



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



f a m e n .
ENTWICKLUNGSBÜRO
ARBEIT UND
UMWELT GMBH



UNION EUROPEENNE
Fonds social européen
Article 6 - Actions innovatrices

Synthèse finale des réalisations

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

Mesures innovatrices au titre de l'Article 6 du règlement relatif au FSE
« *Approches novatrices en matière de gestion du changement* »

Réf. : VS/2004/0380

Décembre 2004 – Janvier 2007

La structure de l'emploi dans les territoires ruraux est marquée par la forte présence de très petites entreprises (TPE). Comme les grandes, ces TPE doivent se doter de stratégies spécifiques d'anticipation des changements auxquels elles seront confrontées. Ces stratégies sont parfois pratiquées mais rarement identifiées comme telles. Dans le projet, il s'est agi de repérer les bonnes pratiques d'anticipation et les capacités d'innovation dans la gestion des restructurations de l'emploi dans les TPE et de les valoriser pour mieux pouvoir les diffuser. C'est en mobilisant les savoir-faire des acteurs impliqués dans le tissu économique et social d'un territoire, dans les services de l'Etat et dans la recherche universitaire, et en soumettant les réalisations à la réflexion collective, que le projet s'est attaché à mettre au point des outils à disposition des accompagnateurs des TPE et des territoires et d'élaborer des préconisations à destinations des décideurs.

A partir des méthodes de travail éprouvées dans le précédent projet « Regards Croisés sur la gestion collective de l'emploi » (2001-2003), le Grep et *tamen* ont élaboré ce nouveau projet en partant notamment des résultats des travaux d'études conduits, par chacun et en commun, sur les TPE. Le partenaire italien Artes a intégré le dispositif en cours d'élaboration et plusieurs rencontres et échanges ont été nécessaires pour expliciter la méthodologie du projet et la « démarche transnationale partagée » expérimentée dans le projet précédent ; pour expliciter les mécanismes budgétaires liés au programme Article 6 et trouver des règles communes de fonctionnement ; pour poser des bases solides et de grands objectifs communs pour ce nouveau partenariat à trois.

D'un point de vue méthodologique, l'organisation du projet a répondu aux attentes :

Un comité de pilotage, volontairement restreint, a constitué le cœur du projet. Il a garanti la coopération transnationale et a fait le lien entre les conférences transnationales. Il s'est fortement appuyé sur le groupe de capitalisation et l'évaluateur pour analyser le contenu des échanges, s'assurer de la capitalisation des résultats, mettre en évidence les particularités nationales et les convergences d'objectifs, enfin pour réajuster les orientations du projet.

Le groupe de capitalisation, en étroite collaboration avec les partenaires transnationaux, s'est avéré un outil efficace. Ce groupe a construit différents outils pour permettre l'avancée des travaux à partir de la « matière » apportée par les trois pays. Il a notamment mis en lumière, compte tenu de la complexité des thématiques abordées, les différentes analyses complémentaires à mener, par exemple sur les concepts de la très petite entreprise (typologie), de l'anticipation (comparaison anticipation/adaptation/innovation) et sur la fonction d'accompagnement, mais dont la réalisation a quelque peu retardé la capitalisation finale.

Quatre conférences transnationales ont été mises en œuvre comme prévu, avec la participation des partenaires nationaux/régionaux et ont permis d'établir une culture commune sur les problématiques abordées, de croiser les regards, de dégager les spécificités propres à chaque contexte et de mettre en perspective les contenus communs. Elles ont eu un effet mobilisateur pour les partenaires nationaux et les membres des réseaux de chacun des trois pays, et ont permis de sensibiliser des acteurs de terrains mais aussi des décideurs (notamment des représentants des ministères de l'Emploi et de l'Agriculture aux problématiques des très petites entreprises pour la France, des représentants de collectivités territoriales pour l'Italie, des syndicats pour l'Allemagne). Des rencontres de préparation à ces conférences non envisagées à l'origine se sont révélées nécessaires et productives.

Beaucoup d'énergie a été investie tout au long du projet dans l'analyse approfondie d'une vingtaine d'expériences de terrain et dispositifs. Chaque tête de file nationale a réuni dans son pays d'autres partenaires (chercheurs, accompagnateurs de TPE, syndicats, collectivités territoriales) compétents et motivés pour travailler sur le thème. Chacun a développé des méthodes de travail pour analyser les pratiques locales d'anticipation dans les trois pays, sur des terrains expérimentaux très diversifiés.

