

Séminaire EQUAL

30 MAI 2006-

L'adaptation au changement

Note de synthèse

Marie-Ange Moreau - Professeur à l'Institut Universitaire européen

Les quatre thèmes qui constituent les piliers du projet Equal comportent de façon évidente des axes essentiels qui interfèrent directement avec le phénomène des restructurations. La Commission européenne dans sa Communication du 31 mars 2005 présente nettement la question des restructurations comme un phénomène complexe à entrées multiples, exigeant non seulement un traitement des conséquences mais surtout une adaptation de tous les acteurs aux changements, liés non seulement à la spécificité du secteur au niveau européen mais aux répercussions économiques de la mondialisation.

L'évaluation des projets est ici présentée sur l'angle de l'apport de ces projets à une réflexion sur l'adaptation au changement : adaptation des acteurs, adaptation des territoires. L'adaptation au changement suppose que soient identifiés les raisons et les mécanismes qui imposent le changement, ce qui conduit à s'interroger non seulement sur les possibilités de construire une anticipation des restructurations mais aussi la mise en place de structures permettant sur un territoire la gestion du changement économique et social.

L'objectif du projet Equal est de favoriser la construction de partenariats et la mise en place de pratiques innovantes – dites « transférables » –, ce qui suppose que les expériences menées puissent être reprises dans d'autres territoires, soit régions, soit pays et dans d'autres secteurs.

Les quatre projets sélectionnés dans ce cadre concernent d'une part la Belgique (DECRIRE) avec un projet de construction de partenariats afin de favoriser la reconversion des travailleurs en Wallonie. Il se rapporte donc au traitement social des conséquences des restructurations sur un territoire.

Le projet portugais (READAPT) concerne au Portugal la constitution sur un territoire d'un réseau de développement intégré afin de permettre la reconversion industrielle. Ce projet concerne la construction sur un territoire d'un réseau permettant la mise en place de mécanismes d'ajustement en cas d'exigence de reconversion industrielle.

Le projet polonais (MAYDAY) se rapporte aux méthodes susceptibles de permettre l'adaptabilité et l'employabilité des travailleurs âgés des chantiers navals, notamment en permettant la mise en place de formations concernant les technologies.

Le projet espagnol quant à lui (EN@E) s'inscrit dans les mécanismes d'adaptabilité qui peuvent être mis en œuvre dans un secteur, celui du livre, incluant les sous-secteurs de la chaîne de l'édition en raison des changements profonds liés à

l'utilisation de technologies (en évolution rapide) qui provoque une demande forte d'apprentissage chez les salariés de la filière. Ce projet montre la possibilité par une bonne analyse des besoins du secteur de mettre en place des structures de formation qui correspondent à la nécessité d'une adaptation professionnelle aux évolutions technologiques des secteurs.

Ces quatre projets ont eu des développements différents liés aux modalités de leur mise en place. Dans tous les projets, la mise en place de partenariats sur des sujets nouveaux ou avec des partenariats nouveaux se fait difficilement, ce qui est dans la nature même des exigences de changement.

Ils permettent de présenter plusieurs observations générales.

Sur la transférabilité

Cette question est probablement la plus délicate car les mesures qui ont été mises en place concernent toutes une région et un secteur : les analyses qui se rapportent aux restructurations semblent aussi montrer que les facteurs sectoriels et territoriaux se conjuguent pour que l'on construise une politique d'anticipation et de traitement des restructurations. Cette double spécificité territoriale et sectorielle conduit alors à limiter très sérieusement une possibilité d'utilisation des expériences menées et à exiger une analyse délicate des conditions de celle-ci.

Seul le projet espagnol ne semble présenter en lui-même aucun problème de transférabilité puisqu'il a consisté à élaborer les conditions de formation professionnelle dans un secteur sur un territoire sur lequel cette adaptation n'avait ni été identifiée ni été financée auparavant.

Il est intéressant donc de noter que la mise en place d'une analyse par secteurs des besoins de formation professionnelle peut être faite dans tous les pays, probablement à partir d'un outil construit sur la spécificité du secteur. Il reste alors à intégrer les particularités territoriales.

Cet apport sur le projet espagnol montre bien l'intérêt d'une focalisation dans un projet européen d'un secteur qui n'a pas organisé dans un pays donné une structure adéquate de formation professionnelle.

Les autres projets ont mis en place de façon plutôt formelle des partenariats avec d'autres régions : cela semble clair dans le projet polonais, bloqué par de fortes lourdeurs administratives, et dans le projet portugais.

La forte spécificité territoriale et de la place des autorités et des institutions locales rendent leur transférabilité plus difficile. Si le projet est tourné vers la reconstruction d'une structure d'ajustement face au changement sur un territoire, sa transférabilité sera de ce fait plus délicate, en raison des particularités locales des outils méthodologiques mis en place et de la réticence des acteurs à s'approprier des outils conçus à partir d'une situation voire d'une culture différente.

