



Association Régionale  
pour l'Amélioration des  
Conditions de Travail

# Anticipation des mutations économiques et Rôles des partenaires sociaux

*Synthèse des données régionales*

**Document réalisé le  
24 mai 2006**

## Préambule

Ce projet visait, en première instance, à produire un état des lieux des points de vue et pratiques des acteurs institutionnels et socio-économiques, en matière de mutations économiques.

Dans ce contexte, le présent document constitue bien une synthèse des données recueillies par le biais d'entretiens et s'est donc attaché à restituer le plus fidèlement possible les avis exprimés, tant en matière d'existant que de suggestions et pistes d'actions.

Pour autant, s'agissant d'un travail de synthèse réalisé sur la base d'une centaine d'entretiens, celui-ci gomme obligatoirement une partie des « creux et reliefs » ainsi que de la richesse de l'information recueillie pour n'en retenir que les points saillants, les principaux éléments de convergence et de divergence.

# Sommaire

<b>1<sup>ère</sup> partie :</b>	<b>Objectifs et déroulement du projet</b>	<b>p 4</b>
1 - 1 -	Contexte et objectifs du projet	p 4
1 - 2 -	Processus et étapes du projet	p 5
1 - 3 -	Eléments méthodologiques	p 6
<b>2<sup>ème</sup> partie :</b>	<b>Perception des spécificités territoriales au regard des mutations économiques</b>	<b>p 7</b>
2 - 1 -	Remarque préliminaire	p 7
2 - 2 -	La perception des spécificités territoriales	p 7
<b>3<sup>ème</sup> partie :</b>	<b>Facteurs de mutations économiques, interprétation et marges de manoeuvre</b>	<b>p 10</b>
3 - 1 -	Identification des grands facteurs de causes des mutations économiques	p 10
3 - 2 -	Points de vue complémentaires	p 10
3 - 3 -	Deux visions des mutations économiques	p 11
3 - 4 -	Marges de manoeuvre disponibles	p 12
<b>4<sup>ème</sup> partie :</b>	<b>Moyens de veille et de détection des situations</b>	<b>p 13</b>
4 - 1 -	Quelques caractéristiques générales	p 13
4 - 2 -	Acteurs publics et institutionnels	p 13
4 - 3 -	Partenaires sociaux	p 14
<b>5<sup>ème</sup> partie :</b>	<b>Pratiques actuelles des acteurs régionaux</b>	<b>p 16</b>
5 - 1 -	Acteurs publics et institutionnels	p 16
5 - 2 -	Partenaires sociaux	p 17
5 - 3 -	Acteurs d'entreprises	p 18
<b>6<sup>ème</sup> partie :</b>	<b>Synthèse en 10 points</b>	<b>p 21</b>
<b>7<sup>ème</sup> partie :</b>	<b>Suggestions et pistes d'actions</b>	<b>p 24</b>
7 - 1 -	Partenaires sociaux	p 24
7 - 2 -	Acteurs publics et institutionnels	p 26
7 - 3 -	Pistes à caractère national	p 27

## 1<sup>ère</sup> partie : Objectifs et déroulement du projet

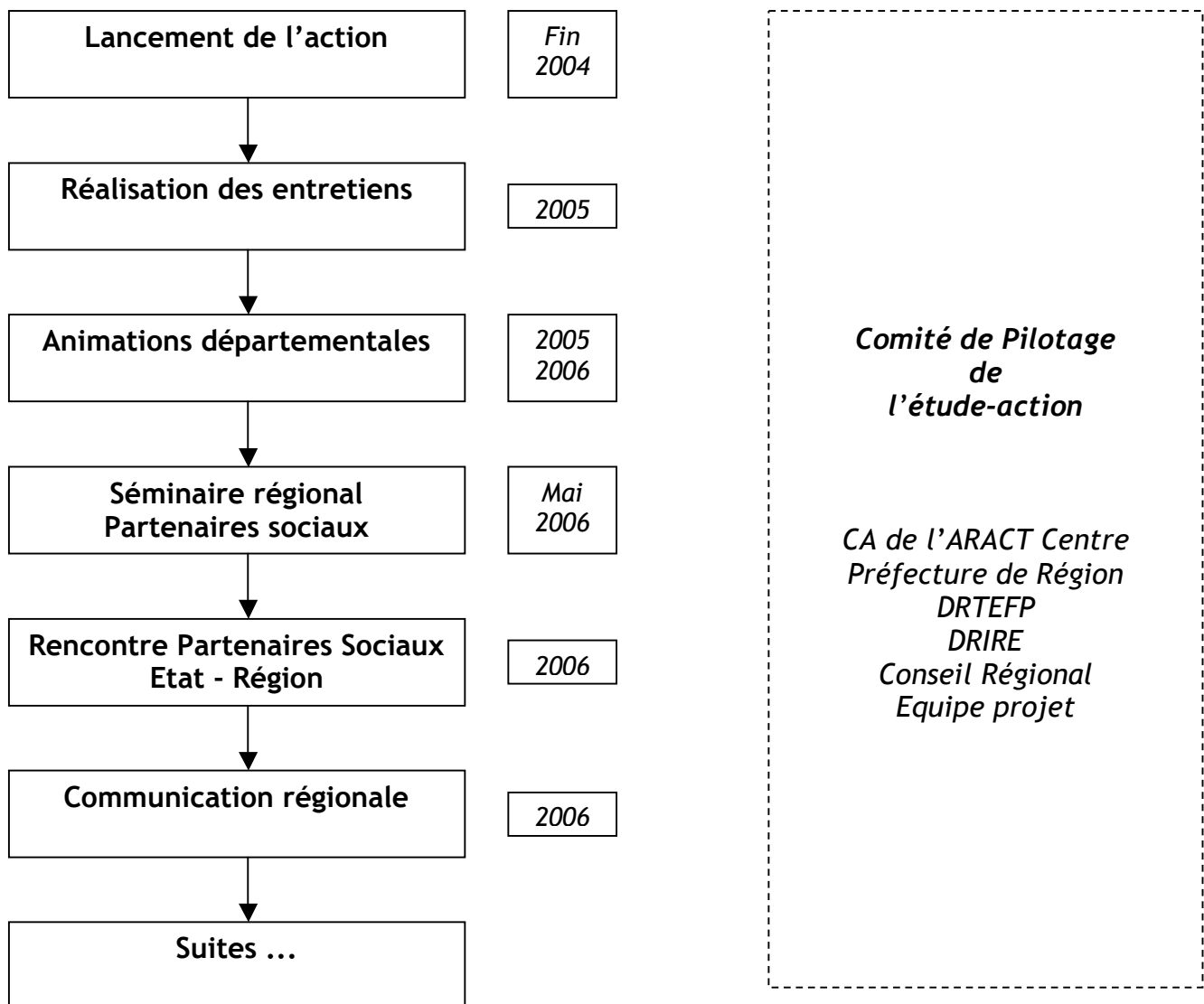
### 1 - 1 Contexte et objectifs du projet

