesure d'offrir un conseil sur-mesure aux petites unités productives, conseillers et accompagnateurs de TPE doivent donc avoir accès à une **information économique localisée** portant notamment sur l'évolution des besoins de qualification des TPE et sur l'offre de qualification présente sur le territoire. Or le problème majeur réside ici dans la construction même de ce corpus de données, souvent disponibles à des niveaux agrégés (national ou régional), mais rarement désagrégées au niveau du bassin d'emploi, ou disponibles seulement de manière éparse à ce niveau.

Accroître la capacité d'anticipation du changement des TPE implique donc avant tout de recueillir, de filtrer, de compléter, de mettre en forme et de re-diffuser les informations socio-économiques pertinentes auprès de l'ensemble des acteurs clefs du bassin d'emploi – entrepreneurs mais aussi organismes professionnels, élus locaux, service public de l'emploi, organismes de formation et de conseil, partenaires sociaux. Un conseil pertinent auprès des TPE doit pouvoir dans l'idéal s'appuyer sur un système d'information socio-économique rodé.

Les acteurs des politiques régionales et locales de développement territorial jouent ici un rôle primordial : ils peuvent impulser le développement d'infrastructures informationnelles ciblées sur les TPE et ainsi établir une base de connaissances solide venant nourrir un conseil de proximité adapté aux petites entreprises.

Préconisation : les petites entreprises anticipent d'autant mieux l'avenir qu'elles se situent dans un territoire lui-même en posture d'anticipation.

1. Débat autour du concept de « territoire » entre France, Allemagne et Italie

Si le concept de territoire employé dans le milieu français du développement local apparaît souvent intraduisible dans le cadre d'un échange européen, celui de développement local – diffusé notamment à travers le programme européen Leader, semble faire consensus (au-delà des spécificités politico-administratives nationales).

En Allemagne, le terme français de « territoire » se traduit par « *die Region* ». Ce qui ne désigne pas un niveau administratif, mais plutôt une zone géographique, définie par une

histoire commune et un tissu socio-économique cohérent. Les acteurs du développement local constituent un réseau, basé sur les atouts du territoire, ses spécificités et son patrimoine culturel. Depuis les années 90, soutenu par l'approche LEADER, le concept de valorisation des atouts, compétences et produits du territoire est estimé le plus durable et le plus pertinent.

En Italie, le développement local a bénéficié d'une attention croissante durant les dernières années : les études se concentrent aussi bien sur les rapports entre les acteurs d'une zone territoriale spécifique que sur leurs rapports avec des personnes extérieures. Le contexte local, expression d'une multiplicité de formes de proximité, est considéré comme un facteur essentiel dans la création des avantages compétitifs d'une région. La proximité physique est considérée non seulement comme un facteur clef de la compétitivité mais aussi comme un important facteur explicatif des procédés innovants. Les spécialistes des dynamiques de croissance et d'innovation soutiennent unanimement que chaque procédé d'innovation incorpore un ensemble de circonstances concrètes qui sont originales et typiques d'un territoire spécifique.

Le mot « territoire » désigne, dans ce document, un **réseau local d'acteurs à vocation de développement socio-économique**, qui a pour caractéristique de se situer à cheval sur les hiérarchies et frontières politico-administratives (sécant) et d'impliquer une forme de partenariat public-privé (participation des entreprises) où la société civile organisée n'est pas absente (milieu associatif).

Ce réseau d'acteurs se veut être régulé sur un mode non hiérarchique – ce qui constitue souvent un affichage ou demeure un « vœu pieu » (notamment du fait des circuits financiers de subventions publiques soutenant ces réseaux).

Ce partenariat localisé d'acteurs agit pour le développement ou la survie d'une zone géographique qui constitue une unité pertinente du point de vue économique : celle-ci est souvent assimilée au bassin d'emploi mais peut dépasser les frontières administratives, voire nationales (cf. exemple de l'horlogerie haut de gamme à la frontière franco-suisse).

Il est apparu dans nos échanges que la constitution d'un tel partenariat exige du temps (un minimum de 10 ans, selon nos interlocuteurs de la Maison de l'emploi de Bonneville) pour trouver sa pleine efficacité. Il apparaît que certains avantages à la constitution de ces partenariats peuvent être hérités de l'histoire.

L'avantage historique des « milieux coopérateurs » :

Cette expression empruntée à Michel Auvolat (Auvolat, 2006) souligne le rôle déterminant que peut jouer dans l'émergence d'un partenariat territorial au service des TPE – c'est-à-dire en décalage avec une approche encore dominante où le « salut économique » d'un territoire passe par l'implantation d'une grande entreprise ou d'une grosse PME – l'existence préalable d'une culture de la coopération ancrée dans l'histoire et structurant plus ou moins explicitement l'identité du territoire.

Dans le cas français, il a été établi par les géographes du commerce de l'Université de Poitiers qu'un axe « Le Havre-Belfort » constitue une ligne de partage historique en

matière de densité de TPE : le Sud de cette ligne est caractérisé par des économies locales liées à l'agriculture de subsistance et à la pluri-activité saisonnière, par opposition au Nord où émerge dès le XVIII^e siècle une culture pré-industrielle et où la densité actuelle des TPE est 2 à 3 fois plus faible. Cette ligne de partage semble définir des types de « milieux créateurs » – avec présence de modèles hybrides à proximité des frontières avec l'Allemagne ou l'Italie – se reproduisant au-delà des vagues de mutation économique et pouvant forger des habitudes de coopération (notamment dans les zones « mal dotées » par la nature).

Cette habitude de la coopération peut en temps de crise être mobilisée et orientée vers la constitution d'un partenariat prospectif (et plus seulement curatif, comme dans l'approche classique des restructurations de grandes unités).

2. Elaborer un diagnostic territorial partagé

Pour qu'un territoire se dote d'une capacité d'anticipation qu'il mettra au service des entreprises locales et notamment des TPE, il doit se doter d'une **capacité à l'auto-réflexivité**, c'est-à-dire être en mesure de se voir agir. Or la multiplicité des niveaux de décision de politique économique et le cloisonnement des secteurs économiques et administratifs (au sein de chacun d'entre eux et les uns par rapport aux autres) rendent cet objectif très ambitieux.

Parce qu'un partenariat territorial de ce type ne se décrète pas, il apparaît qu'un **leadership politique** est une condition nécessaire mais non suffisante à la constitution d'un tel partenariat : une **médiation territoriale** est en effet nécessaire pour surmonter les frontières des « petits mondes qui s'ignorent » et rendre chacun des participants *acteur* de l'élaboration d'un « diagnostic socio-économique territorial ».

Parvenir à l'élaboration d'un « diagnostic territorial partagé » – pour citer une méthodologie issue des milieux français du développement local – implique d'amener l'ensemble des acteurs clefs du territoire à mettre en forme une **vision commune** de l'avenir de l'économie locale. Les compétences requises en terme d'accompagnement pour faciliter l'émergence de ce projet commun sont détaillées plus bas.

3. À la lumière des enquêtes menées en France, en Italie et en Allemagne

En France, nous assistons à une longue histoire de structuration de modèles durables de coopération territoriale, où les acteurs administratifs « nationaux » reconsidèrent leur rôle et coopèrent avec les niveaux locaux, où le privé fait équipe avec le public et où les dimensions de l'emploi, du développement local, des projets de vie des individus et des familles sont pris en compte en fonction des besoins locaux concrets et sans « conformismes révérencieux » - en tout cas dans les expériences enquêtées dans le cadre de ce projet ...

« Copieval », dispositif expérimental de restructuration industrielle en Val de Saône représente une expérience exemplaire de l'approche française : ce « dispositif territorial d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques » été lancé en 2004 à l'initiative du préfet d'un territoire en déclin industriel avec pour missions le développement des entreprises, l'accroissement de l'attractivité du territoire et la valorisation de ses ressources humaines.

La coordination du dispositif est son enjeu crucial : confiée à une personne dotée d'une longue expérience professionnelle, fortement soutenue politiquement et douée du sens du contact, celle-ci vise à établir des ponts et des liens durables entre des interlocuteurs qui n'avaient pas d'habitudes de travail en commun mais aussi et surtout à doter ces acteurs d'une vision commune du territoire et de son avenir.

Il s'agit en cela d'un véritable travail de médiation territoriale, plus qu'une simple coordination opérationnelle. Au cœur du dispositif se trouve la volonté de doter les acteurs politiques et administratifs du territoire d'une capacité prospective et de veille stratégique : en initiant des échanges prospectifs entre élus de différents niveaux territoriaux, mais surtout entre les services déconcentrés de l'État, Copieval vise à les accompagner dans la construction d'une cartographie commune du territoire et dans l'élaboration d'une capacité d'ingénierie territoriale partagée.

En Italie, jusqu'aux années 1990, la politique industrielle était confiée à la responsabilité de l'État central et axée sur une politique incitative à caractère financier, organisée par des lois dictées par quelques organismes de caractère national et centrée sur des modèles conçus pour les grandes entreprises. À partir du début des années 1980, quelques régions parmi les plus avancées « rompent les rangs » des compétences déléguées par l'État central et mettent en œuvre des actions autonomes de soutien des petites et moyennes entreprises. La nouvelle approche, avec la diffusion de « **centres de services réels** », se caractérise par le renoncement à un modèle unique de conseil et par l'adaptation flexible et ciblée des services fournis. Il s'agit d'une expérience caractéristique des régions du Centre et du Nord où une interaction intelligente entre différents acteurs politiques (niveau européen, national et régional), entre des organismes publics et privés, permet d'expérimenter de nouvelles formes de coopération et de construire de nouvelles méthodologies – les entreprises étant elles-mêmes impliquées dans la conception et la diffusion des interventions.

Aujourd'hui, la fameuse expérience des « services réels », inventée en Émilie-Romagne, devenue ensuite un modèle de référence dans toute l'Italie jusqu'à la fin des années 1990, est jugée dépassée par la région même qui l'avait créée, et de nouvelles formes de modèles s'affirment qui intègrent des formules de coopération entre acteurs et de nouveaux modèles de conseil/formation/ accompagnement.

Le **Secteur Alimentaire de San Daniele** représente un cas historique de construction du secteur et un modèle de développement durable qui cherche à renforcer les rapports entre les acteurs territoriaux.

Les activités mises en place visent à construire un réseau d'entreprises¹ qui puisse considérer comme un avantage compétitif l'appartenance à un secteur déterminé, en maintenant un lien fort entre produit et territoire. Ces activités prévoient d'offrir une série de services à toutes les entreprises du territoire de manière synergique afin de favoriser leur croissance et supporter les processus d'innovation garantissant le maintien d'une bonne place sur le marché. Les acteurs opérant sur le territoire sont en train de surmonter la grande fragmentation du système de production et de renforcer les rapports au sein du système local. La direction entreprise prévoit la collaboration dans des projets à long terme où la détermination d'objectifs communs et partagés sert de guide pour une meilleure connaissance réciproque et pour une collaboration plus continue.