Dans chacun des pays, plusieurs rencontres interterritoriales ont permis de croiser les démarches et d'impliquer d'autres acteurs.

Trois types d'approches ont été adoptées par les trois partenaires :

- Les partenaires allemands ont travaillé prioritairement avec des chercheurs et des experts, à partir d'études menées par des organismes en contact avec les TPE.

- Les partenaires italiens ont travaillé avec des collectivités locales, au regard de leur action avec les TPE dans 5 régions.
 - Les partenaires français ont travaillé avec des organismes conseils et accompagnateurs de TPE dans les territoires, à partir d'enquêtes participatives.
- Ces différences d'approches culturelles et méthodologiques ont enrichi les débats et ont été prises comme base de référence et de comparaison pour les premiers travaux.

Les enseignements issus des enquêtes de terrain se sont avérés plus riches et complexes que prévu et un travail d'approfondissement a été nécessaire afin de dégager les « bonnes pratiques » mais aussi les « freins » à l'anticipation dans les TPE et dans les territoires.

L'évaluation participative a été menée en continu, après en avoir fixé collectivement les enjeux et les méthodes, et a permis les réajustements nécessaires du projet.

La capitalisation a donné lieu à l'élaboration de différentes productions, enrichies au fur et à mesure de l'avancée des travaux, par chacun des partenaires et collectivement :

- Un document descriptif commun des différentes méthodes de travail citées plus haut ;
- Un répertoire commun de l'ensemble des pratiques analysées ;
- Une typologie des TPE ;
- Un cadre de recherche pour aborder le concept d'anticipation ;
- Un « document final des résultats du projet » qui représente la production collective d'analyses, d'outils et de préconisations en matière d'anticipation et de gestion des restructurations tant pour les entreprises que pour les territoires ;
- Trois publications (une dans chaque pays) dont un « tronc commun » réalisé collectivement.

La diffusion, prévue dès le démarrage du projet, s'est mise en route petit à petit. Elle s'est effectuée prioritairement comme prévu en direction des organismes locaux, nationaux et transnationaux de formation, d'accompagnement et de conseil aux TPE, et plus largement aux acteurs des territoires impliqués dans les thématiques de l'emploi. Elle a aussi visé à sensibiliser les pouvoirs publics, aux niveaux local, régional, national, européen à la spécificité de l'anticipation au sein des TPE.

L'interactivité propre de la recherche-action a permis à chaque participant d'intégrer les résultats des travaux au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet, dans une démarche d'autoformation. Les actions de dissémination spécifiques ont été faibles en 2005 et début 2006, les résultats des travaux n'ayant véritablement pu être formalisés sous forme de documents diffusables qu'après enquêtes et recherches complémentaires.

Ce n'est qu'à partir d'avril 2006 qu'a pu être engagée une véritable stratégie pour transformer les résultats de la capitalisation en messages fondamentaux pour le processus de diffusion/dissémination qui s'est articulé autour de :

- l'organisation et/ou la participation à des manifestation/colloques
- la diffusion d'écrits dans différents supports de communication
- l'invitation d'acteurs et décideurs extérieurs au projet dans les rencontres interterritoriales et les conférences transnationales de Bologne et de Paris
- la diffusion des productions finales du projet (ouvrages allemands, italiens et français et document final des résultats)

Ces messages fondamentaux ont été élaborés autour de trois « lignes force » pour l'action, dans le but de créer les conditions permettant aux TPE d'anticiper le changement :

- la nécessaire coopération entre acteurs pour un territoire lui-même anticipateur, au sein desquels les petites entreprises pourront faire valoir leurs spécificités et leurs besoins en terme d'anticipation ;
- la nécessaire coopération inter-entreprises pour accroître la capacité d'anticipation collective et de chacune d'entre elles
- l'implication de l'ensemble des collaborateurs de la TPE dans l'avenir de l'entreprise

Enfin, a été confirmée la nécessité d'un accompagnement spécifique pour aider les TPE à anticiper les changements, sous réserve que le tiers accompagnateur intègre ces trois niveaux primordiaux (voir préconisations dans le document final des résultats).