- ❑ Les partenaires sociaux régionaux, représentés au sein du Conseil d'Administration de l'ARACT Centre, ont souhaité engager un projet sur le thème des mutations économiques et apporter ainsi leur contribution propre et complémentaire aux travaux, menés par ailleurs, par d'autres acteurs régionaux.
- ❑ Ce projet a reçu l'appui et le soutien financier de l'Etat (Préfecture, DRTEFP) et du Conseil Régional.
- ❑ A l'intérieur du vaste champ que constituent les mutations économiques, le projet conduit par l'ARACT portait plus spécifiquement sur le thème suivant :

#### "Rôle et mobilisation des partenaires sociaux en matière d'anticipation des mutations économiques"

- ❑ Le projet a pris la forme d'une étude-action inscrite dans la durée, et qui s'apparentait, dans sa première phase, à un diagnostic régional, assorti de propositions d'actions.
- ❑ La première phase de cette étude-action poursuivait les objectifs suivants :
  - ***Recueillir et analyser les attentes et propositions des acteurs publics quant aux rôles des partenaires sociaux en matière d'anticipation des mutations économiques.***
  - ***Recueillir et analyser les points de vue et pratiques des partenaires sociaux :***
    - *état des lieux des pratiques antérieures et actuelles;*
    - *analyse critique de ces expériences antérieures et actuelles;*
    - *identification de cas significatifs;*
    - *positions actuelles vis-à-vis de la question de l'anticipation;*
    - *attentes, propositions et conditions d'une mobilisation en matière d'anticipation des mutations économiques.*
  - ***Mettre en débat et en confrontation, au sein des partenaires sociaux, les résultats de l'étude, en vue d'aboutir à un diagnostic "partagé".***
  - ***Elaborer, de manière concertée, un plan d'actions régional ("accord de méthode", actions de sensibilisation, expérimentation "filiales", "territoires", identification et analyse d'expériences extrarégionales, ...).***
  - ***Contribuer au débat entre acteurs publics et partenaires sociaux, sur ce thème.***

## 1 - 2 Processus et étapes du projet (phase 1)



### Présentation détaillée de la phase 1

- Constitution d'un Comité de Pilotage restreint
- Préparation des supports méthodologiques (grilles d'entretiens, documentation, ...)
- Préparation et conduite des entretiens
- Synthèse des entretiens départementaux
- Préparation et animation de restitutions-débats avec les partenaires sociaux départementaux
- Rédaction d'une première synthèse régionale
- Préparation et animation d'une restitution-débat avec les partenaires sociaux régionaux
- Préparation et animation d'une rencontre « Etat, Région, Partenaires sociaux »
- Finalisation du rapport « phase 1 »
- Communication régionale (restitution complète de l'étude)
- Préparation de la phase 2 du projet

## 1 - 3 Éléments méthodologiques

- Les points de vue et pratiques, synthétisés dans le présent document, ont été recueillis par le biais d'une centaine d'entretiens, menés avec divers acteurs socio-économiques, représentant l'échelon régional ainsi que les 6 départements de la Région Centre :

<b>Organisations Interprofessionnelles Régionales</b>	Unions Régionales d'Employeurs (MEDEF, CGPME, UPA) Unions Régionales de Salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO)
<b>Organisations Interprofessionnelles Départementales</b>	Unions Départementales d'Employeurs (MEDEF, CGPME, UPA) Unions Départementales de Salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO)
<b>Branches Professionnelles</b>	Métallurgie Transport
<b>Entreprises</b>	Directions et Délégués Syndicaux de 10 entreprises Représentant les 6 départements de la Région

<b>Services de l'Etat</b>	Préfecture de Région Préfectures de Département DRTEFP Centre DDTEFP DRIRE Centre
<b>Collectivités Territoriales</b>	Conseil Régional Agences Départementales de Développement Economique
<b>Chambres Consulaires</b>	Chambres de Commerce et d'Industrie Chambre de Métiers Chambre d'Agriculture
<b>Autre</b>	Administrateur Judiciaire

- L'ensemble du projet était placé sous la responsabilité directe du Conseil d'Administration de l'ARACT Centre, représenté par son Président et Vice-Président ;
- Les différentes phases opérationnelles (entretiens, synthèse, animation, ...) ont été réalisées par une équipe projet composée d'intervenants ARACT Centre et ANACT.

## 2<sup>ème</sup> partie : Perception des spécificités régionales au regard des mutations économiques

### 2 - 1 Remarque préliminaire

- ❑ Comme cela a été évoqué précédemment, l'étude portait spécifiquement sur les points de vue, rôles et pratiques des acteurs, et n'avait, en aucune manière, pour vocation de produire un diagnostic socio-économique objectif de la situation en Région Centre.
- ❑ Pour autant, il était utile d'identifier, en premier lieu, comment chacun des acteurs percevait son territoire d'appartenance, en relation avec la question des mutations économiques.
- ❑ En conséquence, les éléments, présentés ci-après, renvoient bien aux représentations que les différents acteurs se font des situations.

### 2 - 2 La perception des spécificités territoriales

- ❑ Chacun des acteurs rencontrés développe un point de vue sur la situation de son territoire d'appartenance. Pour autant, il existe une forte variabilité en termes de connaissance des situations. Cette plus ou moins grande connaissance tient évidemment au rôle de l'interlocuteur considéré, à son champ de compétences et rayon d'action (département, région).
- ❑ S'agissant des partenaires sociaux départementaux, cette vision est principalement :
  - *Restreinte au territoire d'origine et donc plus faiblement ouverte sur les autres situations (départements voisins, champ régional), sauf lorsque l'interlocuteur est membre d'une instance qui offre une vision régionale (CESR, par exemple).*
  - *Partielle et davantage basée sur des informations « opportunistes » que sur un diagnostic objectif et complet de la situation locale.*
- ❑ Les interlocuteurs ont plutôt le sentiment que les mutations ont des effets très différenciés en fonction du territoire concerné. Les facteurs qui influent sont multiples : histoire locale, géographie, densité du tissu économique, diversification des activités, « volontarisme » des acteurs socio-économiques, ...
- ❑ En certains points du territoire régional, les acteurs ont vécu ou vivent les mutations économiques comme une véritable crise « à large spectre » qui marque durablement les esprits. L'impact est alors souvent large, dépasse la situation d'une entreprise donnée pour faire « tache d'huile » sur l'ensemble du département, voire s'étend au-delà des frontières de ce dernier. A titre d'exemples :
  - *L'armement dans le Cher ;*
  - *Le textile dans l'Indre ;*
  - *L'automobile dans le Loir et Cher.*