Le cas du **district textile de Biella** en Piémont, met en lumière comment la création d'un réseau de coopération est essentielle entre les organes du gouvernement, les centres de recherche et tout autre instance préposée au soutien de la capacité des petites et moyennes entreprises locales, pour prévoir les changements qui auront des impacts significatifs sur les unités productives du territoire. Le consortium « textile et santé » par exemple est un établissement engagé dans des actions de recherche et diffusion d'informations sur les centres importants et sur les résultats de la recherche textile, le centre de recherche COREP est quant à lui spécialisé sur les thèmes des besoins de compétence et sur l'introduction de nouvelles approches sur la formation continue.

Au cours des cinq dernières années, grâce aux programmes d'initiatives communautaires (ADAPT, NOW, EQUAL) et aux interventions réglementaires de l'État (fonds interprofessionnels), des expériences innovantes sont nées aussi dans les régions de **l'Italie du Sud**. Les deux cas italiens de la Calabre et de la Campanie montrent des signes importants d'innovation par rapport aux modèles traditionnels de coopération. Toutefois, tandis que la Campanie se distingue par la participation active de tous les acteurs, la Calabre fait ressortir que, dans un contexte difficile et compte tenu de son retard quant à la culture de « gouvernance » des administrateurs locaux, il est possible que les promoteurs deviennent les entreprises elles-mêmes, soutenues par des « agents d'innovation et de synergie » nés de la coopération entre acteurs internes et externes au territoire.

En Campanie, un **réseau d'organismes bilatéraux** particulièrement constructif est en cours de création, avec pour mission principale de promouvoir de manière concertée l'emploi des fonds interprofessionnels pour la formation continue.

¹ Actuellement, il existe encore quelques résistances de la part des producteurs de jambons qui craignent l'affaiblissement de l'image de naturel et de qualité construite au cours des années.

Un des principaux éléments significatifs de cette expérience est la forte collaboration entre les organisations syndicales des salariés et des employeurs. La coordination et la coopération entre les organisations bilatérales de tous secteurs opérant dans le même cadre régional, constitue un cas unique en Italie, et s'est concrétisé par l'institution de la Coordination Régionale de tous les organismes bilatéraux (CREB). L'expérience est en passe de devenir un modèle exemplaire.

La voie suivie ne manque pas d'obstacles, comme la faible propension des PME à investir dans la formation et à collaborer au travail en "réseau" et la faible aptitude des syndicats à négocier la formation. Un autre point faible est le manque de pérennité des processus de développement local expérimentés (par exemple, l'expérience de l'agence locale pour la formation continue de Bagnoli a cessé par manque de financements, malgré les bons résultats obtenus).

La démarche d'ATENA (Calabre) : une initiative de développement territorial s'appuyant sur des acteurs extérieurs au territoire

L'expérience d'ATENA exemplifie bien que chaque politique de suivi doit tenir compte des spécificités du territoire dans lequel vit l'entreprise. En effet, ATENA est née dans un territoire qui n'a jamais connu de développement productif, caractérisé par la présence d'entreprises artisanales à gestion familiale qui survivent souvent dans les zones « grises » de l'économie (sous-emploi, respect irrégulier de la réglementation concernant les cotisations sociales...). Dans ce cas, il faut soit une coopération entre les acteurs clés du territoire, soit la coopération avec des sujets externes au territoire qui disposent d'un savoir faire indisponible sur le territoire mais essentiel pour le développement et la compétitivité des TPE de ce territoire.

Le Consortium ATENA a rassemblé dans un réseau de coopération des micro- entreprises artisanales du territoire, un organisme de recherche, ARTES – agence spécialisée dans l'identification des « trends » du marché et dans la création des réseaux pour le transfert technologique et l'innovation de produit, un organisme de consultance en développement des ressources humaines ayant son siège en Allemagne, et enfin les élus responsables de l'administration du territoire. Cette coopération permet aux micro- entreprises locales d'avoir des informations essentielles et du savoir-faire essentiel pour anticiper et affronter le changement.

L'Allemagne de l'Est a vécu avec la Réunification une rupture fondamentale de ses structures économiques, ce qui a provoqué le développement d'une multitude de stratégies de restructuration, souvent basées sur des investissements de grande échelle et sur un esprit entrepreneurial très individualiste. Ces stratégies se sont rarement avérées un succès dans les territoires ruraux éloignés des grandes agglomérations industrielles. Pendant des années 90, les cantons (*Kreise*) – principaux acteurs de développement économique régional, ont donc cherché d'autres stratégies de restructuration, qui correspondaient mieux aux exigences des zones rurales faiblement peuplées et soumises à un exode irréversible. Il fallait revenir aux forces du territoire et aux formes de production déjà établies.

Le cas du Cluster ENOB : Cherchant des innovations dans l'agriculture - secteur dominant dans la production, prenant en compte la fertilité faible des sols, l'idée de « l'énergie-culteur » a vu le jour. Soutenu par une décision des « conseils de canton » des Barnim et Uckermark de couvrir l'ensemble de leurs besoins en énergie électrique par le recours à des énergies renouvelables produites sur place, un dispositif sous forme de cluster a été mis en oeuvre. Ce dispositif permet en effet une concertation et une coordination de l'ensemble des activités de la filière « énergies renouvelables » : il regroupe tous les acteurs au niveau territorial autour de la chaîne de production d'énergie, mais aussi l'université, les banques et des entreprises agissant sur le marché européen. Le projet « Cluster Biogaz » a en outre permis de financer une animation du dispositif par un organisme de conseil.

4. Accompagner les territoires anticipateurs : avec quelles compétences clefs ?

Sans avoir l'ambition d'élaborer un référentiel métier d'« accompagnateur territorial » construit à partir des besoins spécifiques des TPE, nous avons plutôt tenté ici une approche critique. Celle-ci consiste en un commentaire des référentiels existants - notamment du « référentiel des métiers du développement local », élaboré en France par l'ARADEL (2005) - pour mieux y souligner les dimensions qui nous semblent cruciales pour soutenir le potentiel d'anticipation des TPE au niveau d'un territoire.

Le concept de « **médiation territoriale** » nous est apparu ici central : il permet en effet de mettre d'emblée l'accent sur la dimension cruciale de cette mission, celle de la coordination d'acteurs et de l'inter-compréhension entre des « petits mondes » (techniques ou politico-administratifs) hermétiques les uns aux autres.

Loin d'être un spécialiste des théories du développement endogène ou du marketing collectif, le « médiateur territorial » est un généraliste spécialisé pour l'occasion en processus d'interaction (Infelise, 2005) et en gestion de projet (Prost, 2005).

Si ce médiateur doit être doté ou non d'une certaine « bouteille » - c'est-à-dire d'une expérience professionnelle longue et variée reste sujet à débat. Un consensus fort émerge cependant sur le fait qu'une médiation territoriale relève d'un **travail d'équipe**, pouvant difficilement reposer sur un « développeur / animateur » unique (sous peine de surmenage rapide). Confier la coordination d'équipe à une personnalité, dotée d'une expérience professionnelle solide et d'un certain charisme, semble en revanche constituer un point fort, car permettant aux différents acteurs du territoire d'identifier facilement un correspondant « référent ».

Nous tentons ci-après l'esquisse d'un triptyque qui constituerait le « cœur de métier » du médiateur territorial – construit autour des missions « information / animation / médiation ».

• **INFORMATION : une veille stratégique prenant en compte les TPE du territoire**

Si la veille stratégique (ou économique) territoriale se définit comme le recueil, le croisement et le filtrage, la mise en forme et la diffusion systématique d'informations économiques à tous les acteurs clefs du territoire, il nous semble ici important d'insister sur le niveau différencié d'agrégation de ces informations.

Souvent agrégées (au niveau national et par secteur économique), ces informations sont plus rarement **désagrégées** au niveau du bassin d'emploi et selon la taille des entreprises – pour mieux refléter l'écrasante majorité des « petites ». Pour être pertinente, une veille économique territoriale se doit d'explorer l'hétérogénéité du tissu économique local - ce qui est encore trop rarement le cas en France (voir : ETD, 2004). L'enjeu central consiste donc en la gestion conjointe d'une information sectorielle / globale - disponible et portant sur l'évolution des techniques et des marchés - et d'une information territoriale - à construire et portant sur le tissu économique local mais aussi sur la démographie et l'offre de qualifications locales.

Une veille informationnelle se doit en outre de procéder à une **actualisation** systématique de ses données. Or selon nos interlocuteurs, cette logistique informationnelle requiert sur un bassin d'emploi pluri-cantonal au moins un poste à plein temps – d'où la nécessité de recourir à une équipe et à des relais existants (voir ci-dessous l'expérience des sites de proximité).

Au-delà des aspects cruciaux du contenu (désagrégé) de l'information et de son actualité, semblent encore cruciales la **forme** donnée à cette information (lisibilité) et son **accessibilité** (ou visibilité). Le choix d'une information compacte, lisible par tous – élus, entrepreneurs mais aussi de potentiels futurs habitants - semble privilégiée par nos interlocuteurs. L'accessibilité de l'information passe quant à elle non seulement par l'activation des réseaux déjà existants (consulaire notamment) – souvent urbains – mais aussi par la dissémination via relais de proximité (associatifs par exemple) – pour couvrir les zones rurales (voir Horgues-Debat, 2006).

• **ANIMATION : faciliter les coopérations pour accroître le capital social territorial**

La médiation territoriale consiste ici à écouter, faciliter la prise de parole les acteurs clefs du développement économique local pour permettre la structuration d'une multiplicité de chantiers propectifs plus ou moins spécialisés, portés par ces acteurs clefs eux-mêmes. La médiation vise en un mot à « faire prendre la mayonnaise » du partenariat pour permettre l'émergence d'une vision commune de l'avenir du territoire et de ses TPE. Cette vision étant déclinée en chantiers, eux-mêmes programmés et mis en œuvre dans des délais précis : le médiateur territorial est alors le coordinateur de la pluralité des chantiers (programmation), mais aussi l'évaluateur de l'atteinte des objectifs fixés. La médiation consiste ici à valoriser le capital social ou relationnel du territoire dans sa dimension prospective - voire à susciter son émergence ...

• **LEADERSHIP : un médiateur légitime car politiquement fortement soutenu**

La médiation territoriale contient une dimension d'arbitrage des conflits liés à des relations de pouvoir qui peuvent éclore au sein du partenariat - du fait de compétences concurrentes entre collectivités territoriales notamment (ce qui est souvent le cas en France en matière de développement économique). Loin de dire que le médiateur doit assumer cet arbitrage, nous affirmons qu'il doit impérativement bénéficier de l'appui d'un leadership politique incontesté, lui-même basé non sur une quelconque donnée hiérarchique mais construit sur la légitimité du projet en terme d'intérêt général. La personnalité du médiateur (et sa neutralité) doit ici permettre au partenariat prospectif de s'imposer face à la multitude des partenariat administratifs fonctionnels et assurer son ouverture à d'autres acteurs – collectifs de TPE, associations de développement local, professionnels de l'accompagnement des TPE, habitants, etc.

La démarche des sites de proximité : une réflexion collective sur la forme et l'accessibilité de l'information économique locale

Créés en 1994 en Rhône-Alpes à l'initiative de l'Etat et de la Région, les sites de proximité visent à constituer une capacité d'ingénierie locale pour « favoriser l'accès à l'emploi et la création d'activité » dans les zones rurales. L'originalité de ce dispositif tient à ce qu'il est « porté » par des organismes locaux antérieurement existants (associations, communauté de communes, établissement d'enseignement agricole), ancrés localement et disposant de compétences en matière de développement local. Les sites de proximité (6 répartis sur 3 départements) sont organisés en réseau et dotés d'un comité de coordination.

