



CREFOR
HAUTE-NORMANDIE

Eclairage

#10
février 2009

Les mutations économiques

CREFOR Haute-Normandie - 98, avenue de Bretagne
BP 1152 - 76176 ROUEN cedex
<http://www.crefor.asso.fr>

Centre de documentation du CREFOR, février 2009

Conception et Rédaction : Sylvie MILLARA ; Céline MOTHELAY

Avant-propos

Ce dossier est une première approche de la vaste question des mutations économiques. Les conséquences souvent dramatiques des mutations économiques sur l'emploi, amène les acteurs à se mobiliser pour tenter de les anticiper. Il est souhaitable de ne plus subir les évolutions incontournables de nos sociétés, mais au contraire d'utiliser les changements afin de développer de nouvelles activités et de créer de l'emploi.

Après une rapide présentation du concept **des mutations économiques : réalité plurielle**, ce dossier s'intéresse à la nécessité consensuelle du besoin d'**anticiper les mutations économiques** sur le plan territorial et sectoriel, ainsi que sur le plan de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Actuellement une large réflexion est menée afin de dégager les moyens nécessaires à cette anticipation. Nous tenterons de présenter les principaux acteurs et dispositifs nationaux mobilisés pour **prévenir et accompagner les mutations économiques** dans le cadre français. Nous verrons comment **l'impulsion européenne : l'Objectif « compétitivité régionale et emploi »** inscrit les mutations économiques dans les axes prioritaires de développement à l'échelle de l'Europe.

Puis nous essayerons de saisir le niveau pertinent pour la mise en œuvre effective des actions menées pour accompagner les acteurs **vers une « conduite des changements » territorialisées**, notamment à travers l'exemple de la Haute-Normandie. Nous ne pouvons achever ce propos sans évoquer les mesures prises début 2009 pour faire **face à la crise financière**

Contribution de Monsieur Philippe DINGEON, directeur de la Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle en p. 39

Nous précisons que notre collecte d'informations s'est arrêtée au 31/01/2009. Nous ne prétendons pas à l'exhaustivité, ce dossier n'est pas une étude, il rend compte des principales informations produites par les divers acteurs et chercheurs sur la question des mutations économiques. Certain de ne pas avoir épuisé le sujet, le CREFOR envisage d'autres « Eclairages » sur des aspects particuliers liés aux mutations économiques. Nous mettons à votre disposition une adresse mail pour vos remarques et suggestions : pole.info@crefor.asso.fr

Sommaire

1	Les mutations économiques : une réalité plurielle	5
1.1	<i>Phénomènes complexes et inter-dépendants.....</i>	5
1.2	<i>Des ruptures à positiver</i>	7
1.3	<i>L'emploi au cœur des mutations économiques.....</i>	9
2	Anticiper les mutations économiques.....	13
2.1	<i>Les recommandations européennes</i>	13
2.2	<i>Anticipation, théorie d'action.....</i>	14
2.3	<i>Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....</i>	16
2.4	<i>L'anticipation sectorielle : quelques exemples</i>	18
2.5	<i>Quelques travaux haut-normands de diagnostic et d'anticipation </i>	21
3	Prévenir et accompagner les mutations économiques	26
3.1	<i>Accompagner les territoires</i>	26
3.2	<i>Accompagner les restructurations.....</i>	30
3.3	<i>Accompagner les mutations économiques et développer l'emploi.....</i>	31
3.4	<i>Encourager l'innovation et la recherche pour faire face aux mutations.....</i>	34
3.5	<i>Accompagner un secteur, l'exemple du textile.....</i>	35
4	Vers une « conduite des changements » territorialisée.....	36
4.1	<i>La région « unité de base » de la gouvernance économique.....</i>	36
4.2	<i>Articulation de l'action publique sur les territoires.....</i>	36
4.3	<i>Outils de gouvernance en Haute-Normandie </i>	40
5	Impulsion européenne : Objectif « compétitivité régionale et emploi »	45
5.1	<i>Les cinq axes prioritaires.....</i>	45
5.2	<i>Le volet national</i>	45
5.3	<i>Un organe consultatif : le « comité des Régions »</i>	45
5.4	<i>Les outils financiers</i>	46
6	Face à la crise financière.....	47
6.1	<i>Nouvelles mesures gouvernementales.....</i>	47
6.2	<i>États généraux de l'automobile :</i>	48
6.3	<i>Concertation pour la prévention et le traitement des restructurations</i>	49
6.4	<i>Le temps des réactions</i>	50
7	Quelques ressources	52

1 Les mutations économiques : une réalité plurielle

1.1 Phénomènes complexes et inter-dépendants

Les mutations économiques recouvrent des phénomènes complexes et inter-dépendants. La « mondialisation » des échanges (commerce, informations, personnes...) accentuée par les évolutions technologiques, impactent à la fois les modes de vie, les métiers, l'appareil de production...

Ces bouleversements, s'ils ne sont pas « anticipés », peuvent avoir des conséquences dramatiques sur le plan socio-économique. C'est pourquoi, les organisations remettent en question les systèmes qui les régissent et s'interrogent sur les moyens de faire face à ces changements.

« Mutations économiques » : un terme générique

L'expression « mutations économiques », englobe plusieurs réalités et il est difficile d'en saisir les contours. Elle comprend :

- les mutations technologiques comme le développement des technologies de l'information et de la communication, car elles ont de fortes conséquences économiques,
- les mutations économiques, à proprement parler, à travers les lois du marché, comme l'accroissement de la concurrence,
- les mutations organisationnelles en ce qu'elles entraînent comme impacts sur la valeur marchande du produit ou service de la conception au client final,
- les mutations réglementaires de toutes origines,
- les mutations démographiques internes et externes.

Ces mutations sont des tendances lourdes de notre l'environnement social, politique, organisationnel, gouvernemental, économique, environnemental et sociétal.

Source : Rapport Henri ROUILLEAULT
« Anticiper et concerter les mutations » (juillet 2007)
http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/sirco/m/emploi/raprouilleault.pdf

Petite histoire des mutations.