- ❑ A contrario, dans d'autres départements, les acteurs ont le sentiment que les mutations économiques n'engendrent pas de crises de territoire mais un ensemble de « micro-crisis » très localisées, matérialisées par des situations individuelles d'entreprises.
- ❑ Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur ce point, certains défendent l'idée selon laquelle, les mutations engendrent des crises mais également des opportunités.
- ❑ De ce point de vue, la Région Centre disposerait d'atouts évidents mais aussi de fragilités et de facteurs de risques non négligeables, parmi lesquels :
  - *La survenue de crises locales sévères dans un passé récent qui révèlent, si besoin était, sa vulnérabilité ou, tout au moins, le fait qu'elle ne peut se considérer à l'abri de ces phénomènes ;*
  - *Des acteurs parfois démobilisés par la gestion de restructurations successives ;*
  - *Un poids important de la sous-traitance industrielle ;*
  - *De nombreux centres de décision situés hors Région ;*
  - *Un niveau général de formation inférieur à la moyenne nationale ;*
  - *Des perspectives démographiques (vieillesse des dirigeants et des salariés) qui constituent, d'ores et déjà, un véritable enjeu du point de vue de la pérennité des activités et des emplois ;*
  - *Une difficulté globale à penser le territoire autrement qu'en termes défensifs ;*
  - *Une focalisation excessive sur l'emploi industriel, compte tenu de l'histoire de l'économie régionale.*
- ❑ Pour ces raisons, certains acteurs estiment que la région est « hyper réactive » aux mutations économiques et, qu'en conséquence, la perception des enjeux est insuffisante et tout particulièrement en matière d'anticipation des phénomènes.
- ❑ Les différents secteurs d'activités seraient tous exposés mais de manière assez inégale :
  - *L'industrie au premier chef (armement, textile, mécanique, automobile, ...)* ;
  - *Toutes les activités de sous-traitance ainsi que les activités à forte main-d'oeuvre et faible valeur ajoutée, de manière générale ;*
  - *En revanche, l'artisanat, le commerce et le tertiaire seraient davantage protégés.*
- ❑ Au delà du déclin visible et avéré de certaines activités, de nombreux acteurs ont une vision plutôt pessimiste de l'avenir du fait de signaux perçus comme alarmants, en provenance de :
  - *Certaines filières (Logistique et Industrie pharmaceutique) ;*
  - *Certaines entreprises « phares » dans des départements déjà fragilisés.*
- ❑ Si les acteurs constatent que le transfert d'emplois de l'industrie vers les services s'opère effectivement, ils estiment, pour autant, que :
  - *Il est indispensable de tenter néanmoins de préserver l'industrie ;*
  - *Ces transferts sont quelque peu insuffisants, d'un point de vue quantitatif ;*
  - *Les conditions d'emploi et les relations sociales y seraient différentes.*
- ❑ Dans un même temps, la focalisation sur l'industrie, que certains jugent excessive, conduit à négliger de réels gisements d'activités qui pourraient être exploitables, département par département.

- Enfin, si certains pensent, notamment en matière industrielle, que le développement exogène (installations d'entreprises extérieures au territoire) constitue une solution appropriée, d'autres estiment qu'il faut réussir à équilibrer développement exogène et endogène (activités, ressources, compétences locales) sans trop attendre, raisonnablement, du développement exogène.

## 3<sup>ème</sup> partie : Facteurs de mutations économiques, interprétation et marges de manoeuvre

### 3 - 1 Identification des grands facteurs de causes des mutations économiques

- ❑ Il existe un consensus assez fort quant au tableau général des grands facteurs de causes des mutations économiques. Dans un même temps, la description qu'en font les acteurs conduit à mêler causes et conséquences.
- ❑ Globalement, les mutations économiques seraient le reflet des grands mouvements internationaux et nationaux et trouveraient leur origine dans 9 grands facteurs en interrelation :
  - *Facteurs sociaux (évolution des modes de consommation, ...) et géopolitiques (pays émergents, ...)* ;
  - *Facteurs économiques (évolution des marchés, des prix, de la concurrence, question des coûts de main-d'oeuvre, ...)* ;
  - *Logiques financières prennent la place de logiques industrielles (transformation de l'actionnariat, éloignement des centres de décision, ...)* ;
  - *La gestion et l'activité de l'entreprise (épuiement de la ressource à l'origine de l'activité, faible valeur ajoutée, forte main-d'oeuvre, faible investissement, mauvaise gestion, ...)* ;
  - *Facteurs technologiques et organisationnels (TIC, nouvelles méthodes de travail, produits, procédés de production, matériaux, ...)* ;
  - *Facteurs réglementaires (environnement, évolution de l'outil de production, ...)* ;
  - *Choix en termes de politique industrielle nationale (rôle des politiques, ...)* ;
  - *Evolution démographique (pyramide des âges, ...)* ;
  - *Attractivité du territoire national et local (infrastructures, réglementation,...)*.
- ❑ La question des évolutions démographiques fait néanmoins débat. En effet, certains ne lui reconnaissent pas le statut de facteur de cause de « mutations économiques », sans pour autant nier l'importance des enjeux qui s'y rattachent.

### 3 - 2 Points de vue complémentaires

- ❑ Il existe également un consensus assez fort quant au caractère inéluctable du phénomène, à l'échelon international, et donc à une maîtrise très partielle de la situation par des acteurs locaux.
- ❑ Les mutations économiques se traduisent par des impacts globaux auxquels personne n'échappe. Toutefois, les effets semblent assez différenciés en fonction de la « solidité » des territoires considérés.
- ❑ Les entreprises « indépendantes » seraient tout particulièrement fragilisées par les mutations économiques alors que les filiales de groupes disposeraient d'une plus grande capacité d'adaptation.