Les sites de proximité ont ceci d'original qu'ils se sont dotés d'outils d'enquête et d'information pour organiser un système local d'information destiné à effectuer la jonction entre les compétences présentes ou émergent sur le territoire et les potentiels de développement local.

L'anticipation des changements économiques en cours ou à venir sur une zone rurale donnée passe dans le cas des sites de proximité par le recueil et la mise en forme d'informations territorialisées (notamment statistiques), qui ne sont pas produites par l'appareil statistique officiel alors qu'elles sont reconnues comme constituant de précieux outils de guidage de l'action par l'ensemble des acteurs du développement territorial.

Les sites produisent notamment des diagnostics sociaux, économiques et démographiques qui fournissent des informations localement pertinentes, permettant de construire avec les élus, les créateurs d'activité et les entrepreneurs « classiques » une vision prospective partagée de l'économie territoriale.

Les sites de proximité jouent donc un rôle clef de veille stratégique territoriale, que n'est en mesure d'assurer aucune autre institution officielle - les chambres consulaires notamment se voient reprocher la production d'une information standardisée peu utilisable par des élus et peu adéquates par rapport aux besoins des créateurs de TPE.

Questionnements / Ouvertures :

- *Peut-on surmonter l'absence de tradition régionale de la coopération économique ? Cette question demeure jusqu'ici sans réponse définitive, à défaut d'une comparaison inter-territoriale systémique et systématique.*
- *« **10 ans** » : ce serait la durée moyenne pour créer un partenariat territorial effectif autour de l'information et du conseil économique aux TPE. Le problème de la montée en puissance et de la **durabilité des dispositifs** se pose quand ces dispositifs ont été créés sur des financements expérimentaux ou portés par des personnalités « médiatrices » clefs.*
- *À suivre (...) : l'expérience des **Maisons de l'emploi** françaises, dont la mission est précisément une synthèse des informations économiques nationales et locales et une visibilité de l'offre de conseil aux entreprises de toutes tailles.*

V - Conclusions et préconisations

Aider les TPE à se doter d'une « culture du changement permanent », qui leur permette d'anticiper et non plus seulement de subir les changements techniques, économiques, administratifs ou sociaux qui les affectent, implique la mise en place sur les territoires d'une politique de soutien aux TPE « recalibrée » selon les besoins réels des entreprises. Les TPE ont en effet moins besoin d'aides financières que d'un meilleur accès à des ressources stratégiques - en termes d'informations et de compétences – leur permettant d'agir de manière pertinente et en temps voulu.

Recommandation générale : une action systémique et intégrée

Une action destinée à renforcer la capacité d'anticipation d'une petite entreprise doit toujours être pensée et menée à 3 niveaux – au niveau des collectifs de travail (salariés collaborateurs), au niveau des échanges inter-entreprises et au niveau des partenariats de développement territoriaux. Les expériences repérées et analysées dans ce projet ont ceci de particulier que – pour la plupart – elles combinent ces trois niveaux d'action, prenant ainsi en compte l'ensemble des relations économiques et sociales de l'entreprise.

Au niveau territorial

Accroître sa capacité d'anticipation signifie d'abord pour une entreprise d'apprendre à évaluer la pertinence pour son activité et pour sa pérennité des informations reçues ou disponibles. Les petites entreprises, qui n'ont pas les ressources nécessaires pour se doter d'une véritable politique d'information, pro-active et routinisée, dépendent ici souvent d'une aide extérieure. La qualité de l'environnement régional de la TPE se caractérisera ici par la capacité collective du territoire à organiser la production et la diffusion de la « matière grise » en menant un travail préalable de recueil, d'évaluation, de sélection et de mise en forme à destination des TPE de la masse d'information disponible. Entrent ici en action des organisations spécialistes de la gestion et de la production d'informations (« *knowledge managers* »), mais également des structures représentatives capables de mettre au point des critères de pertinence pour guider la sélection des informations intéressant les TPE d'un territoire donné.

L'enjeu est ici d'améliorer la communication et la coopération entre les très petites entreprises, les organismes de recherche, les pouvoirs publics régionaux et les autres

acteurs régionaux (associations, organismes professionnels, organismes de formation, etc.).

Voir exemples : Sites de proximité, CBE de Bressuire, ATENA, Biella, etc.

Au niveau des réseaux inter-entreprises

Pour être en capacité d'évaluer la pertinence des informations reçues et d'en tirer des conclusions sur la stratégie à mettre en œuvre, les petites entreprises ont besoin de partenaires avec lesquels échanger et comparer leur expérience. Des rencontres régulières entre dirigeants de TPE - informelles ou plus encadrées (des tables rondes aux clubs d'entrepreneurs), la participation à des manifestations organisées autour de thèmes d'actualité, à des salons ou à des foires constituent les formats les plus usités. Or ces espaces de communication ne sont en général pas organisés par les entreprises elles-mêmes mais doivent souvent être initiés et animés par un tiers – sous peine de ne pas voir le jour ...

Un réseau d'entreprises offre une structure permettant une communication organisée – car placée sous l'égide d'un animateur - entre entrepreneurs. Inscrits dans la durée, ces échanges font du réseau une structure dépositaire de l'expérience produite par le travail concret mené en commun et susceptible de cultiver la confiance entre participants.

Malgré l'intervention souvent nécessaire d'un tiers, les TPE doivent pouvoir trouver un espace d'expression voire un espace de revendication – leur voix étant rarement présente dans le débat public et leurs besoins rarement opposés à ceux des moyennes et grandes entreprises.

Cette confiance tissée sur une participation volontaire permet de donner progressivement naissance à d'autres formes de coopération : de la mutualisation de ressources et d'outils (marketing, communication, formation, etc.) pour éventuellement évoluer vers des formes plus intégrées de coopération (sous la forme d'un GE ou d'un *cluster* par exemple) – où une nouvelle unité productive voit le jour.

Ces coopérations peuvent donc être à la fois le lieu d'élaboration de critères de pertinence pour la sélection des informations stratégiques intéressant les TPE d'un territoire, et le lieu de réalisation de projets collectifs qui viendront nourrir les réflexions stratégiques de chaque entreprise participante.

Voir exemples : Cluster ENOB, CRGE et groupements d'employeurs, D'Argile, BG71, San Daniele, etc.

Au niveau de l'entreprise

Une analyse des points forts et des faiblesses d'une entreprise est un préalable indispensable pour pouvoir, à partir d'une vision prospective ou de prévisions, élaborer une stratégie d'action construite à partir des objectifs que l'entreprise s'est fixés. Le degré de participation des salariés (ainsi que des collaborateurs proches et sous-traitants – qui doivent constituer ensemble un véritable « collectif de travail ») à l'ensemble de ce processus est ici un enjeu primordial. Les petites entreprises ne peuvent se priver du savoir et de l'expérience de leurs salariés pour se fixer des objectifs et élaborer leurs stratégies d'action – sauf à provoquer des résistances aux changements au moment de leur mise en œuvre.

Une analyse de l'entreprise en termes de points forts et de faiblesses puis l'élaboration participative d'objectifs stratégiques permettent alors d'aboutir à la définition consensuelle de plans de formation du personnel et de développement organisationnel. Ici encore, un soutien externe est souvent nécessaire pour mener à bien ce processus long et complexe, les ressources internes des petites entreprises étant rarement suffisantes pour venir à bout de ces processus d'apprentissage collectif.

Voir exemples : ZoLa, coordinateurs de qualification, Copieval, Spinner, etc.

Nous voudrions à présent tirer les conséquences de la préconisation générale selon laquelle toute TPE est singulière et doit être considérée dans toute la diversité des relations économiques et sociales qu'elle entretient en son sein et avec son environnement. Nous déclinons ces recommandations plus spécifiques en matière de soutien aux TPE en fonction des deux principaux groupes cibles de ce projet européen – les décideurs publics et professionnels d'une part, et les accompagnateurs et les conseillers des TPE d'autre part.

Recommandations aux décideurs publics et professionnels

Ces recommandations s'adressent en priorité aux décideurs publics régionaux – et plus largement aux élus locaux, nationaux et européens, ainsi qu'aux élus syndicaux (représentants des employeurs et des salariés) et professionnels (chambres consulaires).

Au niveau territorial

Il est d'abord indispensable d'améliorer les connaissances relatives aux TPE, encore trop parcellaires car longtemps délaissées par les chercheurs. Cette connaissance doit encore progresser tant sur l'aspect quantitatif que qualitatif : l'hétérogénéité des TPE, si elle est désormais reconnue et analysée (cf. typologie au § II – C), n'est en effet toujours pas quantifiée. Des informations précises sur les qualifications, les parcours, les valeurs, les objectifs des (créateurs de) TPE doivent être recueillies au niveau de chaque bassin

d'emploi (puis systématiquement actualisées) pour affiner la connaissance du tissu économique local et ainsi lui conserver ou lui restaurer son dynamisme. Une véritable « veille économique territoriale » ne peut en effet pas faire l'impasse sur les besoins des TPE, sous peine d'être pour grande partie inutile.

Organiser une veille économique incluant les spécificités des TPE nécessite une coopération et un partage cohérent des tâches entre l'ensemble des acteurs du territoire détenant ou pouvant produire et diffuser ces informations – collectivités territoriales, partenaires sociaux, chambres consulaires, universités, appareils statistiques nationaux et régionaux, organismes de formation et consultants privés. Cette coopération est nécessaire pour produire une information pertinente sur la diversité des TPE d'un territoire mais aussi pour ces diverses TPE (évolution de leurs marchés et clientèles, nouveaux savoirs et innovations techniques).

Cette coopération devrait déboucher – dans l'idéal – sur un partage ciblé des compétences en matière de conseil et d'accompagnement des TPE, ce qui aurait pour avantage de simplifier l'orientation des petits entrepreneurs dans le maquis du conseil aux entreprises – composé des clubs d'entrepreneurs, chambres consulaires, associations de développement local et prestataires de services privés.

Au niveau des réseaux inter-entreprises

Les politiques d'aide aux TPE consistent souvent en des aides trop ponctuelles (et non inscrites dans la durée) ou trop pré-calibrées (quand elles ne sont pas calquées sur les méthodes d'accompagnement des grandes entreprises – reproche souvent adressé en France aux chambres consulaires). Or ces aides financières individualisées devraient être le corollaire d'un soutien à des collectifs d'entreprises : un échange d'expérience entre homologues peut en effet être un levier puissant pour faire prendre conscience à un entrepreneur de la nécessité de recourir à une aide ou à un conseil individualisé.

Or faire vivre des collectifs d'entreprises nécessite une animation professionnelle – qui fixe les cadres et les règles d'une coopération entre partenaires égaux, avant d'en confier éventuellement les rôles aux entrepreneurs eux-mêmes. Cette animation professionnelle, obéissant à une logique de gestion de projet, a un coût rarement reconnu et intégré dans les politiques d'aide aux TPE existantes. Cette dimension centrale du soutien aux coopérations inter-entreprises ne doit néanmoins pas faire oublier l'opportunité de mettre à disposition de ces collectifs des locaux et des infrastructures de communication.