Depuis les années 1970, nous sommes passés de phénomènes de restructuration d'entreprises ou de secteurs vieillissants et peu concurrentiels au concept de mutation comme l'affirmation d'un **mode de gestion permanent** visant à développer la compétitivité et la rentabilité des entreprises.

LES ANNÉES 70 : LES RESTRUCTURATIONS DE CRISE

Les mutations touchent d'abord des secteurs en crise et conduisent à des disparitions, des diminutions drastiques ou des délocalisations lourdes d'activités. Les retards de compétitivité de l'industrie française, et particulièrement de certains secteurs stratégiques (sidérurgie...), sont à l'origine de ces mouvements. Des accords tripartites définissent le cadre de solutions combinant actions industrielles, revitalisation des territoires et reconversions/plans de retraite anticipée.

LES ANNÉES 80 : LES RESTRUCTURATIONS DE COMPÉTITIVITÉ

La mondialisation accrue des marchés et des financements, la concurrence forte des pays émergents à bas salaires, l'évolution technologique, engagent les entreprises à développer des stratégies de recentrage, d'externalisation, de fusion/acquisition, de délocalisation. Il ne s'agit plus d'un processus restreint ou sectoriel, mais d'un mouvement diffus et généralisé répondant à une concurrence de plus en plus élargie.

LES ANNÉES 90 : LES MUTATIONS SE DIFFUSENT

L'ensemble des secteurs, des entreprises et des territoires est maintenant concerné. Les mutations se diffusent largement au tissu des PME – PMI par un effet de contagion et dans le secteur des services. La compétitivité est essentiellement fondée sur la notion de cœur de métier.

Sources : ARAVIS
http://www.aravis.asso.fr/upload/files/FILE20080911162752_AnticiperLesMutations.pdf?PHPSESSID=ceef05275083e19122c3190de409a669

Les facteurs générateurs de bouleversements

La **mondialisation** et les technologies nouvelles de communication ont largement modifié l'échelle temporelle et géographique des phénomènes à l'origine des changements. Leur **accélération** plus que les bouleversements eux-même est à l'origine des difficultés de nos sociétés.

Dans un essai intitulé « **Mutations économiques et crise de société** » (Septembre 2003), l'universitaire Jean-Marie Wautelet du Département des Sciences de la population et du développement à l'Université Catholique de Louvain (Belgique) listait quelques uns des facteurs générateurs de ces bouleversements.

*Au cours de ces trente dernières années, de nombreux changements ont bouleversé les relations économiques, sociales et politiques. **La crise pétrolière, les déficits publics, l'endettement du Tiers Monde, la forte croissance du chômage, la domination des intérêts financiers de court terme sur la dynamique du système productif, l'imposition des règles du marché au nom des bienfaits de la compétitivité et des contraintes de la mondialisation, la délocalisation des industries manufacturières, la forte centralisation du capital, la poussée des services tant de haute technologie que de proximité**, tous ces phénomènes sont le signe de l'importance des bouleversements sociaux et politiques en cours et ne peuvent simplement apparaître comme des résultantes pures et simples de la crise économique.*

*De même **la prise en compte du genre dans les rapports sociaux, la remise en question des modes de consommation, du rapport du citoyen aux pouvoirs publics, l'éclatement du bloc soviétique, la prise en compte des faits de pollution, de dégradation des ressources naturelles et des externalités négatives liées à la croissance économique des pays industrialisés** sont des faits porteurs d'une nouvelle vision de la vie en société.*

Si l'on peut parler aujourd'hui de crise, c'est bien davantage dû au caractère systémique de ces différents changements soit qu'ils s'emboîtent l'un à l'autre, soit qu'ils génèrent des processus cumulatifs. Certaines composantes centrales du système sociétal s'en trouvent modifiées.

Source : Université Catholique de Louvain, www.uclouvain.be

Télécharger le document dans son intégralité :

http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/ucl/documents/WJM_Mutations_eco_crise_soc.doc

La gestion des mutations économiques : des intérêts contradictoires

Le questionnement d'acteurs (partenaires sociaux) a permis de mettre en lumière l'existence de représentations différentes et points de vue « en opposition » pour la gestion des mutations.

Le tableau ci-dessous présente les représentations antagonistes des interrogés.

L'approche des mutations économiques par les acteurs		
Mode anticipatif	←→	Mode réactif
Maîtrise patronale de la gestion des mutations (dont la stratégie)	←→	Maîtrise concertée de la gestion des mutations (dont la stratégie)
Approche par les compétences individuelles	←→	Approches par les compétences collectives d'équipe
Entreprises indépendantes et isolées face aux mutations	←→	Entreprises inscrites dans les territoires et les branches face aux mutations

Ces divergences d'approches révèlent tout à la fois **l'existence d'enjeux importants, d'intérêts contradictoires**, mais aussi d'un déficit de savoirs et de savoir-faire concernant la gestion des mutations.

L'approche à privilégier consiste à **combinaison des termes de chacune de ces tensions**. Il n'y a pas d'équation qui permette de le faire à coup sûr. Il est toutefois utile de rappeler **quelques principes aidant** :

- engager du temps avant pour en gagner après (principe d'investissement) dans une négociation ;
- conjuguer, pour un même acteur, gains et renoncements (le gagnant-gagnant nécessite une dose de perdant-perdant) ;
- avoir confiance dans les énergies individuelles et dans les synergies collectives ;
- se faire confiance et pour cela prendre le temps de construire la confiance par des actes...

Source : Enquête réalisée par Aravis¹ (Innovation sociale / Rhône-Alpes) à l'occasion de La « Journée des Partenaires Sociaux », http://www.aravis.aract.fr/upload/files/FILE20080911162752_AnticiperLesMutations.pdf

1.2 Des ruptures à positiver

L'analyse des éléments en mouvance, la mesure des volumes en cause, des points de ruptures² envisageables, permettent de préparer un environnement moins défavorable ou de tenter de faire dévier les tendances par des mesures incitatives ou réglementaires. Plusieurs travaux, outre la mise en exergue des facteurs les plus marqués, ont pour mérite de révéler les faiblesses de chacun ainsi que les leviers potentiels, pour en dégager des préconisations ou faire des choix qui tiennent compte des évolutions ainsi pressenties.