- ❑ Ces transformations se traduisent par un décalage croissant entre les logiques industrielles, qui anticipent ou s'adaptent en « suivant » les marchés, et les logiques d'aménagement du territoire et de développement local. De ce point de vue, les mutations génèrent un paradoxe, en ce sens que la mondialisation, présentée comme le facteur central de mutations, renforce la notion de territoire et l'attachement des acteurs locaux à ce dernier.
- ❑ Les mutations ne doivent pas être abordées uniquement sous l'angle de leurs menaces et conséquences potentiellement négatives mais également en ce qu'elles offrent d'opportunités.
- ❑ Enfin, les mutations engendrent des transferts d'emploi qui peuvent, pour partie, permettre de rééquilibrer quantitativement la situation. Dans un même temps, il s'agit d'emplois différents ; d'où un pari risqué en termes de reconversion de certaines catégories de salariés.

### 3 - 3 Deux visions des mutations économiques

- ❑ Au delà des points de consensus relatif présentés précédemment, s'opposent deux visions et attitudes face aux mutations économiques :
  - *Celle qui inscrit les mutations dans un continuum, une histoire « naturelle » et donc une succession normale de mécanismes de type « transformations - adaptations » ;*
  - *Celle qui décrit les mutations comme des crises qu'il faut combattre en vue de maintenir l'existant.*

#### ***Mutations = Processus naturel***

- *Evolution naturelle qui s'inscrit dans un continuum*
- *Non synonyme de crise au sens de rupture*
- *Disparition naturelle de certaines activités et émergence de nouvelles*
- *Néanmoins accélération du processus*
- *Pas d'autres choix que de s'adapter*
- *Cela n'exclut pas des questions d'éthique*

#### ***Mutations = Crise***

- *On peut agir en local sur certains facteurs*
- *Certaines situations relèvent de choix délibérés sans prise en compte des conséquences locales*
- *Recherche permanente du profit est une chaîne sans fin*
- *Mutations et leurs causes servent parfois d'alibis*
- *Nécessité de (ré)agir pour limiter ces phénomènes et/ou maintenir l'existant*

### 3 - 4 Les marges de manoeuvre disponibles

- Les mutations économiques renvoient majoritairement les acteurs à un certain pessimisme, dû au sentiment que l'on subit ces phénomènes et que des freins importants restreignent les marges de manoeuvre :

#### *Facteurs négatifs et freins évoqués*

- *Multiplicité des acteurs et cloisonnement des institutions*
- *Eclatement de l'information*
- *Manque de confiance et de concertation entre acteurs*
- *Démobilisation de certains acteurs*
- *Difficulté à attirer des entreprises*
- *Difficulté à anticiper, s'agissant des grands groupes*
- *Peu de veille dans les PME*
- *Certains secteurs se prêtent peu à l'innovation*
- *Des secteurs sont d'ores et déjà condamnés*
- *Eloignement des centres de décision*
- *Dévalorisation de certains métiers*

- Dans un même temps, les interlocuteurs estiment qu'il existe néanmoins quelques leviers et moyens d'actions :

#### *Leviers et moyens d'actions évoqués*

- *Placées dans des contextes proches, certaines régions font mieux*
- *Nécessité de stratégies plus offensives*
- *Gisements d'activités sous exploités (services, ...)*
- *Développement de niches même dans des secteurs en crise*
- *Développer la R & D, la veille stratégique et les pôles de compétitivité*
- *Agir sur la formation et la GPEC*
- *Relancer l'attractivité des territoires*
- *Délocalisations mais également « relocalisations »*
- *Foi dans un certain potentiel français (qualité, productivité)*
- *Responsabilité sociale des entreprises se développe*

## 4<sup>ème</sup> partie : Moyens de veille et de détection des situations

- Qu'il s'agisse d'anticiper les mutations économiques, d'agir en situation de crise ou de « pré-crise », se pose, de manière importante, la question des « capteurs », des moyens de veille et de détection dont disposent les différents acteurs régionaux.

### 4 - 1 Quelques caractéristiques générales

- Il existe des outils et des sources d'information, mais qui toutefois présentent les limites suivantes :
  - *Il s'agit davantage d'outils de suivi que d'anticipation ;*
  - *Les sources sont multiples mais relativement éclatées ;*
  - *Certains travaux fournissent des données perçues comme quelque peu obsolètes ;*
  - *Ces informations ne sont pas facilement transformables en éléments pour l'action ;*
  - *Ces éléments sont peu partagés, parfois méconnus et donc peu appropriés par certaines catégories d'acteurs de terrain.*
- Chacun s'accorde à reconnaître l'extrême difficulté à obtenir de l'information « amont » en provenance des entreprises.
- L'alimentation de ces systèmes de veille est perturbée par un facteur de nature « psychologique ». En effet, certains acteurs refusent, consciemment ou non, de voir les catastrophes avant leur survenue.
- Enfin, l'organisation, la structuration de ces systèmes et les moyens disponibles diffèrent assez nettement selon la position des acteurs considérés :
  - *Niveau régional ou départemental ;*
  - *Partenaires sociaux ou opérateurs publics et institutionnels.*

### 4 - 2 Acteurs publics et institutionnels

- Ceux-ci apparaissent comme relativement structurés et détenteurs d'informations :
  - *Généralisation de réseaux institutionnels regroupant, entre autres, différents Services de l'Etat, autour du suivi régulier d'entreprises en difficulté ;*
  - *Circuits informels et échanges d'informations entre membres de ces réseaux ;*
  - *Implication dans des groupes de réflexion et de travail (territoires, ...)* ;
  - *Obtention d'informations via des réseaux d'entreprises et/ou de dirigeants ;*
  - *Visites d'entreprises réalisées par les réseaux de développeurs économiques ;*
  - *Lancement et/ou exploitation de différentes études régionales, locales, thématiques, relatives à des filières, de type « diagnostic » ou davantage « prospectif » (Préfecture, DRTEFP, DRIRE, ORFE, CCI, Observatoires, ...).*

- Pour autant, ces opérateurs institutionnels en voient néanmoins un certain nombre de limites :
  - *Le « management » de l'information dans un système en réseau s'avère assez complexe ;*
  - *Il existe parfois des jeux de concurrence entre structures et/ou territoires ;*
  - *Ces données ne permettent qu'une anticipation très relative et renvoient plutôt à des alertes et des situations « à chaud » pour lesquelles on est déjà « au pied du mur ».*
  - *Ces systèmes de veille seraient trop focalisés sur le secteur industriel ;*
  - *Si des capacités d'observation existent, en revanche, la capitalisation et l'action s'avèrent difficiles ;*
  - *Ces données restent souvent confinées dans des cercles restreints. Il en résulte une sous-exploitation et une relative méconnaissance des travaux existants et de ce fait, une difficulté à mobiliser les acteurs ;*
  - *Globalement, les relations et échanges avec les partenaires sociaux sont assez faibles.*