Le recueil des résultats de ces échanges inter-entreprises fournit des informations précieuses sur les besoins stratégiques des TPE (en matière de formation notamment) : ces lieux d'échange permettent donc de mieux orienter les TPE vers les aides qui leur

sont destinées mais surtout de mieux concevoir celles-ci. Parce que cette expérience collective peut déboucher sur des coopérations fonctionnelles profitables pour l'économie générale du territoire, les collectivités territoriales et les partenaires sociaux se doivent de se faire le relais de leurs besoins – notamment auprès du législateur – mais aussi leur faciliter l'accès aux instances consultatives (conseil de développement, etc.).

Au niveau des collectifs de travail

Mieux connaître les TPE présentes sur un territoire et leurs besoins d'information, d'accompagnement et de formation permettrait à terme d'organiser de manière plus efficace le portefeuille de prestations d'accompagnement offert sur un territoire – celui-ci étant souvent éclaté, peu lisible et pour partie inadapté. Travailler à partir d'une typologie des TPE permet ici de mettre en évidence une affinité entre certains types de chefs d'entreprise ou d'indépendants et certains types d'accompagnement.

Les prescripteurs d'aide aux TPE – en matière de conseil et d'accompagnement surtout - devraient en outre veiller à ce que ces aides soient de nature participative – quand l'entreprise dispose de salariés s'entend. Trop souvent en effet ces aides ne visent que le chef d'entreprise : elles devraient davantage viser à former aussi ses collaborateurs. Un accompagnement en terme de « ressources humaines » permet sans doute de faire « passerelle » entre ces deux types d'aide.

Recommandations aux accompagnateurs de TPE

Ces recommandations s'adressent aux accompagnateurs de TPE, quel que soit leur statut – fonctionnaires ou salariés de collectivités locales, d'organismes para-publics, associatifs ou consulaires, conseillers salariés ou indépendants du secteur privé.

Le défaut le plus répandu des structures d'accompagnement des TPE tient au fait qu'elles considèrent les petites entreprises comme des organisations autonomes dirigées par un entrepreneur libre de ses décisions. Par conséquent, l'aide apportée consiste essentiellement à améliorer la qualité des décisions que ce « libre entrepreneur » sera appelé à prendre. Les relations d'interdépendance dans lesquelles s'inscrivent l'entrepreneur et son entreprise sont souvent trop peu prises en compte.

Au niveau systémique

Une entreprise doit en effet être envisagée de manière systémique, c'est-à-dire comme une unité productive inscrite dans un réseau de relations commerciales et sociales. Un accompagnement pertinent doit permettre une analyse exacte aussi bien des situations de dépendance dues aux activités de l'entreprise (du local à l'international) que de ses relations territoriales - relations commerciales mais aussi sociales. Cet accompagnement

visé à visualiser puis à travailler ces situations de dépendance afin d'accroître les marges de manœuvre de l'entreprise et anticiper davantage.

Au niveau des réseaux inter-entreprises

Cet accompagnement doit de plus favoriser l'établissement et le développement de relations de coopération, commerciales ou non mais toujours régies par le principe de la parité entre les intérêts de chacun des partenaires.

L'animation de collectif d'entreprises est une prestation préalable et complémentaire à un accompagnement individualisé car il permet aux chefs d'entreprise par l'échange d'expériences de prendre conscience de ses besoins d'accompagnement voire de l'opportunité de coopérations fonctionnelles (dans un cluster ou un groupement d'employeurs, par exemple).

Au niveau du collectif de travail

Outre qu'il se doit d'intervenir sur un mode participatif impliquant l'ensemble des salariés (voir ci-dessus), cet accompagnement de type systémique implique plus globalement un nouveau type de service aux entreprises, véritablement « sur mesure » – c'est-à-dire dont le contenu et la méthodologie sont développés en interaction constante avec chaque TPE, selon le profil singulier de sa direction, de son collectif salarié et ses besoins spécifiques.

Une nouvelle éthique de l'accompagnement

Pour être en mesure d'assurer un soutien répondant à l'ensemble de ces exigences, les accompagnateurs (et les organismes d'accompagnement) doivent eux-mêmes être capables de se remettre en question, de cultiver leur propre aptitude à l'anticipation, leurs capacités d'apprentissage et d'action stratégique, et ainsi de perfectionner continuellement leurs instruments d'intervention auprès des TPE.

Cette nouvelle éthique implique une nouvelle modestie de l'accompagnateur, qui doit lui-même apprendre à s'inscrire dans des collectifs d'accompagnateurs, pour analyser et perfectionner sa pratique, mais aussi dans des partenariats territoriaux multi-acteurs susceptibles de lui fournir des informations sur le tissu socio-économique et sur le contexte politico-administratif dans lesquels s'inscrit son intervention auprès des TPE.

ANNEXE 1

Partenaires

Les partenaires transnationaux

tamen

tamen travaille dans le conseil aux TPE et PME, la gestion de projets européens, le développement personnel et organisationnel, le développement de nouvelles formes d'apprentissage pour les PME et TPE, la formation professionnelle, les études.

[tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH](#)
[Leberstrasse 63](#)
[D 10829 Berlin](#)
[+49 30 787942 11](#)
contact : [Sigrid Woelfing](#)
mailbox@tamen.de
www.tamen.de

GREP

Le Grep est un lieu de réflexion, de débats et d'expérimentation, une force de proposition face aux enjeux de société. Il travaille en relation avec un réseau de nombreux partenaires. Il permet à différents acteurs (chercheurs, formateurs, élus politiques et syndicaux, praticiens de terrain...) d'échanger et de produire collectivement sur les thèmes du développement local, de la TPE rurale, de l'organisation du travail, de l'approche genre... Il agit par le conseil, la formation, les études-actions et diffuse ses travaux dans la revue *POUR*.

[Grep](#)
[13-15, rue des petites écuries](#)
[75010 Paris](#)
[++33 \(0\)1 55 33 10 40](#)
contact : [Irène Exiga](#)
grep.communication@wanadoo.fr
www.grep.fr

ARTES

ARTES travaille sur la R&D et l'expérimentation de nouveaux modèles théoriques et opérationnels pour la promotion d'organisations et de communautés locales, en intégrant la question de l'intégration sociale. Depuis 20 ans, Artes réalise des recherches accompagnées d'actions sur le terrain pour des organismes nationaux et européens, afin de tester des instruments d'action.

Artes

Via Castiglione 80, IT – 40124 Bologna

39 051 64 48 304 – ax : (39) 051 64 47 90

Contact : Lilia Infelise

artes@artes-research.com

www.artes-research.com

Les partenaires dans chaque pays

Allemagne

> **La SARL à but non lucratif Arbeitsfördergesellschaft Elbe-Elster mbH** intervient dans l'insertion professionnelle des personnes en difficulté. Elle gère et réalise des projets dans le cadre des dispositifs de politiques d'emploi financés par les structures publiques. L'ensemble de ses activités se trouve en lien étroit avec le tissu entrepreneurial local. Un de ses collaborateurs intervient actuellement en collaboration avec tamen GMBH dans la région rurale du sud de Brandebourg. Il s'agit de sensibiliser et former des PME et TPE agricoles à l'innovation. Un des axes prioritaire est l'intégration de l'égalité des chances dans l'organisation du travail.

Actuellement l'AFG mène une étude de faisabilité pour établir un Groupement d'employeurs et transférer le modèle français.

[Arbeitsförderungs-gesellschaft Elbe-Elster mbH](#)

Hauptstrasse 56

D 04895 Martinskirchen

+49 35342-72020

Afg-EE@t-online.de

Contact: Reiner Beyer

> **Le Deutsche Gewerkschaftsbund** est l'organisme national de l'ensemble des syndicats allemands dans les deux régions Berlin-Brandebourg et Thuringe. Dans le cadre de ses activités, il participe à l'ensemble des projets concernant la flexibilité de l'organisation du travail. Il représente les intérêts des salarié(e)s. (Les deux unités du DGB ont surtout participé à la diffusion des résultats du projet dans leurs propres structures)

[DGB Landesbezirk Berlin-Brandenburg](#)

[Keithstrasse 1+3](#)

[D 10787 Berlin](#)

[+ 49 30 21 240 0](#)

petra.meyer@dgb.de

contact: Petra Meyer

www.dgb.de

> **Die Kooperationsanstiftung e.V.** est une association 1901 à but non lucratif qui développe et met en œuvre des coopérations entre l'économie régionale, les institutions et le secteur social. Il s'agit de stimuler un développement local socio-économique durable pour créer des emplois et moderniser les entreprises. Par ailleurs l'association intervient dans le développement de nouveaux modèles d'organisation de coopératives agricoles et gère un « bureau d'initiatives ».

[Kooperationsanstiftung e.V.](#)

[Dietrich-Heißmer-Platz 31](#)

[D 01979 Lauchhammer](#)

[+ 49 3574- 46 43 -26/-27](#)

cw-koopanstiftung@freenet.de

contact: Carola Werner

www.kooperationsanstiftung.de

> **Personal Contract** est un cabinet de conseil aux PME en termes de développement du personnel. Il travaille depuis plusieurs années avec des entreprises dans différentes régions de l'Allemagne et connaît donc leurs spécificités. PC a mené le projet ZOLA en coopération avec tamen. Il s'agit de conseiller les PME dans l'établissement des temps d'apprentissage et de formaliser des apprentissages informels, afin d'augmenter la capacité d'anticipation des PME.

[Personal Contract](#)

[Hagelberger Strasse 9](#)

[D 10965 Berlin](#)

[+ 49 30 61 65 97 62](#)

info@personalcontract.de

contact : Ursula Blankenburg

www.personalcontract.de

> **Brandenburger Landfrauenverband**

L'association des femmes en milieu rural fait partie de la fédération des paysans. Elle représente non seulement les paysans, mais toutes les entreprises en milieu rural, qu'elle conseille en termes de développement économique, nouveaux produits, commercialisation et marketing. Le rapport femmes-hommes dans les entreprises et leur futur économique est une des préoccupations principales du Landfrauenverband.

[Brandenburger Landfrauenverband e.V.](http://www.brandenburger-landfrauen.de)

Dorfstrasse 1

D 14513 Teltow-Ruhlsdorf

+49 3328 319300

blv_eV@t-online.de

contact: Gisela Materne

www.brandenburger-landfrauen.de

> **Humboldt-Universität**

L'Institut de pédagogie des adultes, spécialisé en économie, est le consultant principal du projet en ce qui concerne toutes les questions d'apprentissage et de changement. Surtout dans le discours autour des thèmes « anticipation, innovation, adaptation et apprentissage » l'université développe des stratégies de changement pour les TPE.

[Humboldt-Universität zu Berlin](http://www.humboldt-universitaet-berlin.de)

[Institut für Wirtschafts- und Erwachsenenpädagogik](http://www.institut-fuer-wirtschafts-und-erwachsenenpaedagogik.hu-berlin.de)

Geschwister-Scholl-Strasse 7

D 10099 Berlin

+ 49 30 2093 - 4136

ortfried.schaeffter@rz.hu-berlin.de

contact: Prof. Dr. Ortfried Schäffter

www.hub.de

> **Zentrum für Sozialforschung Halle**

Le centre de recherche sociale Halle est associé à l'université Halle-Wittenberg Institut qui travaille dans la recherche en matières de marché d'emploi et de formation professionnelle, structuration des entreprises et de stratégies entrepreneuriales. L'institut a contribué aux travaux du projet avec deux études auprès de plus que 1800 petites entreprises sur les questions d'anticipation et de formation continue.