Evolutions démographiques et technologiques : opportunité ou menace ?

Un travail de synthèse de quatre études existantes³ et la mise en œuvre d'une méthode d'analyse territoriale, testée sur cinq régions (la Picardie en premier lieu comme région pilote, la Bretagne, le Languedoc-Roussillon, le Limousin, et Rhône-Alpes) ont permis d'attirer l'attention sur des tendances remarquables et d'appréhender la capacité des territoires à s'y adapter. Ainsi quatre objectifs ont été poursuivis :

- Cartographier les opportunités et menaces liées aux évolutions démographiques et technologiques prévisibles à moyen terme.
- Réaliser, par une approche documentaire, un inventaire des technologies clés prioritaires à court et moyen termes pour les régions.
- Prendre en compte la dimension emploi à travers l'adéquation entre l'offre et la demande, notamment en fonction des qualifications et des niveaux de formation.
- Identifier des facteurs d'autorégulation.

Pour en savoir plus : HAOUAT Patrick ; KNECHT Florian ; MEGE Sandra ; Erdyn consultants
Chocs démographiques et technologiques : quels impacts sur le développement des territoires ? (2008)

L'étude est disponible dans deux fichiers distincts :

[1 Erdyn chocs démographiques et technologiques \(13 000 Ko\)](#)

[2 Erdyn chocs démographiques et technologiques \(14 000 Ko\)](#)

¹ Aravis est membre du réseau ANACT. Cette Agence pour la valorisation de l'innovation sociale en Rhône-Alpes est née de la volonté des acteurs économiques, sociaux et politiques de la Région Rhône-Alpes pour aider les entreprises à conduire des innovations sociales au service de l'amélioration des conditions de travail, et pour alimenter les pouvoirs publics pour l'élaboration de leurs politiques. <http://www.aravis.asso.fr>

² Voir aussi chapitre sur « Les ruptures territoriales »

³ 2005, *le choc démographique, défis pour les professions, les branches et les territoires* (Commissariat Général du Plan/ 2002) « *Les métiers en 2015* » (DARES/2006) ; « *Technologies clés 2010* » (Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie / 2006) ; « *Viellissement, activités et territoires à l'horizon 2030* » (CAE et DIACT / 2006)

La France vit-elle une désindustrialisation ou des mutations industrielles ?

En 2004 déjà, la DATAR s'interroge sur la désindustrialisation en France ainsi que sur l'évolution de l'industrie française. **Elle privilégie à ce propos le terme de mutation industrielle à celui de désindustrialisation, l'expression "internationalisation des entreprises" au terme de délocalisation.**

Face à l'accélération des mutations économiques que connaissent la plupart des pays développés dont la France, la DATAR souligne le rôle de l'industrie française dans la compétitivité et l'attractivité de la France, l'effet d'entraînement que ce secteur peut avoir sur le reste de l'économie nationale, les échanges de biens et de services qui y sont attachés ainsi que les progrès apportés dans le secteur de la science et des techniques.

La DATAR se prononce ainsi en faveur d'une politique industrielle forte qui combine **l'innovation, la recherche et l'industrie**. Elle propose de renforcer les pôles de compétitivité, cette initiative ayant pour but "d'articuler les atouts des territoires à l'innovation et aux entreprises industrielles"⁴.

Source : La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires : Etude prospective de la DATAR / Paris : La Documentation française, 2004, 139 p.
http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp_ref=044000090&brp_file=0000.pdf

Quelle France rurale pour 2020 : agriculture productive ou « Agriculture de territoires » ?

Les zones rurales ont des fonctions parfois résidentielles, parfois productive, parfois récréative et touristique... et selon le « visage » quelle présente, la France rurale est plus ou moins fragilisée, ses atouts et ses faiblesses sont différentes.

La réforme de la PAC (Politique agricole commune) telle qu'elle est engagée va conduire l'agriculture à poursuivre ses mutations. Les perspectives de diminution des soutiens à l'exportation et d'ouverture élargie des marchés à la concurrence internationale compensées pour partie par des aides aux revenus, sont au centre des débats.

Dans ces conditions, la tendance naturelle semble privilégier une agriculture productive, davantage orientée par le secteur aval et insérée dans une économie globalisée.

Cette agriculture peut être qualifiée de "productive et de précision", parce que son niveau technologique lui permet d'offrir des produits répondant parfaitement aux exigences qualitatives (certification) et quantitatives des industries alimentaires et de la grande distribution, et parce qu'elle offre une réponse technique aux préoccupations environnementales (précision).

À elle seule, cette forme d'agriculture n'est cependant pas satisfaisante. Son développement aboutit nécessairement à une concentration géographique de la production, et donc à une impasse pour un grand nombre d'espaces délaissés.

Aussi, à côté de cette "agriculture productive et de précision", il revient à l'État d'assurer le maintien et le développement d'autres formes d'agriculture. L'une d'elles est tournée vers la production de produits alimentaires de qualité, valorisant les terroirs et les savoir-faire qui y sont liés. Cette "agriculture de terroirs" s'appuie sur les signes officiels de

⁴ Lire aussi : Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial / Jean-Benoît ZIMMERMANN. In REVUE DE L'IRES N° 47 - 2005/1, <http://www.ires-fr.org/IMG/File/R47-1.pdf>

qualité (AOC, labels, AB, Certification de conformité). Une autre forme d'agriculture intègre **des activités de services**.

Elle s'appuie sur de véritables "entreprises rurales", qui jouent sur la complémentarité et la variété de leurs activités. Ces entreprises trouvent leur place notamment dans les territoires ruraux où la fonction de production classique est moins aisée (campagnes les plus fragiles, campagne des villes...), mais où la nécessité d'une gestion de l'espace est essentielle, et où des activités de services peuvent être développées en lien notamment avec les fonctions résidentielle et récréative de ces espaces ruraux. C'est une "**agriculture de territoires**".