#### 4 - 3 Partenaires sociaux

- Ceux-ci sont en position générale de veille mais beaucoup plus faiblement structurés que les opérateurs institutionnels :
  - *Tant en matière de mutations économiques que de restructurations « à chaud » ;*
  - *Il existe des relations entre personnes mais globalement peu d'échanges formels entre organisations, aussi bien entre organisations « salariés » qu'entre organisations « employeurs » et « salariés » ;*
  - *Les informations dont ils disposent sont ponctuelles, limitées et les alertes souvent trop tardives ;*
  - *Néanmoins, la plupart des interlocuteurs rencontrés signalent une participation à des commissions locales, paritaires régionales ou CESR, ...*
  - *Des travaux ou études sont réalisés au sein de certaines organisations ou branches, mais sont principalement le fait du niveau national.*
- Ils signalent, de manière assez générale, leur difficulté d'accès à l'information :
  - *Sentiment de ne pas être associés aux travaux menés par les acteurs institutionnels ou bien de façon purement consultative et émettent donc le souhait d'être considérés comme de véritables partenaires ;*
  - *Dans un même temps, se pose fortement la question des moyens (humains, financiers, compétences, ...) pour contribuer à ces différents travaux et instances, compte tenu du nombre total de mandats portés par chacune des organisations.*

- Les mandataires ou adhérents au sein des entreprises constituent bien évidemment une source d'information, mais décrite comme très relative :
  - *L'information n'arrive pas spontanément ou bien de manière totalement opportuniste. Cela nécessiterait, dans l'absolu, de partir à sa recherche ; alors même que les organisations ne sont pas structurées pour un travail systématique ;*
  - *Certains acteurs d'entreprises ne se retournent vers une organisation qu'en cas de problème, alors même qu'ils en critiquent sévèrement l'utilité dans d'autres circonstances ;*
  - *Les acteurs d'entreprises, eux-mêmes, ont fréquemment une méconnaissance de la situation réelle ou font de la rétention d'informations (de façon volontaire ou par refus de voir la situation en face) ;*
  - *La question de la confidentialité est souvent mise en avant, à tort ou à raison, selon les points de vue considérés ;*
  - *L'information utile se situe ailleurs et les acteurs locaux n'y ont donc peu accès.*
  - *La fiabilité de l'information est parfois mise en cause ou, a minima, son caractère réellement exploitable ;*
  - *Ceci renvoie également, pour beaucoup d'interlocuteurs, aux compétences économiques des élus salariés ou au manque d'intérêt de certains CE en la matière ;*
  - *Enfin, cela questionne plus généralement la qualité du dialogue social au sein des entreprises régionales.*

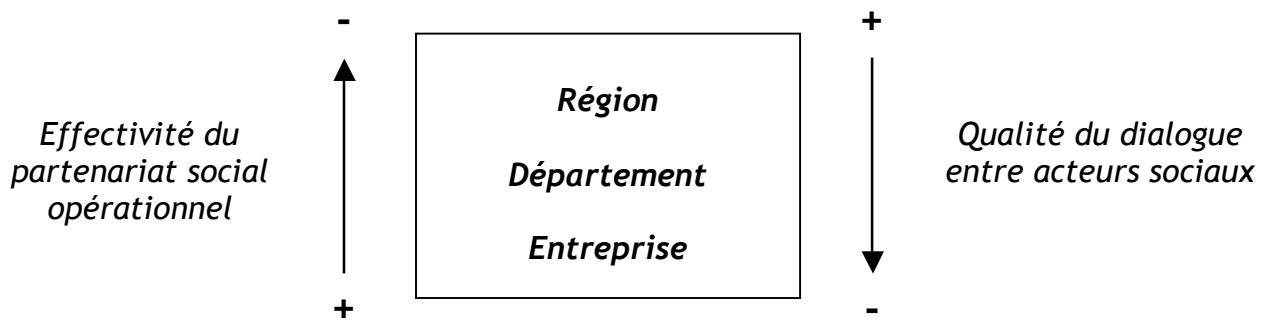
- Compte tenu des différences identifiées, on distinguera les pratiques en fonction des 3 groupes d'acteurs suivants :
  - *Acteurs publics et institutionnels ;*
  - *Partenaires sociaux ;*
  - *Acteurs d'entreprises.*

### 5 - 1 Acteurs publics et institutionnels

- On peut identifier une grande diversité d'actions :
  - *Ces actions, en fonction des acteurs considérés, s'opèrent à 3 niveaux : territoire et/ou filière-branche et/ou entreprise ;*
  - *Le lancement d'initiatives ou des tentatives pour fédérer et animer les acteurs locaux autour de projets de développement du territoire ;*
  - *La réalisation d'études (territoires, filières, ...) ;*
  - *La promotion de dispositifs publics en lien avec les questions d'emploi et de compétences (GPEC, ...) ;*
  - *Des appuis opérationnels aux entreprises et de la mobilisation d'aides publiques :*
    - *Appuis individualisés aux entreprises en difficulté ou en développement ;*
    - *Actions collectives (filières, mise en réseaux, ...)*
  - *Diffusion d'informations (lettres d'information à l'attention des entreprises), et animation de réunions-débats destinés à restituer les travaux et les analyses disponibles (filières, ...).*
  
- Les acteurs concernés identifient néanmoins des limites à l'efficacité de ces différentes initiatives :
  - *Elles se situent davantage dans un contexte de gestion de crises ou post-crisis (redynamisation des territoires) que de réelle anticipation ;*
  - *De réelles difficultés de concertation et de mise en mouvement des acteurs ;*
  - *Peu de coordination avec les organisations « employeurs et salariés » et plutôt des relations directes avec les dirigeants d'entreprises ;*
  - *Faibles propositions ou réactions des partenaires sociaux aux initiatives des Pouvoirs Publics ;*
  - *Décalage parfois entre les besoins des entreprises et les politiques publiques (dispositifs d'aide) ;*
  - *Une réelle difficulté à fournir aux entreprises « la bonne information au bon moment » ;*
  - *Difficulté à disposer de réelles compétences en animation des « territoires ».*