Dans les deux cas, on peut aussi comprendre que l'objectif n'a pas été véritablement pour les acteurs de construire cette transférabilité.

Le projet belge est allé beaucoup plus loin dans la volonté de transmission du savoir acquis dans ce projet portant sur la reconversion des travailleurs à la fois dans la construction de partenariats mais aussi dans la retransmission aux Italiens de la région des Abruzzes. Cela s'est fait essentiellement par une retransmission liée aux implications syndicales.

Il semble ressortir de ce projet que l'implication des acteurs et leur capacité à transmettre leur projet dans un autre pays ou dans une autre région sont deux données de base essentielles. Il faut aussi que la pratique soit elle-même susceptible de répondre aux mêmes besoins dans un autre lieu (lien territoire/secteur/ innovation).

Sur le caractère innovant des projets pour répondre aux exigences d'adaptation au changement en Europe

Ici aussi le projet belge est particulièrement intéressant car il montre que l'innovation (et sa transférabilité) consiste à construire des outils méthodologiques pour les cellules de reconversion qui soient adaptés au secteur et qui puissent avec une marge de modification limitée être mis en place sur un autre territoire, à condition de faire l'objet d'une appropriation « intelligente » par les acteurs.

De même, le projet portugais montre la nécessité d'un observatoire pour identifier sur un territoire les opportunités de développement et mettre en place un réseau de reconversion et de développement. L'observatoire a été ici construit pour permettre sur un territoire donné de mobiliser les forces actives en vue à la fois de prévenir et de traiter les restructurations.

Il montre la place cardinale du territoire et, en même temps, la nécessité de construire des modes d'ajustement sur le territoire des changements économiques.

On peut estimer que cette même logique d'observatoire peut être indispensable dans un secteur pour anticiper les besoins de formations (cf. : projet espagnol) et plus généralement pour concevoir les modes d'anticipation des restructurations.

On peut penser à partir de ces projets que l'innovation est d'autant plus nette qu'elle permet de mettre en place des outils ou des structures permanentes d'adaptation sur un territoire ou/et dans un secteur qui ne soient pas simplement limités à une période de crise ou à une opération de restructuration d'une entreprise, voire d'un groupe d'entreprises.

La mise en place de structures d'adaptation/d'ajustements permanentes construites pour répondre à une multiplicité de changements (identifiés), qu'elles soient établies pour permettre les formations au fil des évolutions dans un secteur, pour opérer les reconversions des salariés, y compris âgés, ou construire un développement durable dans une région est sans nul doute une forme de réponse adaptée qui se dégage de ces projets.

Sur l'implication des acteurs

La coordination entre les organisations syndicales et les autorités publiques et les entreprises permet de dégager sur un territoire des pratiques innovantes d'adaptation au changement à la fois pour permettre l'installation de structures permanentes (projet belge, projet polonais) et le développement durable (projet portugais et projet polonais).

Les conditions de réussite qui ressortent de ces projets sont une implication forte de tous les acteurs, fondée sur une conscience ou/et une histoire montrant la nécessité de construire des structures aidant/accompagnant le changement.

Le projet espagnol qui ne comporte aucune participation des syndicats s'explique par le contexte des relations professionnelles espagnoles, ce qui ne pourrait être admis

dans d'autres pays. Le succès du projet peut s'expliquer par une conscience très forte des employeurs et des salariés de trouver des modes de formation, condition de survie (identifiée dans le secteur par les employeurs et les salariés au niveau individuel). Ici encore, on peut déduire de ces projets que la condition de nouveaux partenariats construits sur une diversité d'acteurs est une condition indispensable.

On soulignera ici l'importance du partenariat académique avec les autres acteurs dès qu'il s'agit de la mise en place d'observatoire ou de structure permettant d'analyser les évolutions, les changements, la mise en place d'adaptation ou de développement économique durable. Sur le terrain de l'anticipation, ce partenariat aussi s'avère d'une grande importance en raison de la complexité d'analyse des restructurations. Partenariats et implication des acteurs sont donc au centre des succès de ces projets.

Il reste à déterminer comment articuler ces trois axes afin que les innovations puissent faire l'objet d'une diffusion ou d'une dissémination : probablement en trouvant des mécanismes qui justifient l'implication des acteurs au-delà de leur diversité et l'appropriation par ces derniers des outils mis en place. Cela suppose la nécessité d'analyser les conditions qui favorisent cette appropriation, qu'il s'agisse des structures mises en place sur un territoire ou dans un secteur (et à l'articulation des deux).

Florence le 12 mai 2006