Source : FRANCE. Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (03/09/2003)
http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp_ref=034000553&brp_file=0000.pdf

Comment construire la société de la connaissance permettant de rester compétitif face à la globalisation ?

En 2000, par la stratégie de Lisbonne, le Conseil européen, inquiet du retard pris sur ses principaux concurrents a adopté un plan d'action visant à faire de l'Union à **l'horizon 2010 « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde**, capable de soutenir une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration qualitative et quantitative de l'emploi et d'une meilleure cohésion sociale ».

"Nos sociétés connaissent une mutation accélérée sous l'effet du changement technique qui permet **le déploiement du savoir**. Pour le Conseil économique et social, le développement de la société de la connaissance - qui fonde l'économie de la connaissance - repose sur l'idée que chacun, étant doté de capacités lui permettant d'y trouver sa place, doit être, **mis en situation "d'apprenance" tout au long de sa vie.**"

Source : Conseil économique et social, BOUCHET Hubert (novembre 2005)
http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp_ref=064000063&brp_file=0000.pdf

Inégalité territoriale ou pôle de développement ?

En dehors de quelques exceptions, les politiques régionales de tous les pays d'Europe occidentale n'ont pas réussi à freiner les mécanismes engendrant les disparités entre régions fortes et régions faibles. Parmi quelques recommandations pour une nouvelle politique régionale, on trouve entre autres une approche intégrée d'auto-développement des régions périphériques.

Crise économique et politiques régionales en Europe
Michel Quevit, Université Catholique de Louvain
<http://lasur.epfl.ch/revue/A&C%20Vol%201%20No.3&4,%20Espaces%20et%20politiques/QUEVIT.pdf>

1.3 L'emploi au cœur des mutations économiques

Le cercle vertueux de l'accroissement des niveaux de qualification et des compétences, pourvoyeur d'innovation, développant une société riche de nouveaux biens et services, entraînant des modifications majeures dans nos « outils de travail » et dans nos métiers, est en marche. Nos métiers évoluent. Les compétences requises pour les exercer se doivent de s'adapter sans cesse. Bientôt l'individu pour « assurer son parcours social et professionnel » devra être adaptable tant géographiquement que techniquement : mais jusqu'où aller dans cette logique de l'employabilité ?

La centralité du travail

Le travail tient une place centrale dans la compréhension des mutations à la fois dans les causes et dans les réponses aux évolutions. Les analyses d'économistes, de juristes, et de sociologues ont éclairé des facettes distinctes de ces mutations.

*Le travail est bien cette réalité unique aux dimensions multiples. Certes nos vies ne s'y résument pas. Mais **la centralité du travail**, sa capacité en tout cas à relier les réalités économiques, les institutions, les règles sociales, les relations interindividuelles, le vécu personnel, les grands récits explicatifs du monde, **nous obligent à concevoir les politiques qui portent sur le travail et sur l'emploi en prenant ces dimensions multiples dans leur globalité et leurs interactions.***

Pour aller plus loin : Association Développement et Emploi
http://www.developpementetemploi.com/site/actulike/actu_files/question_reconnaissance.doc

Le défi de la mondialisation

Ce qui est nouveau, c'est une prise de conscience qu'il y a urgence à réformer, pour deux raisons :

- **La première, c'est une raison démographique liée bien sûr au vieillissement de la population**
- **Le deuxième défi, c'est celui de la mondialisation. Un seul chiffre : avec l'intégration de la Chine et de l'Inde, la force de travail disponible dans l'économie mondiale a doublé au cours de ces quinze dernières années.**

Source : Nouveau monde industriel, société de la connaissance, globalisation et financiarisation de l'économie. Quel travail et quel emploi demain ? (2006)
http://www.developpementetemploi.com/site/actulike/actu_files/TORRES_GREAU.pdf

D'immenses gisements d'emplois

Quel emploi et quel travail dans le capitalisme de demain ?

Quel emploi ? [...] il y a d'immenses gisements d'emplois nouveaux qui apparaissent et qui vont apparaître et qui ne devraient pas se tarir à brève échéance dans les secteurs d'avenir tel que :

- la santé
- les loisirs
- les services à la personne et à l'habitat
- l'électronique grand public
- l'informatique
- l'environnement
- l'éducation
- les services financiers

Source : « Les différentes mues du Capitalisme », Jean Luc GREAU (2007)
http://www.developpementetemploi.com/site/actulike/actu_files/TORRES_GREAU.pdf

Voir aussi : Le rapport de la Commission Européenne
Selon le rapport « Skill needs in Europe: Focus on 2020 », la plupart des actifs européens travailleront bientôt dans le secteur des services.
http://ec.europa.eu/news/employment/081217_1_fr.htm

Emploi en France : le salut par le retournement démographique ?

Le démographe Alain PARRANT, chargé de recherche à l'Ined, (Institut national d'études démographiques) et directeur d'études au sein du groupe Futuribles a analysé la situation française au regard de l'évolution démographique.

La persistance, en France, d'un taux de chômage élevé constitue une source de préoccupation croissante pour les Français, y compris désormais pour les plus diplômés d'entre eux. Pourtant, avec le départ en retraite de la génération des baby-boomers, de profonds changements sont annoncés au sein de la population active et du marché du travail français.

Le vieillissement de la population au cours des prochaines décennies est inéluctable. Son ampleur, conditionnée par l'évolution future de la fécondité, de la durée de vie et des migrations, demeure toutefois largement indéterminée, et cette indétermination affecte l'évolution future de la population active. La France connaît paradoxalement l'un des taux de sous-emploi des travailleurs vieillissants les plus importants d'Europe.

Dans un proche avenir, le vieillissement important de la population française pourrait s'accompagner d'un maintien du chômage et du sous-emploi. À plus long terme, la simultanéité ou la succession des deux phénomènes dépendra très largement du comportement de l'État français et de celui des entreprises.