## 5 - 2 Partenaires sociaux

- On peut observer, tout d'abord, une relative disparité de moyens et de pratiques.
- Si les différents responsables des organisations, tant au niveau régional que départemental, se sentent pleinement concernés et conviennent de la nécessité d'agir dans le champ des mutations économiques, chacun évoque, dans un même temps, le travail à accomplir et le chemin à parcourir pour convaincre ses propres mandataires ou adhérents.
- Les actions menées sont souvent décrites comme modestes et « percutées » par une relative usure et démotivation, issues de la gestion de crises successives et surtout infructueuses.
- La concertation, la réflexion voire l'action menée en commun restent l'exception. Les organisations évoquent, en effet, la faiblesse du dialogue social interprofessionnel départemental qui reste principalement basé sur des logiques d'affrontements ou d'évitement du dialogue.
- Dans ce contexte, chaque organisation tente donc agir à son niveau et avec les moyens dont elle dispose :
  - *Offre de services à l'attention des adhérents : animation de groupes de travail, de clubs, de réunions-débats, appui juridique, formation, ...*
  - *Présence institutionnelle dans les différentes instances régionales ou locales liées à l'emploi et au développement économique ;*
  - *Développement « prudent » de relations avec les Pouvoirs Publics tout en reconnaissant à ces derniers une légitimité à impulser des dynamiques ;*
  - *Soutien aux acteurs d'entreprises : toutefois variable en fonction des organisations, de leur implantation et des moyens disponibles (renvoi parfois vers le niveau national).*
- La question du dialogue social revient fortement au cours des entretiens. Pour autant, les acteurs font plutôt un constat négatif des pratiques au sein des entreprises et considèrent, qu'en la matière, un travail important reste à accomplir :
  - *Complexité des relations « région - département » et « branche - interprofessionnel » ;*
  - *Soutien plus ou moins facile des Unions Départementales aux acteurs d'entreprises, parfois perçu comme de l'ingérence ;*
  - *Rôle finalement très limité des Instances Représentatives du Personnel (IRP), quand elles existent, et problème spécifique des petites entreprises dans lesquelles les syndicats de salariés sont très absents ;*
  - *Difficulté à faire admettre aux dirigeants de parler du contexte économique et du devenir de l'entreprise ; sachant que le niveau stratégique est perçu comme un domaine « réservé » ;*
  - *Les acteurs voient clairement les limites de l'action « pompier » en entreprise, en situation de crise ;*
  - *Enfin, ils évoquent le problème des moyens et capacités d'analyse économique et stratégique des IRP.*



- Le schéma ci-dessus illustre un élément de paradoxe, en matière de dialogue social :
  - *Pour beaucoup d'interlocuteurs, le dialogue social « véritable et opérationnel » est celui qui a lieu dans l'entreprise. Son effectivité déclinerait donc au fur et à mesure que l'on progresse dans les échelons territoriaux des organisations ;*
  - *Dans un même temps, la qualité du dialogue entre acteurs sociaux tendrait à décroître au fur et à mesure que l'on descend ces mêmes échelons territoriaux.*

### 5 - 3 Acteurs d'entreprises

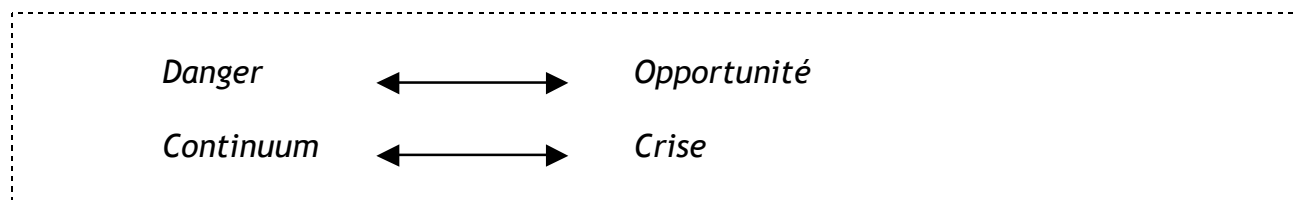
- Les éléments présentés dans ce chapitre sont issus des entretiens réalisés avec des Directions et des Délégués Syndicaux de 10 entreprises régionales (différentes tailles et divers secteurs d'activités).
- Toutes les entreprises rencontrées déclarent avoir été, être ou qu'elles seront, dans un futur proche, confrontées à des situations de mutations économiques.
- Ces situations semblent d'autant plus difficiles à gérer qu'elles percutent des zones de fragilité, propres à chacune des entreprises et ce, toute chose égale par ailleurs (investissement, productivité, relations sociales, ...).
- Globalement ces entreprises se situent très peu dans des logiques d'anticipation « concertée », du fait de difficultés à communiquer en interne sur leur avenir. Les acteurs invoquent des raisons qui tiennent à la confidentialité, à la faiblesse du niveau local de décision, à un dialogue social tendu, ...
- En conséquence, elles ont dû mettre en place des réponses adaptatrices « défensives », de différents ordres :
  - *Externalisation et/ou délocalisation d'activités ;*
  - *Organisation du travail (augmentation du temps de travail, ...) ;*
  - *Politique commerciale plus offensive ;*
  - *Investissements matériels et en formation ;*
  - *Recapitalisation ;*
  - *Politique de réduction des coûts internes ;*
  - *Réorientations stratégiques ;*
  - *Amélioration des relations sociales.*

- La plupart des acteurs, tant côté des directions que des représentants salariés , insistent sur l'importance du dialogue social interne et sur sa qualité, comme facteur-clé permettant de mener à bien les nécessaires adaptations voire d'assurer la pérennité de l'entreprise :
  - *Certains dirigeants évoquent l'existence d'une « corrélation » entre performance sociale et performance industrielle ;*
  - *Les indicateurs sociaux, entre autres, contribuent à l'image générale du site et peuvent lui donner un avantage dans le cadre d'une concurrence interne entre sites d'un même groupe ;*
  - *La réflexion commune « Direction - IRP » peut ouvrir de nouvelles pistes de solutions et/ou affiner la pertinence du plan d'actions ;*
  - *La démarche concertée facilite l'acceptabilité des solutions envisagées et l'appropriation par les salariés de la situation de l'entreprise ;*
  - *La pratique de l'analyse économique régulière au sein du CE permet aux élus salariés de devenir de réels interlocuteurs voire partenaires. Pour autant, si l'expertise des comptes est perçue comme utile, on relève une faiblesse de son utilisation, voire une contestation du principe par certaines directions d'entreprises.*
  