[Zentrum für Sozialforschung an der Martin-Luther-Universität Halle](http://www.zentrum-fuer-sozialforschung.uni-halle.de)

Emil-Abderhalden-Strasse 6

D 06108 Halle

+49 345 5526603

wiener@zsh.uni-halle.de

www.soziologie.uni-halle.de/zsh

Contact: Bettina Wiener

France

> CRGE (Centre régional de ressources sur les groupements d'employeurs)

Le CRGE est une association basée en Poitou-Charente. Son Conseil d'Administration est composé de représentants de la CFDT, du CJD, de la Chambre des métiers, d'OPCA de branches ou multisectoriels, de directeurs et présidents de GE. Il informe sur le dispositif des groupements d'employeurs, en assure la promotion, conseille et accompagne les porteurs de projets. Il informe les GE existants, notamment dans le domaine juridique. Il anime un réseau de partenaires au service des GE dont il capitalise certaines expériences spécifiques. Thierry Chevallereau dirige un GE de 48 entreprises et 100 salariés.

Le CRGE s'intéresse aux transferts de méthodes, avec le parti pris que le développement du professionnalisme en terme de gestion, de ressources humaines et de management dans les grosses structures peuvent être sources d'enseignement pour accompagner les petites. Le CRGE possède une connaissance approfondie des pratiques, des entreprises (4 à 1 000 salariés) et des relations employeurs/salariés.

CRGE

60-68 rue Carnot
86000 – Poitiers
05 49 88 25 57
crge@wanadoo.fr

> AFRAT (Association pour la formation des réseaux aux activités du tourisme)

L'AFRAT est un centre de formation professionnelle pour adultes et d'accompagnement de projets individuels et collectifs dans le domaine du tourisme rural, en France et à l'international. Il est implanté en Rhône-Alpes dans le parc naturel régional du Vercors. Pour nourrir son volet formation, il mène des recherches-actions (Equal par exemple) et oriente une partie de ses activités vers la création pédagogique.

L'AFRAT est membre fondateur de Tetractis dont la vocation est d'accompagner des pays en voie de développement dans leur développement touristique (Afrique, Arménie, Equateur, Madagascar).

AFRAT

Andrevières
38880 – Autrans
afrat@wanadoo.fr
04 76 95 35 08

> Espace développement

Espace Développement est un cabinet coopératif de 2 consultants intervenant pour des collectivités, des O.NG, des entreprises et des particuliers. Cette structure agit dans l'esprit de l'éducation populaire pour le développement des territoires, des organisations, des personnes. Elle intervient dans l'accompagnement des processus de changement et de développement, le conseil aux entreprises et le coaching de responsables d'entreprises, l'analyse de pratiques pour les cadres dirigeants et intermédiaires, la réalisation de diagnostics dans les territoires...

Aux prises avec les questions du changement dans les entreprises marchandes ou non, Espace et Développement apporte une expertise de la notion de changement. Son objectif

dans le projet se situe dans l'échange de pratiques, d'expériences, d'outils et un fort intérêt pour la dimension transnationale.

Espace Développement
170, avenue Jean Jaurès, le Major
21000 Dijon
espacedev@wanadoo.fr
03 80 51 74 00

> **CFPPA de Montmorot (Centre de formation professionnelle et de promotion agricole)**

Le CFPPA de Montmorot est un établissement public de formation qui propose plusieurs axes de professionnalisation : formation à l'installation agricole, formation à la création d'activités en milieu rural (activités touristiques, services, attelage de chevaux, guide pêche...), développement des territoires et projets. Il assume également une fonction d'étude et de conseil auprès des collectivités locales sur la qualification des acteurs jurassiens du tourisme. 4 personnes, au sein du CFPPA, mènent une réflexion sur un dispositif de formation pour accompagner le changement dans les territoires.

CFPPA Montmorot
614, Av. Edgar Faure
39570 Montmorot
03 84 43 31 67
cfppa.montmorot@educagri.fr

Italie

> **CESOS** est un centre de recherche ayant pour objectif d'être un instrument d'analyse et d'anticipation des phénomènes qui se manifestent dans les systèmes sociaux et de production, et de participer à l'innovation du système de relations industrielles au niveau local, national et international. CESOS réunit la recherche et l'action en faisant la promotion et en soutenant le rôle des agents locaux et particulièrement des syndicats. CESOS est le correspondant italien de EIRO (Observatoire européen sur les relations industrielles) ainsi que le centre de contact national (NLC-National Liaison Centre) pour le compte de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail.

Structure : **CESOS EUROPAFORM**
Contact : **Domenico Paparella**
Tél: +39. 06 84 24 20 70
e-mail : cesos@mclink.it
Web : www.frame.corep.it

> **COREP** (Consortium pour la Recherche et l'Éducation Permanente) est né en Décembre 1987. Ses activités principales sont :

- Gestion de l'activité de l'éducation permanente dans tous les domaines des sciences appliquées pour moderniser les formes professionnelles des entreprises publiques et privées ;

- Activités liées au transfert technologique pour l'innovation en direction des PMI (développement des méthodologies pour relier les administrations de recherche publiques et privées avec les petites et moyennes entreprises)

Recherche au niveau national et international sur le marché du travail et sur le développement des compétences professionnelles.

Structure : Laboratorio FRAME (Formation, Recherche-Action, Monitoring, E-learning) – COREP

Contact : Adriana Luciano

Tél: +39. 011 197 11 686 /687

e-mail : frame@corep.it

Web : www.frame.corep.it

>IRES - FVG Friuli Venezia Giulia s'occupe de la réalisation des activités de recherche, projet, évaluation, consultation et formation finalisées à la promotion du développement économique et social du Friuli Venezia Giulia.

Depuis plus de vingt ans il s'occupe de recherche et de « monitoring » sur le thème des transformations sociales et économiques du territoire de la Région du Friuli Venezia Giulia, fait de l'assistance technique et de la consultation auprès d'institutions publiques et privées. IRES s'occupe de la formation de façon innovante.

Structure : IRES FVG - Istituto di Ricerche Economiche e Sociali del Friuli Venezia Giulia

Contact : Stefano Bertoni e Alessandro Russo

Tél : +39.0432-415452

e-mail: russo.a@iresfvg.org

Web : www.iresfvg.org

> L'Organisme Bilatéral Régional pour la Formation en Campanie (OBR Campania) est né en 1997 des accords entre Confindustria et les Syndicats Unitaires du 20 janvier 1993 et du 22 juin 1995. Actuellement, l'Organisme est engagé dans des actions d'expérimentation sur les thèmes de la conciliation des temps de vie et de travail. Il a développé des méthodologies et modèles pour le monitoring et l'évaluation qualitative des actions de développement et des projets de formation, et pour l'évaluation du potentiel et des compétences, la lutte contre l'abandon scolaire et l'éducation des adultes. Il est responsable de l'expérimentation du système de gouvernance pour le système régional des titres.

Structure : OBR Campania

Contact : Mario Vitolo

Tèl : +39.0814107140

e-mail : info@obrcampania.it

Web : www.obrcampania.it

ANNEXE 2

Études complémentaires

En Allemagne

**• Economie durable dans l'artisanat et les autres TPE,
le renforcement de leur capacité d'anticipation et l'importance
des dispositifs d'accompagnement**

Dr. Herbert Klemisch, Klaus Novy Institut e.V.
Corneliusstrasse 2, D 50678 Köln
Herbert.klemisch@kni.de

Le renforcement de la capacité d'anticipation vise à soutenir les TPE afin qu'elles puissent gérer les défis du futur. La ligne force du développement durable a pour objectif la capacité d'envisager l'avenir et les développements sociétaux, techniques et économiques, en respectant les bases naturelles et l'environnement. Dans les processus de production, cela signifie augmenter l'efficacité des ressources et du travail. La capacité d'anticiper le futur dans les entreprises se vérifie à trois niveaux : gestion et commercialisation, production et fourniture de services ; processus d'apprentissage.

L'étude décrit les dispositifs d'économie durable dans les TPE. Elle montre l'importance de l'artisanat sur le plan de l'emploi, les problèmes actuels à surmonter et les perspectives d'avenir. Elle analyse différents outils, tous basés sur la participation des salarié(e)s, et décrit des expérimentations de mise en oeuvre de ces outils ainsi que des exemples d'accompagnement par des conseillers. Les TPE ont rarement les ressources humaines, en temps et financières pour profiter de ce conseil, sans le soutien de financements publics.

Les expériences menées avec les chambres consulaires et les associations, mais aussi avec les syndicats montrent, dans le meilleur des cas, leur « réticence bienveillante ». Le plus grand impact se révèle provenir du soutien d'autres entreprises et de l'échange d'expériences entre elles.

Les résultats de cette étude permettent de dégager deux points essentiels : d'une part, les outils identifiés ne sont pas encore assez élaborés pour soutenir efficacement les accompagnateurs dans leur démarche de conseil aux TPE sur l'anticipation. D'autre part, il s'avère que l'ouverture des entreprises elles-mêmes est une condition de succès, et, dans ce cas, les dispositifs d'économie durable peuvent renforcer leur capacité d'anticipation.

• Développement de compétences dans les entreprises allemandes

Susanne Winge, Zentrum für Sozialforschung, Halle
Emil – Abderhalden – Strasse 6
D 06108 Halle
winge@zsh.uni-halle.de

Le Zentrum für Sozialforschung a mené une étude sur les compétences dans les entreprises en Allemagne, basé sur des entretiens téléphoniques auprès de 1788 entreprises. Susanne Winge a ciblé cette étude pour les besoins du projet « Regards croisés... », sur les très petites entreprises en milieu rural.

Une première étape a porté sur les motifs pour lesquelles les chefs d'entreprise s'engagent dans la formation du personnel. Les réponses font apparaître en première place des besoins de recherches des tendances du marché, suivies par des demandes de la clientèle et des besoins de renouvellement technique.

Souvent, plusieurs motifs sont mis simultanément en avant par les petites entreprises qui, de par la proximité de leurs clientèle, sont plus à l'écoute des nouveaux besoins, des nouvelles tendances..., tandis que les grandes, qui font appel à des analyses systématiques externalisées, ont d'autres raisons pour former leur personnel, liées plutôt au besoin d'innovation technologique. Les entreprises en milieu rural réagissent de manière plus différenciée et leurs stratégies de développement de compétences sont plus variées.

La deuxième partie de l'étude a porté sur les types d'apprentissage dans les entreprises. Les grandes entreprises organisent la formation plutôt en interne et développent ainsi des formations adaptées et intégrées aux processus de travail. Les petites entreprises sont plus dépendantes des offres de formation externes, souvent peu adaptées à leurs besoins spécifiques et sont donc dans une situation défavorisée.

• Etude de faisabilité d'un groupement d'employeurs au canton « Elbe-Elster »

Arbeitsfördergesellschaft Martinskirchen

Au cours du transfert des Groupements d'Employeurs de France en Allemagne quelques problèmes de nature juridique et administrative relatifs au Droit allemand se posent, surtout concernant le droit de mise à disposition du personnel et le statut juridique des GE.