Source : Alain PARRANT. - FUTURIBLES, n° 325, 01/12/2006

http://www.futuribles-revue.com/articles/futur/pdf/2006/12/futur_2006_325_3.pdf

La France devra-t-elle - doit-elle - recourir à l'immigration pour faire face à ses besoins de main-d'œuvre dans certains secteurs soumis à des difficultés de recrutement ? C'est une solution fréquemment avancée lorsqu'on évoque la possibilité de pénuries de main-d'œuvre, par exemple dans le bâtiment-travaux publics, l'hôtellerie - restauration ou les services d'aide à la personne. Pourtant, la situation démographique atteste que le pays n'est pas en manque de main-d'œuvre mais, bien au contraire, en panne d'emploi.

La position de la France en termes de taux d'emploi (part des personnes en âge de travailler disposant effectivement d'un emploi), comparée aux principaux pays développés est une position plutôt médiocre, et encore plus dégradée s'agissant des jeunes et des seniors. Une telle faiblesse des taux d'emploi fait que la France dispose aujourd'hui d'une réserve de main-d'œuvre très importante.

*Projections démographiques à l'appui, on voit que cette réserve de main-d'œuvre ne devrait pas se tarir, loin s'en faut, d'ici 2050. Et même si le sous-emploi français s'accompagne de pénuries de main-d'œuvre sectorielles, comme c'est déjà le cas aujourd'hui, la solution ne réside sans doute pas dans l'immigration choisie (le modèle britannique a ses limites...) mais bien **dans un effort d'anticipation des besoins et des compétences requises pour y faire face.***

Source : Alain PARRANT. - FUTURIBLES, n° 343, 01/07/2008

http://www.futuribles-revue.com/articles/futur/pdf/2008/07/futur_2008_343_101.pdf

De la compétitivité des entreprises à l'assurance de l'emploi : quelle politique publique ?

La mission confiée à Eric Besson lorsqu'il était secrétaire d'Etat à la prospective et à l'évaluation des politiques est donnée en ces termes :

"Il nous faut à présent engager une profonde modernisation de notre marché du travail afin de garantir un nouvel équilibre susceptible de concilier à la fois le développement des entreprises et de l'emploi, la mobilité de l'emploi inhérente aux mutations économiques et la sécurité des salariés contre le risque de chômage".

L'analyse des dispositifs mis en place dans d'autres pays d'Europe permet d'ores et déjà de tirer quelques éléments pour l'action publique :

Il existe bien une stratégie de la flexicurité partagée par nos partenaires européens au-delà de leurs parcours spécifiques. Ce "référentiel" commun s'articule autour :

- des dispositions contractuelles souples et sûres ;
- des politiques actives du marché du travail efficaces ;
- des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie ;
- des systèmes de sécurité sociale modernes.

*S'y ajoute un cinquième axe, de caractère transversal et procédural : **la mise en œuvre de la flexicurité doit reposer sur le dialogue social** dans toutes ses dimensions, entre partenaires sociaux mais aussi entre ces derniers et les pouvoirs publics, sans exclure le cas échéant d'autres parties prenantes.*

Source : Flexicurité en Europe - Eléments d'analyse

BESSON Eric; Secrétariat d'Etat à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000115/index.shtml>

L'individu au cœur des mutations

Il ne s'agit plus « de transférer » les individus d'un emploi à un autre, similaire, mais de **veiller à l'adaptation continue des compétences et des capacités des salariés**, pour faire face à l'évolution des secteurs d'activités.

C'est ce qui concourt au développement récent des notions d'**employabilité et de sécurisation des parcours professionnels**⁵...

Cette adaptation s'appuie en partie sur la mise en œuvre de certains outils, comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou la validation des acquis de l'expérience.

Elle doit favoriser l'engagement des salariés dans le travail à partir de deux axes :

- la reconnaissance des compétences
- la mise en œuvre de moyens adaptés pour conduire le changement, dans l'entreprise, dans la branche et au-delà.

L'anticipation ou l'accompagnement des mutations prend alors des formes diverses dans les entreprises :

- recherche de cohérence entre stratégie,
- organisation et gestion des compétences en amont d'un changement technologique,
- concertation avec les partenaires sociaux sur l'évolution de l'activité, etc.

De plus, l'anticipation n'implique pas uniquement les acteurs de l'entreprise. Car, c'est un paradoxe, la mondialisation redonne une place de choix au territoire et plus particulièrement, au « dialogue social territorial ».

Là encore, les solutions mises en œuvre prennent des formes diverses :

- expérimentation en matière de relations sociales dans des pôles de compétitivité,
- fédération d'énergies autour de cas de restructurations,
- coopération territoriale...

Toutes ces expériences montrent deux choses.

*La première : il n'existe pas de solutions « génériques » mais plutôt des réponses **singulières**, fonction des spécificités des entreprises (entreprise appartenant à un groupe ou non, localisation des lieux de décision, état du dialogue social, situation financière de l'entreprise...), des marchés, des territoires, des volontés politiques des pouvoirs locaux...*

La seconde : aucun des acteurs ne dispose à lui seul de la réponse.

Source : Travail et Changement, n°311, novembre – décembre 2006
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30751.PDF>

Les analyses ainsi faites conduisent les acteurs à intervenir selon deux grands axes :



l'anticipation des mutations économiques



l'accompagnement des mutations économiques

⁵ Pour info : le Crefor a réalisé un dossier sur la **sécurisation des parcours**.

Il est téléchargeable à l'adresse suivante :

http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage_2007-7.doc

2 Anticiper les mutations économiques.

Dans un monde de plus en plus incertain les mutations et ruptures de tous ordres suscitent et justifient un besoin croissant d'anticipation, particulièrement dans les domaines de l'économie, du marché du travail et de la vie des entreprises (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). L'anticipation des mutations est l'un des éléments indispensables à la mise en place d'actions cohérentes avec ce choix, mais le concept reste difficile à définir (tant outil que processus), et difficile à mettre en œuvre et à articuler avec les autres champs de la gestion des mutations.