- La gestion de ces situations met l'ensemble des acteurs en position d'équilibre instable et précaire :
  - *Les directions locales sont parfois prises en tenaille entre le siège et les salariés du site, craignant qu'une réaction « forte » ne vienne compromettre les efforts qu'ils développent pour « vendre » le maintien de l'activité ;*
  - *Les IRP et les salariés sont partagés entre différentes attitudes : accompagner les indispensables transformations quitte à revenir sur certains acquis, limiter la « casse » ou lutter pour un maintien de la situation en l'état.*
  
- Des relations sociales constructives ne se décrètent pas à la veille d'une crise. En conséquence, la réaction des acteurs, à un instant donné, est donc le produit d'une histoire plus longue du dialogue social au sein de l'entreprise. Or, dans la plupart des entreprises rencontrées, les relations antérieures à la « crise » étaient :
  - *Parfois constructives, mais le plus souvent formelles voire conflictuelles ;*
  - *Souvent basées sur un climat de méfiance réciproque : peu d'information de la part des directions et faiblesse de l'analyse économique du côté des IRP ;*
  - *Globalement, faiblement assises sur de la concertation.*
  
- Pour autant, les échanges qui naissent à l'occasion de la résolution de la « crise » peuvent réorienter les modalités de dialogue et parfois engendrer de la concertation :
  - *Mise en place de points formels réguliers sur la situation économique de l'entreprise ;*
  - *Développement de points plus informels traduisant une plus grande souplesse des échanges ;*
  - *Expertise régulière des comptes ;*
  - *Mise en place d'accords de méthode ;*
  - *Développement d'une culture plus participative.*

- Ces évolutions restent néanmoins fragiles :
  - *Difficulté à maintenir ces relations, dans la durée, au delà de la situation à l'origine de leur transformation ;*
  - *Restructurations en cascades qui détériorent les points d'accord trouvés et remettent en cause la position des acteurs (IRP contraints de demander de nouveaux « efforts » aux salariés, ...)* ;
  - *Installation d'un climat d'inquiétude générale quant à l'avenir ;*
  - *Des relations et une connaissance de la situation qui sont d'abord portées par des individus susceptibles de changer (Directions, IRP) ; ce qui suppose de reconstruire un système de relations.*
  
- La gestion de ces situations de « crise » ou de changement nécessite fréquemment le recours à des tiers extérieurs à l'entreprise (Union Départementale, Pouvoirs Publics, Politiques, ...), en vue de :
  - *Informar les acteurs locaux de la situation de l'entreprise et des conséquences possibles ;*
  - *Construire des partenariats ;*
  - *Rechercher des informations sur les dispositifs, les aides envisageables ;*
  - *Appuyer et légitimer les acteurs de l'entreprise impliqués dans le projet.*
  
- A la lumière de leurs diverses expériences, positives ou non, en matière de concertation, les interlocuteurs identifient quelques principes qui, pour être efficaces, doivent impérativement être ancrés dans des pratiques réelles :
  - *La transparence et le partage des objectifs généraux de l'entreprise ;*
  - *La cohérence : « dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit », et ce à tous les niveaux de l'entreprise ;*
  - *Le respect entre partenaires (ouverture et écoute) ;*
  - *La contractualisation et le respect des règles ainsi définies.*

## 6<sup>ème</sup> partie : Synthèse en 10 points

### 1 - Les mutations économiques : 2 visions en opposition



### 2 - Les acteurs locaux ont le sentiment qu'ils n'ont qu'une maîtrise très partielle des phénomènes, mais qu'il existe quelques moyens d'agir néanmoins.

### 3 - La gestion de crises prime sur une réelle anticipation

*Une usure des acteurs qui interviennent comme « pompiers » et qui touche plus particulièrement les Organisations de Salariés ;*

*Un point de vue exprimé et globalement partagé sur la nécessité d'anticiper ;*

*Compte tenu de la complexité et des risques, objectifs ou subjectifs, identifiés par les différents acteurs, ont-ils réellement intérêt à anticiper ?*

### 4 - Des outils, des instances, de l'information et des pratiques existent mais davantage sous forme d'une mosaïque

*En conséquence, la situation renvoie davantage à de nécessaires changements « culturels » qu'à des carences en termes d'outils et de données ;*

*Cela pose la question de la diffusion, du partage de l'information ainsi que des analyses et diagnostics existants et de « l'irrigation » des différents acteurs socio-économiques ;*

*De ce point de vue, il existe un clivage important entre acteurs institutionnels et partenaires sociaux (tout particulièrement les Organisations de Salariés).*

**5 - Des personnes en réseau mais une tendance au « chacun chez soi institutionnel »**

*Une relative méconnaissance de ce qui se fait ailleurs (autres acteurs, autres départements, autres régions, ...)* ;

*Alors même que les actions qui « marchent » supposent la mobilisation et la coordination de l'ensemble des acteurs ;*

*Se pose, de ce fait, la question de qui initie, fédère et anime, des compétences nécessaires et des instances appropriées ;*

*Ainsi que des moyens mis à la disposition des différents acteurs pour contribuer efficacement à ces dispositifs ou projets.*

**6 - Les relations « Partenaires sociaux - Acteurs publics et institutionnels » : un système en boucle**

*La reconnaissance d'une légitimité des pouvoirs publics à initier des projets ;*

*Pour les partenaires sociaux, il y a trop et pas assez d'Etat : soit ils ne sont pas associés à certaines initiatives, soit ils ont le sentiment d'être consultés, pour la forme, sans être considérés comme de véritables partenaires de l'action ;*

*Pour les acteurs publics et institutionnels : ils évoquent de fortes attentes vis à vis des partenaires sociaux mais restent sceptiques quant à leur capacité à être forces de propositions et à mettre en pratique le partenariat social.*

**7 - Le dialogue social : un facteur clé mais qui reste à construire**

*Il est présenté comme un facteur essentiel, véritable levier ou frein selon les cas. Mais les acteurs en ont une vision fortement négative, tant au niveau du territoire que de l'entreprise, de l'interprofessionnel que de la branche;*

*Cette perception globalement négative peut néanmoins être contredite par l'identification de cas positifs (approche territoriale ou entreprise).*

## 8 - La « crise » met en mouvement les acteurs et les énergies

*Qu'il s'agisse d'initiatives au niveau du territoire ou au sein de certaines entreprises, la « dynamique concertée » trouve son origine dans un « sursaut » et dans une réaction défensive face à une crise déclarée, et non dans une logique d'anticipation. Ceci n'exclut pas le fait que ces démarches puissent se pérenniser en vue d'anticiper, dans un second temps, de nouvelles crises « futures probables » ;*