L'Arbeitsfördergesellschaft Elbe Elster est chargé d'implémenter un GE « pilote » hors secteur agricole afin d'expérimenter d'autres formes de travail partagé que celui lié à la saisonnalité, notamment celle des cultures de fruits et légumes. Il s'agit plutôt de travailler sur les besoins de compétences, avec l'emploi partagé d'experts et de salariés qualifiés. Ce partage de personnel qualifié dans les domaines métal / électricité / énergie / recyclage est considéré comme une question clé pour les TPE de ces secteurs en milieu rural. La recherche auprès des entreprises des branches concernées a permis à 21 entreprises de définir 10 profils dits « anticipatifs » dont des ingénieurs, des spécialistes « qualité », etc. La phase suivante concerne le repérage du personnel

correspondant à la définition de ces postes, en vue d'affiner les profils et de recruter les premiers salariés.

Ces trois études sont disponibles sur simple demande chez
tamen GmbH
Leberstrasse 63
D 10829 Berlin
mailbox@tamen.de

En France

• La conduite du changement dans les organisations

Olivier Mazué
Espace Développement

Une organisation est un ensemble de personnes, de capitaux, de moyens de production et de savoir faire qui poursuit des finalités économiques (produire, vendre) et/ou sociale (solidarité, lien social...).

Il y a pour chaque organisation des parties prenantes internes (les salariés) et externes (clients, financeurs, partenaires...) qui attendent des bénéfices (matériels, psychologiques, symboliques) de leur contribution. En ce sens, l'ensemble des parties prenantes forment un système interdépendant équilibré puisque chacune des parties prenantes y satisfait un intérêt.

Une organisation quelque soit sa finalité, sa taille, sa composition est, par nature, en changement incessant. L'ensemble des parties prenantes évoluent dans leur comportement et leur demande. Par exemple, en externe, le consommateur modifie son mode de consommation, le législateur impose une nouvelle loi, le concurrent innove... En interne : de nouveaux collaborateurs sont embauchés, un service doit être réorganisé suite à un départ ; il y a des tensions entre deux services...

La plupart de ces changements n'affectent pas ou peu son le bon fonctionnement de l'organisation dans son environnement. Dans ce cas, elle continue d'assurer ses missions sans être mise en difficulté.

Cependant certains évènements, prévisibles ou non, vont perturber plus en profondeur l'équilibre du système, le mettre en crise. Les responsables de l'organisation rencontreront alors des difficultés pour piloter l'organisation, pour donner une réponse appropriée au changement. C'est précisément à cet endroit qu'il leur sera utile de faire appel à un intervenant spécialisé dans « La conduite du changement ».

Le présent document donne au lecteur quelques repères sur le sujet. Il est le fruit de ma pratique professionnelle et de mes lectures.

Pour plus d'information :
Olivier Mazué
Espace Développement
espacedev@wanadoo.fr

• Diagnostic stratégique sur les activités de l'Afrat

Michel Coubat et Rolland Fillod – Conseils en développement

Tout en poursuivant sa mission au service des territoires ruraux et de ses acteurs, l'Afrat souhaite sortir de la précarité économique caractéristique depuis quelques années de son fonctionnement

Près de 80 % de son activité, en terme budgétaire, sont constitués de formations professionnelles, 20 % d'expérimentations, de recherches, d'innovations et d'actions internationales qui ont une part déterminante dans sa renommée.

L'Afrat a missionné le bureau d'étude Michel Coubat Conseil en développement, pour conduire un diagnostic stratégique. L'objectif a été de proposer des orientations permettant d'améliorer la situation économique de l'Afrat, sans changer sa vocation, en s'appuyant sur ses savoir-faire.

Trois scénarios de développement ont été analysés

Le 1^{er} scénario ne comporte pas de changements importants mais demande de développer la capacité d'adaptation de l'Afrat aux changements dans le paysage de la formation professionnelle.

2^e scénario propose un changement de l'offre tout en restant dans le même métier, avec une restructuration des propositions actuelles et une diversification des sources de financement.

Le 3^e scénario concerne un changement de métier, où la formation en centre ne serait plus la principale activité, et qui nécessite de profondes réorientations stratégiques

Tous les scénarios impliquent non seulement le Conseil d'administration et la direction, mais aussi le salarié-e-s, les intervenant-e-s et les partenaires de l'Afrat

Chacun d'entre eux a fait l'objet de préconisations d'accompagnement.

Pour plus d'information :

Dominique Zupan

Afrat

bureau@aftrat.com

+ 33 / (0)4.76.95.35.08

• Analyse de l'impact du vieillissement sur les très petites entreprises en milieu rural

Sophie Rouault

Cette étude confiée au Grep par la DIACT (Délégation interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires) est issue d'une campagne d'entretiens auprès d'une vingtaine de porteurs d'expériences locales dont l'objectif est de traiter et d'anticiper les problèmes issus des évolutions démographiques se posant sur les territoires ruraux : cessations et reprises d'entreprises, transmission de savoir-faire, accueil et fidélisation de personnels qualifiés, maintien de services jugés vitaux, besoins de main d'œuvre dans les services aux personnes...

La grille systémique et territorialisée mise en œuvre au cours de cette enquête débouche sur un ensemble de préconisations sur la gestion de la transition démographique dans les TPE et les territoires ruraux.

L'étude montre en outre la nécessité d'aborder la question de l'action publique en termes de subsidiarité, au sens fédéraliste du terme. Le partage compétitif des compétences en matière de gestion territorialisée de l'emploi et du chômage et dans une moindre mesure de formation professionnelle, aboutit à des concurrences entre niveaux d'autorité politique et débouche sur des impasses dans la résolution de problèmes urgents d'action publique.

Pour plus d'information :

Grep

++33 (0)1 55 33 10 40

grep.communication@wanadoo.fr

En Italie

• Condition féminine et entrepreneuriat – une perspective européenne

ILARIA GOIO

Dottore di Ricerca in Economia Montana e Forestale

À la lumière de l'objectif important et ambitieux fixé par la stratégie de Lisbonne (2000), c'est-à-dire atteindre avant 2010 un taux d'occupation féminine égal à 60 %, la présente étude se propose de donner une description suffisamment exhaustive et actualisée de la *condition et de la participation des femmes dans le monde du travail*, soit à travers l'examen de la réglementation en vigueur et des mesures prises à travers l'élaboration et le commentaire des données statistiques. Ainsi, il sera possible de réfléchir sur les opportunités et les obligations que la composante féminine de la société doit affronter si elle veut être active dans le monde du travail.

Pour une description précise, l'étude s'articule autour de trois sections distinctes :

La première concerne l'approfondissement de l'histoire actuelle et passée et des perspectives futures sur l'égalité des opportunités au sein de l'Union Européenne. L'essentiel à ce propos révèle, en plus de l'analyse des instruments spécifiques à notre disposition, la compréhension des fondements juridiques et financiers de l'action communautaire en faveur de la parité entre hommes et femmes.

La deuxième relative à l'élaboration des données statistiques de quelques uns des indicateurs économiques qui peuvent refléter d'une façon claire la position occupée par les femmes dans le monde du travail : taux d'occupation et de chômage, question du travail à temps partiel, modèles de répartition des tâches de ménage, rétributions et accès à des postes de direction et de « decision-making ».

La troisième concerne l'étude des conditions des entrepreneurs féminins du secteur des petites et moyennes entreprises. Après la précision nécessaire sur ce qu'on entend par petites et moyennes entreprises et par entrepreneurs féminins, on passe à l'analyse des données statistiques, des mesures prises par l'Union Européenne et des recommandations élaborées par l'OECD, pour terminer avec quelques considérations qui émergent suite à l'élaboration de la part du Ministère Italien des activités productives du « Premier Rapport National sur les Entreprises Féminines ». Il faut cependant préciser qu'actuellement il est difficile de produire une photographie ponctuelle du rôle de

l'entrepreneuriat féminin, d'autant plus qu'il y a très peu de données disponibles, tant au niveau national qu'au niveau international, en mesure de décrire en détail l'impact exercé par les entrepreneurs féminins sur le développement économique et social (OECD, 2004). Ceci est une lacune qui freine la définition et l'adoption des mesures de la politique économique et empêche les femmes de développer pleinement leurs propres potentialités.

Pour chaque section, il est indiqué synthétiquement quelques-unes des principales évidences relevées.

Première section :

Au cours de son histoire, la Communauté Européenne a toujours fait attention à la question de l'égalité de chances¹ entre femmes et hommes et les politiques initiées ont eu, au cours des années, une évolution positive qui a conduit à la formalisation du concept de "*gender mainstreaming*", faisant de la parité un objectif horizontal dans toutes les activités communautaires et confirmant l'importance du principe de égalité des chances en ce qui concerne le projet d'intégration européenne. Aujourd'hui, la politique d'égalité est un élément clé même de la stratégie de Lisbonne et les objectifs stratégiques sur ce thème trouvent une définition concrète à l'intérieur du « Tableau de la marche pour la parité entre femmes et hommes » (COM(2006) 92 def.) qui devient un instrument du programme pour la période 2006-2010. Les futures actions clés prévoient, principalement, la révision et la conséquente modernisation de la réglementation communautaire existante, la sensibilisation des citoyens, le développement de la recherche et de meilleures statistiques, l'élaboration d'un guide européen des bonnes pratiques, la création d'un réseau communautaire des femmes occupant des postes de responsabilité dans l'économie et dans la politique ainsi qu'un réseau d'organismes qui s'intéressent à la parité entre hommes et femmes.

L'expérience conduite jusqu'à aujourd'hui au sein des activités au niveau communautaire a démontré que la promotion de la parité entre hommes et femmes dans la politique de l'Union et la lutte contre la discrimination exigent, en pratique, la combinaison des instruments, entre autre l'initiative législative, les mécanismes de financement et d'intégration, destinés à se renforcer mutuellement. « Bien que la stratégie européenne pour la croissance et l'occupation reconnaît que la parité entre femmes et hommes soit fondamentale pour le progrès, dans les programmes nationaux de réforme présentés en 2006 par les Etats membres, le thème de la parité entre femmes et hommes semble caractérisé par une moindre visibilité et la perte d'élan. L'Europe a besoin de réaffirmer son engagement en faveur de la stratégie communautaire qui consacre l'intégration de la dimension du genre dans toutes les politiques d'interventions spécifiques en la matière, avec le soutien des mécanismes institutionnels efficaces (COM(2006)71 def.)".

Au cours de la prochaine période 2007-2013, le soutien financier à l'égalité entre hommes et femmes sera garanti par le *programme PROGRESS* : un nouveau programme communautaire pour l'occupation et la solidarité sociale. Le dit programme

¹ Celui de l'égalité des chances est un principe de caractère général dont les composantes principales sont l'interdiction de toute discrimination basée sur la nationalité et la parité entre hommes et femmes. Ce principe est applicable à tous les domaines, notamment dans la vie économique, sociale, culturelle et familiale.
(http://europa.eu/scadplus/glossary/equal_opportunities_it.htm).

est présenté en cinq sections parmi lesquelles une d'elles concerne précisément la parité entre hommes et femmes. En rapport avec cette dernière section, le programme entend : Améliorer la compréhension de la situation relative à la question du genre et à l'intégration de la dimension du genre, en particulier à travers des analyses et des études et l'élaboration de statistiques et d'indicateurs, et aussi en évaluant l'impact de la législation, des politiques et des pratiques en vigueur.