2.1 Les recommandations européennes

La Commission européenne a la conviction que les mutations ne doivent pas être synonymes de reculs sociaux et de perte de substance économique. Elles peuvent au contraire être gage de progrès économique et social, **à condition cependant qu'elles soient correctement anticipées**, que les entreprises puissent les gérer efficacement et rapidement et **que l'action publique contribue à les accompagner** dans de bonnes conditions.

Des politiques visant à contrecarrer le changement, à geler les structures économiques, ne feraient que déplacer le problème dans le temps et amplifier ses effets négatifs. Elles favoriseraient un ralentissement de l'innovation et à une perte de compétitivité des entreprises européennes. D'autre part, des politiques qui se traduiraient par une baisse de l'employabilité des salariés pèseraient gravement sur la croissance potentielle et la cohésion sociale.

Les réponses à apporter au niveau communautaire doivent donc s'articuler autour de quatre exigences :

- *Une exigence de cohérence entre les politiques concernées, pour que la croissance et les restructurations qu'elle implique, n'entraînent pas une destruction de capital humain.*
- *Une exigence de long terme, dans laquelle doivent s'inscrire les différentes politiques communautaires. Les acteurs économiques et sociaux ont besoin de prévisibilité pour agir.*
- *Une exigence de participation de tous les acteurs concernés, au premier rang desquels les partenaires sociaux.*
- *Une prise en compte de la dimension territoriale car c'est au niveau local que l'anticipation du changement est la plus efficace. De ce point de vue, la politique régionale et de cohésion de l'Union européenne doit jouer le rôle de catalyseur.*

Source : Communication de la Commission - Restructurations et emploi - http://www.projetsdeurope.gouv.fr/IMG/pdf/5-COM2005-120_Restructuration_et_Emploi.pdf

En février 2005, un appel à projets de recherche sur « **L'anticipation et l'accompagnement des restructurations** » est lancé pour tenter d'évaluer l'efficacité comparée des différents systèmes mis en œuvre en Europe. L'objectif : anticiper et gérer les restructurations, alors même que les législations régissant ces restructurations diffèrent entre les pays.

Il propose 4 axes d'analyse :

- le processus d'anticipation des évolutions dans les secteurs, les filières, les entreprises et les territoires ;
- le rôle de la formation dans le processus d'anticipation et d'accompagnement des restructurations ;
- les dispositifs d'accompagnement des salariés ayant connu une restructuration ;
- les motifs de recours aux restructurations.

Les recherches se sont achevées en novembre 2007.

Pour en savoir plus : Présentation des principaux résultats : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/Noteresultatsrestructurations.pdf>

2.2 Anticipation, théorie d'action

Les présentations faites au « Forum Restructurations » sur l'anticipation permettent de situer l'anticipation dans son articulation à la prospective et de préciser sa double nature, à la fois processus de décision et condition d'une gestion positive des restructurations. La grille de lecture ainsi proposée institue l'anticipation en théorie d'action (un ensemble d'orientations à la fois normatives et opérationnelles) qui prend ses racines dans la prospective et s'applique dans différents champs de la vie des organisations, dont les restructurations.

Forum "Restructurations" sur l'anticipation (Bruxelles, 25/26 juin 2007)
http://ec.europa.eu/employment_social/restructuring/docs/rapport_final_version_091107_fr.pdf

Anticipation des mutations / anticipation des restructurations

L'anticipation des mutations (technologiques, organisationnelles, réglementaires ou démographiques) s'intéresse aux impacts sur les métiers, les emplois et les compétences. Il n'y a pas de décision de compression d'effectifs à ce stade mais une étude de l'évolution des métiers, une analyse de la pyramide des âges, des mesures à prendre concernant les recrutements, les salariés en place, les départs probables. Cette approche est caractéristique de la GPEC (Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences). Elle vise à fluidifier le marché du travail interne, par la formation et la mobilité professionnelle et géographique, et en tant que de besoin à faciliter l'adaptation des individus au monde du travail.

L'anticipation des restructurations⁶, au sens d'annonce précoce d'une décision de compression des effectifs ou de fermeture, vise à maximiser les possibilités d'éviter des licenciements secs sans reclassement interne ou externe.

Source : Rapport Henri ROUILLEAULT, « Anticiper et concerter les mutations » (juillet 2007)
http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/sircom/emploi/raprouilleault.pdf

Quelques approches méthodologiques

La Méthode Lisa une cartographie prospective du territoire

La méthode LISA est une cartographie prospective des territoires visant à anticiper et préparer les mutations. Elle a été développée par le cabinet Bipe (Bureau d'informations et de prévisions économiques). Elle permet de réaliser des **diagnostics prospectifs** de filières au niveau d'un territoire.

Jusqu'ici, la plupart des approches étaient basées sur les diagnostics de l'existant, et peu sur des diagnostics prospectifs. La méthode Lisa, qui combine des **approches micro et macro-économiques**, pallie ce manque.

L'originalité de la méthode réside dans l'introduction, **dès le début du processus** d'étude, d'une phase de recherche prospective.