*Cela fait dire à certains interlocuteurs que l'anticipation « ex nihilo » est illusoire et que seules les situations de crises constituent le véritable moteur, fédérateur des énergies et des acteurs.*

## 9 - Des interrogations quant au « bon » niveau d'action

*Des points de vue divergents mais également des interrogations se font jour quant au niveau le plus pertinent pour engager des actions en matière de mutations économiques ;*

*Faut-il privilégier le niveau national, régional, départemental voire du bassin d'emploi ? Les actions doivent-elles s'inscrire dans un cadre interprofessionnel ou dans des logiques de branches ou de filières, ou bien encore être menées entreprise par entreprise ?*

*Dans un même temps, beaucoup d'interlocuteurs prônent des logiques d'expérimentations diversifiées au sein d'un croisement d'approches « territoire - secteur d'activité - entreprise ».*

## 10 - Le développement local comme « voie » d'anticipation et alternative à la gestion des crises au cas par cas

*Du fait des difficultés d'obtention d'informations, l'anticipation entreprise par entreprise s'avère complexe, insuffisante et démotivante. En conséquence, certains interlocuteurs suggèrent de penser les mutations économiques et leur anticipation au niveau territorial ;*

*Travailler ensemble le développement local, de manière à être prêt lorsque surviendront d'inévitables « crises » et à en limiter les effets, équilibrer approches endogène/exogène et remobiliser les acteurs à partir de pratiques plus positives.*

## 7<sup>ème</sup> partie : Suggestions et pistes d'actions

- Les éléments présentés dans ce chapitre sont issus des différents entretiens réalisés. Ces suggestions et pistes d'actions ont été classées en 3 grandes catégories :
  - *Celles qui concernent plutôt les partenaires sociaux ;*
  - *Celles qui concernent plutôt les acteurs publics et institutionnels ;*
  - *Celles qui renvoient plutôt à des actions de niveau national et dont la maîtrise locale est donc très faible.*
  
- Ces pistes, regroupées autour de quelques grands objectifs, sont de natures différentes : de souhaits et principes généraux qui restent à concrétiser à des propositions plus immédiatement opérationnelles.

### 7 - 1 Partenaires sociaux

#### Créer un cadre de travail entre partenaires sociaux

*Affirmer l'importance du thème et d'un travail concerté en la matière ;*

*Elaborer un document fédérateur au plan régional (charte, déclaration d'intention, ...) ;*

*Développer des occasions de débat sur ce thème ;*

*Etudier l'opportunité d'un voyage d'étude centré sur des pratiques innovantes ;*

*Créer de vrais lieux de concertation, au plan départemental ;*

*Engager des expérimentations départementales avec l'appui des Organisations Régionales et d'un animateur « neutre » ;*

*Tenter des actions en croisant les approches à différents niveaux (entreprise, filière - branche, territoire) ;*

*Mener des retours d'expériences d'actions « innovantes » (ex : Démarche Convergence dans le Cher), capitaliser et faire connaître ces réalisations.*

## Travailler davantage et mieux avec les acteurs publics et institutionnels

*Contribuer au système d'alerte concernant les situations d'entreprises ;*

*Favoriser l'appropriation et le débat autour des études, travaux régionaux voire nationaux disponibles ;*

*Pouvoir être forces de propositions crédibles : disposer de moyens permettant d'instruire « techniquement » une idée, une suggestion ;*

*Etre considérés comme de véritables partenaires ;*

*Réduire l'écart entre « mondes politique et socioprofessionnel ».*

## Sensibiliser et agir en appui des acteurs d'entreprises

*Animer la réflexion sur « mutation économique = risque + opportunité » ;*

*Développer la culture économique des IRP et inciter les employeurs à y contribuer ;*

*Valoriser des expériences positives de dialogue social (témoignages, visites d'entreprise) ;*

*Aider les acteurs d'entreprises à travailler le dialogue social (information économique, rôle des CE, transparence, accord de méthodes, ...) ;*

*Imaginer des systèmes propres aux petites entreprises (mandatement, commission paritaire au niveau d'un bassin d'emploi, ...) ;*

*Contribuer à faire connaître les dispositifs mobilisables (GPEC, Formation, VAE, ...) ;*

*Inciter les entreprises à travailler sur le développement des compétences, la veille stratégique, l'innovation, ...) ;*

*Inciter les entreprises à davantage s'ouvrir sur l'extérieur ainsi qu'à travailler en réseau.*

## 7 - 2 Acteurs publics et institutionnels

### Développer et structurer les instances de pilotage et de concertation régionales

- Légitimité des pouvoirs publics à impulser des démarches et des expérimentations ;*
- Clarifier les rôles des instances et des acteurs ;*
- S'appuyer sur des instances existantes et pérenniser les lieux de concertation ;*
- Mettre en place un « Observatoire régional des mutations économiques » ainsi que des Comités locaux ;*
- Initier des démarches concertées de développement économique local ;*
- Développer des profils de compétences « animateurs de territoires » ;*
- Renforcer les partenariats « acteurs sociaux - Etat - Collectivités Territoriales »*
- Aider les partenaires sociaux à contribuer à ces dispositifs et projets.*

### Développer et renforcer les outils et moyens régionaux

- Elaborer un tableau de bord régional et centralisé sur la santé des entreprises ;*
- Mieux faire connaître les dispositifs publics mobilisables ;*
- Revoir les conditions d'attribution des aides régionales ;*
- Diffuser les travaux régionaux disponibles ainsi que les expériences extra-régionales ;*
- Développer la veille, la prospective sur les évolutions (réglementaires, sectorielles, ...), mettre à disposition et animer la réflexion avec les socioprofessionnels ;*
- Favoriser la mise en réseau des entreprises ;*
- Promouvoir la formation et l'employabilité des salariés ;*
- Elaborer un « appui-conseil dialogue social » ;*
- Appliquer plus strictement la législation ;*
- Etre plus proche du monde de l'entreprise.*

### 7 - 3 Pistes à caractère national

*Définir une vraie stratégie industrielle nationale ;*

*Simplifier l'organisation administrative française ;*

*Harmoniser les politiques sociales ;*

*Davantage de fermeté dans l'application des règles de droit (lutte contre la concurrence déloyale en France, ...) ;*

*Empêcher les délocalisations par des mesures coercitives (autorisation de licenciement, fiscalité, ...) ;*

*Alléger la charge administrative qui pèse sur les entreprises afin de permettre aux dirigeants de PME de faire de la veille.*