Soutenir l'application de la politique de l'Union Européenne en thèmes de parité entre hommes et femmes à travers le renforcement d'un contrôle, la formation des professionnels et le développement des réseaux entre organismes spécialisés sur les questions relatives à la parité.

Sensibiliser, en diffusant les informations et en favorisant le débat sur les principaux défis et les questions politiques relatives à la parité entre hommes et femmes et à l'intégration de la dimension du genre.

Développer la capacité des principaux réseaux de l'Union Européenne de poursuivre les objectifs politiques de l'Union.

Deuxième section :

Pour aboutir aux objectifs importants fixés par la stratégie de Lisbonne (avant 2010 un taux d'occupation pour les personnes entre 15-64 ans de 70% dans l'ensemble et de 60% pour les femmes), « dans la grande partie des pays, il ne suffira pas de trouver du travail pour tous ceux qui en cherchent activement, mais il faudra aussi occuper les groupes conséquents de femmes et de personnes âgées qui aujourd'hui ne le cherchent pas (Reyneri, 2004) ».

Contrairement au passé, actuellement « le taux d'occupation est un indicateur plus complet (par rapport au taux de chômage) de l'état du marché du travail, puisqu'il tient compte en même temps, tant de la participation de la population au même marché que de la capacité du système économique à garantir un travail à tous ceux qui le cherchent (Borzaga e Schizzerotto, 2005) »,

En transférant l'attention des politiques du travail vers l'augmentation du taux d'occupation plutôt que vers la limitation du taux de chômage, il est possible que certaines zones (la Province de Trento en est l'exemple) passent d'une situation presque enviable à une autre plus préoccupante, si non bien plus clairement insatisfaisante (Borzaga e Schizzerotto, 2005).

Au cours des dix dernières années en Europe, mais aussi en France, en Allemagne et en Italie, on a enregistré un accroissement significatif de l'occupation féminine pour la population en âge de travailler (15-64 ans) et parallèlement une réduction du taux moyen de chômage. Malgré cela, les femmes continuent à être moins présentes dans le monde du travail par rapport aux hommes et à recourir massivement (environ un tiers des femmes contre une portion négligeable d'hommes) au travail à temps partiel. « La différence aussi élevée entre hommes et femmes concernant le recours au travail à temps partiel est l'indice des différents modèles de l'emploi du temps et du type de carrière généralement réservée aux femmes, ainsi que les grandes difficultés qu'elles rencontrent dans la tentative de concilier l'activité professionnelle et la vie familiale (COM (2006) 71 def.) ». De plus, une inégalité évidente continue d'exister en ce qui concerne la possibilité des femmes de « faire carrière » et d'occuper des positions de dirigeants et de decision-making, pérennisant ainsi la ségrégation verticale dans le marché du travail. Une forte disparité subsiste aussi en rapport avec les rétributions qui restent encore à

des niveaux inacceptablement élevés et ne montrent pas des signes substantiels de réduction.

Troisième section :

« Une femme entrepreneure est définie comme une femme qui a donné vie à une entreprise dont elle détient une part majoritaire du capital et au sein de laquelle elle prend part activement au processus décisionnel, à la prise en charge des risques et à la gestion quotidienne (Austrian Institute for Small Business Research, 2002) ».

Les femmes entrepreneures constituent aujourd'hui une importante source de croissance économique « en tant que créateurs de nouveaux postes de travail tant pour les autres que pour elles-mêmes et offrent à la société des solutions différentes d'organisation, de gestion, de management, et de profiter des opportunités entrepreneuriales dans des secteurs différents de ceux traditionnellement choisis par les hommes (OECD, 2004).

Malgré cela, le pourcentage des travailleuses autonomes en Europe (EU-25) reste bas en comparaison soit avec celui des entrepreneurs (nous sommes à 11,8% de femmes contre 19,1 % des hommes), soit avec le pourcentage de femmes qui composent la population totale (51 %).

Quelques recherches ont démontré que les femmes :

Affrontent de nombreuses difficultés pour initier et maintenir une entreprise. Bien que beaucoup de ces difficultés soient communes aussi bien aux femmes qu'aux hommes, dans beaucoup de cas elles semblent plus significatives pour les femmes. Cela est dû aux facteurs suivants (Austrian Institute for Small Business Research, 2002) : un environnement entrepreneurial pauvre, le choix du type d'entreprise et du secteur d'intervention, la carence d'informations, le manque et la faible flexibilité de l'offre des services de garde des enfants, la difficulté de concilier la vie familiale et professionnelle, le mode différent d'interprétation par les femmes et les hommes de l'entrepreneuriat.

En substance, « les principaux obstacles que les femmes entrepreneures rencontrent sont les suivants : a) accès aux sources de financement, b) accès à l'information et au Networking, c) la formation et le type d'éducation, d) les services de support, e) difficulté de concilier les engagements familiaux et professionnels, f) le manque de modèles de référence, g) la faible situation sociale (Centre for entreprise and Economic Development Research, 2000; OECD, 2004) ».

«Elles croient ne pas avoir les compétences nécessaires pour initier et gérer une activité entrepreneuriale, qui est considérée comme étant une occupation essentiellement masculine, et choisissent les secteurs différents de ceux des hommes (par exemple le commerce, l'éducation, les services aux personnes) jugés moins importants pour le développement économique et la croissance (OECD, 2004) ».

Elles attribuent un double rôle à la famille: d'une part le facteur de soutien, et d'autre part le lien à l'activité (Ministère des activités productives, Loi 215/92. Analyses des données relatives au quatrième appel d'offres). Ce qui doit nécessairement être un élément de réflexion et d'intervention pour qui voudrait s'engager pour promouvoir et soutenir les femmes qui créent des entreprises.

Dans ce contexte, comment se comporte l'Union Européenne et quelles sont les recommandations élaborées par l'OECD ? L'attention de l'Union Européenne à l'égard des femmes entrepreneures et des obstacles qu'elles doivent affronter a augmenté suite à d'importantes conférences tenues à Milan², Copenhague³ et Stockholm⁴ entre 1997 et

² Third European Conference on Craft and Small Businesses.

1998 et à Bruxelles⁵ en 2004, et au cours des années plus récentes, des mesures concrètes ont été amorcées : le réseau européen pour la promotion de l'entrepreneuriat féminin (WES⁶), le réseau ProWomEn⁷, un projet Best⁸ sur le thème « Promouvoir l'Entrepreneuriat Féminin » Le « Women's Entrepreneurship Portal ». En ce qui concerne l'OECD, les recommandations formulées sur le thème sont liées à un Forum du titre de « Accelerating Women's Entrepreneurship » organisée parallèlement avec la deuxième conférence Ministérielle sur les PMI qui s'est tenue à Istanbul en 2004 :

Augmenter la capacité des femmes à entrer dans le monde du travail en leur assurant la disponibilité des services de garde pour enfants et d'un traitement égal sur les lieux de travail ;

Accorder l'attention aux demandes des femmes entrepreneures à travers la création des bureaux appropriés au niveau gouvernemental ;

Intégrer la dimension de l'entrepreneuriat féminin dans les politiques en faveur des PME ;

Promouvoir le développement des réseaux de femmes entrepreneures ;

Evaluer systématiquement l'impact que les politiques engagées en faveur des PME exercent sur le succès des entreprises féminines et quels sont les avantages qu'en tirent de telles entreprises ;

Améliorer la compréhension de la place que les femmes entrepreneures représentent dans l'économie.

Quoique de l'analyse ci-dessus émerge un cadre d'ensemble pour certains sujets de préoccupation, on ne peut pas nier qu'au cours des dix dernières années, de nombreux pas ont été franchis en direction de l'égalité entre hommes et femmes dans le monde du travail. Toutefois, le parcours est encore long et plutôt, la stratégie de Lisbonne demande tant à l'Union Européenne qu'aux gouvernements nationaux de relancer avec force leur engagement en faveur d'une réelle et concrète parité dans le travail.

Pour plus d'information :

Artes

++ 39 051 64 48 304

artes@artes-research.com

³ European Conference on Women: Co-entrepreneurs, Entrepreneurs and Business Owners

⁴ European Conference on Women's Entrepreneurship.

⁵ European Seminar on Social Protection of Women Entrepreneurs, the Self-Employed and Collaborating Partners.

⁶ <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/wes.htm>.

⁷ <http://newcome.de/prowomen/ProWomENenglish/index.php>.

⁸ In seguito all'adozione del 'Programma pluriennale a favore dell'impresa e dell'imprenditorialità, in particolare per le piccole e medie imprese (PMI)' (2001- 2005), la Commissione ha istituito la "procedura Best". Questa procedura fornisce un quadro per i progetti che sostengono gli sforzi degli Stati membri per l'identificazione e lo scambio d'informazioni mediante il benchmarking o altri metodi di lavoro, stimolando un continuo miglioramento dell'ambiente imprenditoriale. <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/bestproject-women.htm>

ANNEXE 3

Bibliographie

Bibliographie allemande

- Recommandation n° 2003/361/CE de la Commission, du 6 mai 2003, concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises, J.O. L 124, 20 mai 2003, p. 36
- Günterberg, Brigitte ; Wolter, Hans-Jürgen : Mittelstand in der Gesamtwirtschaft – Anstelle einer Definition (Les P.M.E. dans l'économie – À défaut d'une définition). IFM Bonn 2002
- Lutz, Burkart : « L'aide aux P.M.E. en milieu rural : besoins et réalités », in *POUR* n°180, Paris 2003 ; p. 59-70
- MEMO/05/202
- Publications – DG Eepnrtrises : réseau d'observation des P.M.E. européennes : les P.M.E. en Europe 2003 ; n° 7
- Wolter, Hans-Jürgen ; Hauser, Hans-Eduard : Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands. In : Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, n° 1/2001, Bonn 2001
- EOS Gallup Europe: Flash Eurobarometer 163 – Hiring and Employment procedures for oneperson-enterprises. 2004.
- Finding better ways to help small business. In: Enterprise Europe Online. 09.06.06 http://ec.europa.eu/enterprise/library/ee_online/art10_en.htm IP/05/13
Kommission gibt Startsignal für neues 36-Millionen-Euro-Programm zur Förderung kleiner Unternehmen, insbesondere in den neuen Mitgliedsstaaten. IP/05/178
Charta für Kleinunternehmen: Ein Erfolg der Lissabon-Strategie. IP/05/786
Austausch bewährter Praktiken als Schlüssel zur Verbesserung des Umfelds für Kleinunternehmen. IP/06/67
Wachstum und Beschäftigung: Studie sagt höheren Lebensstandard für EU-Bürger bei Verwirklichung der Ziele von Lissabon voraus. IP/06/307
KMU-Förderung: Kommission unterstützt Übertragung von Unternehmen. IP/06/770
Das Potenzial der Unternehmen freisetzen: eine wichtige Woche für die europäischen Kleinunternehmer. IP/06/996
Im Herzen der Unternehmen: Kommission schickt Mitarbeiter in KMU, um praktische Erfahrungen zu sammeln.