Voici les sept étapes définies par la méthode LISA :

- Étape 1 : état des lieux, identification des acteurs
- **Étape 2 : prospective marchés, technologies et organisation industrielle**
- Étape 3 : SWOT⁷ prospectif, identification des manques
- Étape 4 : prospective acteurs; définition de scénarios, du système de gouvernance

⁶ Voir aussi : Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ? / Ecole des Mines de Paris Loïc Buffard et Juline Tognola (septembre 2005) <http://www.annales.org/gazette/memoire-restructuration.pdf>

⁷ SWOT (Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats) ou FFOM (Forces / Faiblesses, Opportunités / Menaces) est une méthode anglo-saxonne, conçue pour analyser une situation et ses facteurs clefs. SWOT permet d'analyser l'environnement interne et externe d'un projet et d'une entreprise

- Étape 5 : définition de la vision
- Étape 6 : définition du plan d'action
- Étape 7 : mise en œuvre du plan d'action

Source : Séminaire Diact 2006, La combinaison d'approches micro et macro-économique au service de diagnostics prospectifs de filières au niveau d'un territoire
<http://www.diact.gouv.fr/IMG/Fichiers/Prospective/Prospective%20info/4-Elisabeth%20Rocha.pdf>

L'approche IDEP, une analyse des risques

Une prospective de l'action collective confrontée aux risques (2001)

Les chercheurs de l'IDEP⁸, dans le cadre du Groupe de Prospective « risques locaux et action collective » de la DATAR ont travaillé en 2001 sur la problématique **d'une prospective de l'action collective** confrontée à des risques locaux ou à des risques globaux ayant un impact local.

La démarche s'appuyant sur un réseau composé d'universitaires, de professionnels et d'experts, **traite de plusieurs types de risques** (environnementaux, économiques et sociaux) **avec l'intention de déboucher sur des recommandations aux pouvoirs publics** quant à l'introduction de changements dans les instruments de leur politique.

Dans cette approche, **on observe les grandes tendances qui affectent les sociétés contemporaines, pour réaliser un exercice de prospective basé sur la gestion des risques.**

Source : **Risques locaux et action collective : Éléments pour une problématique**
 In Territoires 2020 : Études et prospective, N° 3, juin 2001, pp. 75-86
http://www.diact.gouv.fr/IMG/File/Territoires2020-N_3_8.pdf

L'anticipation des « ruptures territoriales » (2008)

Faute de pouvoir traiter toutes les ruptures possibles, l'IDEP a approché cette question sur le volet des enjeux et a présenté son travail dans le cadre d'un séminaire de la Diact⁹, séminaire dont l'un des objectifs était de tenter de répondre à la question de l'anticipation des « ruptures » auxquelles un territoire a à faire face.

- Quels sont les dispositifs d'anticipation existants sur les territoires ?
- Quelles informations nous fournissent-ils ?
- Donnent-ils en l'état les moyens suffisants aux territoires et à leurs acteurs pour gérer les ruptures ?
- La prospective, souvent insuffisamment présente dans ces dispositifs, constitue-t-elle une voie d'amélioration ?
- Enfin, justement, la prospective territoriale ne permettait-elle pas de changer la manière de se représenter les ruptures, d'un événement systématiquement subi à une éventuelle construction souhaitée ?

Pour en savoir plus : Séminaire de la Diact (7 octobre 2008)

« Les ruptures territoriales. Quelle ingénierie pour passer des chocs aux projets de développement ? »
http://www.diact.gouv.fr/fr_1/evaluation_prospective_48/prospective_235/prospective_info_236/quelle_ingenierie_2162.html

 **La DTA de l'estuaire de la Seine et l'étude Corridor Île-de-France / Baie de Seine : la prospective mise en pratique** a été présentée par Frédéric Léchelon, directeur régional de l'équipement de Haute-Normandie lors du Séminaire organisé par la Diact le 7 octobre 2008.

<http://www.diact.gouv.fr/IMG/Fichiers/Prospective/Prospective%20info/8-Fr%C3%A9d%C3%A9ric%20L%C3%A9chelon%201.pdf>

⁸ L'Institut D'Économie Publique (IDEP) a pour vocation de fédérer les compétences dans le domaine de l'économie publique définie au sens large comme la branche de l'analyse économique qui étudie les causes et les conséquences de l'intervention publique dans la sphère économique.

⁹ Voir p. 26 le chapitre sur la Diact (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires)

2.3 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

L'entreprise se trouve aujourd'hui confrontée à des changements multiples qu'elle doit anticiper si elle veut poursuivre son développement dans son environnement économique et social. Pour cela, la Loi de Programmation pour la Cohésion Sociale du 18 janvier 2005 dite Loi Borloo (loi n°2005-32) a instauré une obligation de négociation triennale sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC).

Si l'obligation de faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est ancienne (article L.432-1-1 du code du travail ou encore 3e alinéa de l'article L.321-1), la loi de cohésion sociale a cherché à faire de la GPEC un objet de dialogue social en créant une **obligation triennale de négociation**.

Selon la DGEFP, depuis 2005, plus de 210 accords de GPEC ont été conclus. Ils concernent aujourd'hui près de 700 000 salariés.

Un dispositif d'anticipation avant tout

Pour le réseau Anact, un dispositif d'anticipation des évolutions de l'emploi et des compétences (GPEC) s'appuie sur les principes clés suivants :

Un dispositif qui prend en compte les enjeux de tous les acteurs

La GPEC est une démarche qui s'inscrit dans un projet d'entreprise "mutuellement profitable" en cherchant à répondre aux attentes des différents acteurs : direction, salariés, management, instances représentatives du personnel.

Un dispositif concerté voire négocié

C'est une démarche complexe qui nécessite une concertation au niveau des représentants du personnel. La démarche est facilitée lorsque la GPEC se concrétise dans des accords avec les partenaires sociaux.

Un dispositif articulé à la stratégie

C'est une démarche opérationnelle qui prend son sens dans son articulation avec la stratégie de l'entreprise. Les démarches GPEC ne peuvent résulter de l'initiative isolée d'une Direction des ressources humaines. Elles doivent découler d'une volonté exprimée par la direction générale de l'entreprise, et relayée par les représentants des salariés.

Un dispositif d'anticipation avant tout

C'est une démarche qui attache une importance particulière à l'anticipation de l'évolution des métiers et des compétences. Elle ne peut se réduire à des outillages gestionnaires visant uniquement l'accompagnement individuel des salariés. Elle vise à mettre en cohérence les outils RH, en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Un dispositif à distinguer du Plan Social d'Entreprise (PSE)

Certains outils de la GPEC sont les mêmes que ceux utilisés dans le cas d'un PSE : entretien, bilan, Validation des Acquis et de l'Expérience (VAE), formation, aide à la mobilité, etc. Cependant, on ne peut en aucun cas confondre PSE et GPEC. La GPEC vise à prévenir en amont les décalages d'effectifs et de compétences et cherche à éviter le PSE (tandis que le PSE résout une situation conjoncturelle que l'entreprise n'a pu anticiper).