- Leitfaden zur KMU-Politik der EU (*Leitfaden*)
http://ec.europa.eu/enterprise/index_de.htm MEMO/05/48
- The 5th Implementation Report of the European Charter for Small Enterprises.
MEMO/05/202
- Why are one-person-enterprises not hiring? SME Envoy. MEMO/06/136
- Spring Summit: Boosting SMEs. MEMO/06/238
- Stimulating entrepreneurship - Good practice examples and programme of SME days in Member States. MEMO/06/259
- Growth and jobs: Commission provides more means to finance innovative SMEs.
Brussels, 30 June 2006
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Die Mittelstandsinitiative der Bundesregierung. Berlin: 10.07.2006 23 S.
- Ministerium für Wirtschaft Brandenburg: Neuausrichtung der Brandenburger Wirtschaftsförderung März 2006
- ESF-Technische Hilfe bei BBJ-Consult AG, Niederlassung Potsdam (Hrsg.): Einführung in die Umsetzung des europäischen Sozialfonds im Land Brandenburg. 2004
- Ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm
Link: reports and studies
- EuropComm/enterpriseandIndustry/policyareas/Entrepreneurship/Entrepreneurshipand SME policyprojects/index.htm

Bibliographie française

- Agerri Franck, Pallez Frédérique (2005), « Restructurations, délocalisations. Les nouvelles formes de l'action publique territoriale », *Revue de l'IREs*, n° 47, <http://www.ires-fr.org/files/publications/revue/revueires.html>
- Anact, « Donner aux petites entreprises la force des grandes : Actions collectives », *Travail et Changement*, n° 291, sept-oct. 2003.
- APCE (2005), « L'accompagnement des créateurs d'entreprise : quelles structures d'appui ? Quels profils de créateurs accompagnés ? », APCE, juin 2005, www.apce.com
- Aradel (2005), Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial, Les cahiers du développeur économique, n°8, octobre 2005, <http://www.aradel.asso.fr>

- Auvolat Michel (2006), « Actions collectives : formes anciennes, formes nouvelles », *POUR*, n°192, décembre 2006, p. 110-115
- Bernoux Philippe (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Seuil.
- Bouba-Olga Olivier, Grossetti Michel (2005), « Une (re)définition des notions de proximité », CRIEF-TEIR, avril 2005 : www.univ-poitiers.fr
- Bouba-Olga Olivier (2006), « Les relations entreprises - territoires. Un construit institutionnel et social », CRIEF-TEIR, mai 2006 : www.univ-poitiers.fr
- Bouba-Olga Olivier, Carrincazeaux Christophe (2001), « Les espaces de relations inter-entreprises : L'exemple des activités de R&D », CRIEF-TIER, www.univ-poitiers.fr
- Bruggeman Frédéric (2006), « Anticiper les restructurations dans les grandes entreprises », *POUR*, n°192, décembre 2006, p. 62-66
- Commissariat Général au Plan (2004), *Les aides publiques aux TPE*, 2004, <http://www.plan.gouv.fr/publications/fiche.php?id=605>
- ETD (2004), *La veille économique, un nouvel outil pour le développement territorial*, Les notes d'ETD, septembre 2004, <http://www.projetdeterritoire.com/spip/publications>
- Horgues-Debat Jean (2006), « TPE et territoires : des relations à inventer », *POUR*, n° 192, décembre 2006, p. 147-153.
- Infelise Lilia, « Territoire anticipateur : un « être vivant » en apprentissage », *POUR*, n°192, décembre 2006, p. 180-185.
- Jobert Annette, *Les espaces de la négociation collective - branches et territoires*, Toulouse, Octarès, 2000.
- Kourilsky Françoise, *Du désir au plaisir de changer*, Paris, Dunod, 2004 (3ème édition).
- Mazué Olivier (2006), « La conduite du changement dans les organisations », Espace-Développement, étude rédigée pour le GREP, décembre 2006.
- Letowskil André (2001), « La très petite entreprise en France : état des lieux et interrogations sur son avenir », *POUR*, n° 171, septembre 2001, p.13-22.
- OCDE, *Examens territoriaux de l'OCDE – La France*, Paris, OCDE, 2006.
- Petit Hélène et Thèvenot Nathalie (ed.) (2006), *Les nouvelles frontières du travail subordonné. Approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte.
- Prost Gilbert (2006), « Pratiques de réseaux et de médiation territoriale », *POUR*, n°192, décembre 2006, p. 169-172

- Rouault Sophie (2006), « Une typologie pour mieux accompagner les petites entreprises », *POUR*, n° 192, décembre 2006, p. 83-90
- Trouvé Philippe (2001), « The Employment and Training Practices of SMEs. Examination of Research in 5 EU Member States », in S. Descy & M. Tessaring (ed.), *Training in Europe - 2nd Report on Vocational Training Research in Europe 2000 : Background Report*, CEDEFOP Reference Series, Luxembourg, OPOCE, vol. 2, 2001, p. 91-232.
- Zimmerman J.B. (2005), « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », *Revue de l'IRES*, n° 47 (n° spécial « Restructurations, nouveaux enjeux »), 2005, <http://www.ires-fr.org/files/publications/revue/revueires.html>

Bibliographie italienne

- Barbera F.
 - 2001, "Le politiche della fiducia. Incentivi e risorse sociali nei patti territoriali", in *Stato e Mercato*, n. 63
 - 2002, "Costruire il territorio. La lezione dei Patti territoriali", in *Sociologia del lavoro*, n.88
- Bagnasco A.
 - 1977, *Tre Italie, La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna
 - 1988, *La costruzione sociale del mercato. Studi sullo sviluppo di piccola impresa in Italia*, Il Mulino, Bologna,
 - 2003, *Tracce di comunità*, Il Mulino, Bologna
- Bellandi M., Russo M. (a cura di)
 - 1994, *Distretti industriali e cambiamento economico locale*, Rosenberg & Sellier, Torino,
- Becattini G.
 - 1998, *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino,
 - 2000a, *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di un'idea*, Bollati Boringhieri, Torino,
 - 2000b, *Il bruco e la farfalla. Prato: una storia esemplare dell'Italia dei distretti*, Le Monnier, Firenze
 - 2000c, *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Rosenberg & Sellier, Torino
 - 2002, *Lezioni sullo sviluppo locale*, Rosenberg & Sellier, Torino
- Boldizzoni D. Serio L.
 - 2003, *Innovazione e crescita nella piccola impresa*, Il Sole 24 ORE, Milano,
 - 2006, *Management delle piccole imprese*, Il Sole 24 ORE, Milano

- Brusco S.
1989, *Piccole imprese e distretti industriali*, Rosenberg & Sellier, Torino,
- Brusco S. e Paba S.
1997, "Per una storia dei distretti industriali italiani dal secondo dopoguerra agli anni novanta" in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra ad oggi*, Donzelli, Roma,
- Capello R.
2004, *Economia regionale. Localizzazione, crescita regionale e sviluppo locale*, Il Mulino, Bologna
- CENSIS
2001, "I distretti industriali alla prova del cambiamento", *Rapporto Annuale 2001*, XXXV Rapporto sulla situazione sociale del paese
2003, "I distretti industriali tra società comunicazione e territorio", *Rapporto Annuale 2003*, XXXVII Rapporto sulla situazione sociale del paese
- Cerosimo D. e Wolleb G.
2001, "Politiche pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui patti territoriali", in *Stato e Mercato*, n. 63
- Cnel Ceris-Cnr
1997, "Innovazione, piccole imprese e distretti industriali", *3° Rapporto CNEL/Ceris-Cnr*, Roma
- CNEL
2002, *Competitività e sostenibilità dei modelli di innovazione del sistema produttivo italiano. L'innovazione nei settori di specializzazione. Il ruolo delle PMI e dei distretti*
- Colli A.
2002, *I volti di Proteo. Storia della piccola impresa in Italia nel novecento*, Bollati Boringhieri, Torino,
- Corò G., Rullani E. (a cura di)
1998, *Percorsi locali di internazionalizzazione. Competenze ed auto-organizzazione dei distretti industriali del Nordest*, Franco Angeli, Milano,
- Corò G., Rullani E.
1998, *Capitale Sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Franco Angeli, Milano
- Cossentino F., Pyke F., Sengerberger W. (a cura di)
1997, *Le risposte locali e regionali alla pressione globale: il caso dell'Italia e dei suoi distretti industriali*, Il Mulino, Bologna
- De Rita G., Bonomi A.
1998, *Manifesto per lo sviluppo locale. Dall'azione di comunità ai Patti territoriali*, Bollati Boringhieri, Torino

- Garofoli G.,
1991, *Modelli locali di sviluppo*, Franco Angeli, Milano

- Garofoli G., Mazzoni R.
1994, *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazione*, Franco Angeli, Milano

- Gastaldi F.
2003, "Concertazione e politiche di sviluppo locale: riflessioni critiche", in *Scienze Regionali-Italian Journal of Regional Science*, n. 1

2003, "Capitale sociale territoriale e promozione dello sviluppo local", in *Archivio di Studi Urbani e Regionali*, n.76

- Magnatti P., Ramella F., Trigilia C., Viesti G.
2005, *Patti territoriali, lezioni per lo sviluppo*, Il Mulino, Bologna

- Micelli S. e Di Maria E. (a cura di),
2000, *Distretti industriali e tecnologie di rete: progettare la convergenza*, Franco Angeli, Milano

- Ministero dell'Economia e delle Finanze e Dipartimento per le Politiche di Sviluppo
2003, *La lezione dei Patti territoriali per la progettazione integrata territoriale nel Mezzogiorno*,

- Onida F., Viesti G., Falzoni A. (a cura di),
1999, *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Egea, Milano

- Perulli Paolo (a cura di)
1998, *Neoregionalismo. L'economia arcipelago*, Bollati Boringhieri, Torino,

- Provasi G. (a cura di),
2002, *Le istituzioni dello sviluppo. I distretti industriali tra storia, sociologia ed economia*, Donzelli, Roma
Varaldo R. et Ferrucci L. (a cura di),
1997, *Il distretto industriale tra logiche d'impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano

- Pichierri A.
1986(a cura di), *Il declino industriale: il contributo delle scienze sociali alla diagnosi e alla definizione di strategie di risposta*, Rosenberg & Sellier, Torino,
1989, *Strategie contro il declino in aree di antica industrializzazione*, Rosenberg & Sellier, Torino,
2001, "Concertazione e sviluppo locale", in *Stato e Mercato*, 2001, n. 63
2002, *La regolazione dei sistemi locali. Attori, strategie, strutture*, Il Mulino, Bologna,

- Saba A.,
1997, *Il modello italiano - La "specializzazione flessibile" e i distretti industriali*, Franco Angeli, Milano

- Signorini L. F. (a cura di),
2000, *Lo sviluppo locale. Un'indagine della Banca d'Italia sui distretti industriali*, Donzelli, Roma

- Trigilia Carlo
1999, "Capitale sociale e sviluppo locale", in *Stato e Mercato*, 1999, n. 57

- Unioncamere
2003, *L'atlante dello sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano,

- Unioncamere istituto Guglielmo Tagliacarte
2005, *Le Piccole e medie imprese nella economia italiana. Rapporto 2004. Il ruolo dell'imprenditore minore. Un'analisi in prospettiva*, Franco Angeli, Milano