Source : ANACT,
<http://www.anact.fr>

Analyse de 55 accords d'entreprises et de groupes
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1424354.PDF>

Les approches et les démarches d'anticipation doivent se compléter et s'étoffer

Avoir une lisibilité de l'avenir est devenu essentiel aux entreprises pour rester compétitives, ce qui les astreint à une adaptation continue aux aléas du marché ; pour leurs salariés, qui vont devoir travailler plus longtemps et vieillir tout en s'adaptant à de nouveaux emplois et métiers nécessitant des compétences renouvelées.

Cela redonne de la perspective aux démarches compétences qui se sont efforcées de dépasser les limites de la GPEC, en restant proches des situations réelles de travail, de leurs contenus, de leurs organisations, de leurs conditions... leurs conditions de travail et leur santé.

L'installation d'un nouveau logiciel, la conception d'un site internet, la création d'un produit ou d'un service... Voilà des décisions stratégiques que les entreprises – petites, moyennes et grandes – ont l'habitude de prendre. Celles qui choisissent d'en identifier les scénarii et effets possibles sur l'organisation, le contenu et les conditions de travail prennent de l'avance. Elles mettent en place une gestion prévisionnelle et continue des emplois et des compétences. Elles adoptent, avec les salariés, des démarches d'anticipation confirmant la dimension stratégique des compétences, en lien avec les conditions de travail... Un lien qui n'est pas toujours immédiat.

Jean-Baptiste OBENICHE, directeur général de l'Anact
In Travail et changement, n° 322, novembre – décembre 2008

Les salariés sont les acteurs centraux de l'anticipation.

Alors que des secteurs entiers ont été sinistrés par des ajustements d'effectifs au cours des décennies précédentes, ces interrogations sont en train de changer de nature. En effet, c'est le périmètre des entreprises, et de leurs activités, qui est aujourd'hui rendu instable par le jeu, entre autres, des externalisations, des internalisations, de la sous-traitance, des fusions/acquisitions, de l'innovation. Les emplois peuvent ainsi se trouver transférés d'un secteur à un autre.

On passe d'une problématique de l'emploi à une problématique plus complexe qui remet l'individu au travail au centre de la question des mutations économiques et de la façon de les anticiper. Il ne s'agit plus « de transférer » les individus d'un emploi à un autre, similaire, mais de veiller à l'adaptation continue des compétences et des capacités des salariés, pour faire face à l'évolution des secteurs d'activités.

« Mutations économiques : la place de l'individu »
Anact / Travail et Changement, n°311, novembre – décembre 2006
<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30751.PDF>

L'anticipation de l'évolution des métiers, des compétences et des qualifications

Le volet « mutations économiques » de la loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale précise les conditions de mise en œuvre de la GPEC.

Un **Accord National Interprofessionnel** (dont la négociation s'est achevée le **14 novembre 2008**) précise et complète ces obligations. La mise en œuvre de celui-ci sera articulée avec la Réforme de la formation professionnelle.

Cet accord n'a pas pour objet de "modifier les dispositions légales en vigueur" mais « d'insuffler" à la GPEC une "nouvelle dynamique" en l'abordant désormais "sous l'angle de l'anticipation de l'évolution des métiers, des compétences et des qualifications".

Ainsi, "la finalité de la GPEC est d'anticiper les évolutions prévisibles des emplois et des métiers, des compétences et des qualifications, liées aux mutations économiques, démographiques et technologiques prévisibles, au regard des stratégies des entreprises,

pour permettre à celles-ci de renforcer leur dynamisme et leur compétitivité et aux salariés de disposer des informations et des outils dont ils ont besoin pour être les acteurs de leur parcours professionnel au sein de l'entreprise ou dans le cadre d'une mobilité externe."

Source : AEF, n° 104583, du 15/11/2008

Voir aussi : Rapport Henri ROUILLEAULT sur l'obligation triennale de négocier
« Anticiper et concerter les mutations » (juillet 2007)
http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/sircom/emploi/raprouilleault.pdf

2.4 L'anticipation sectorielle : quelques exemples

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est également un outil utilisé à l'échelle des filières et des branches sur le plan national ou régional.

Une charte et une GPEC pour l'automobile

Le secteur automobile est un des secteurs prioritaire sur lesquels le **PIPAME**¹⁰ a mission de produire des travaux d'analyse.

On entend ici par secteur automobile l'ensemble du tissu industriel (constructeurs, équipementiers, sous traitants, en France) et des services (distribution, assistance, finance, services aux entreprises ou particuliers...) qui concernent l'automobile.

Une charte pour anticiper et accompagner les mutations du secteur automobile

Pour la première fois en 2008, une démarche concertée visant à **anticiper et accompagner les mutations économiques** qu'induisent les évolutions du marché européen et mondial et les changements technologiques a été entreprise par les principaux acteurs d'un secteur industriel et les partenaires sociaux, avec le soutien de l'État. Cette coopération s'est concrétisée par la signature de la charte nationale de coopération pour le soutien et l'accompagnement des entreprises du secteur automobile et de leurs salariés.

GPEC territoriale pour la filière automobile

Par ailleurs, "une **gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale** sera mise en place avec les entreprises de la filière automobile dans les bassins d'emploi de six régions où la filière automobile représente une part importante des emplois : Île-de-France, Franche-Comté, Nord-Pas-de-Calais, Lorraine, Alsace, **Haute-Normandie**." C'est ce qu'a décidé le CIACT (Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires) en 2006 au titre de "**l'anticipation des mutations économiques**".

Source: www.premier-ministre.gouv.fr

Une réflexion poussée sur la logistique

L'importance prise par la logistique ces dernières années a conduit à la création de divers groupes de travail pour mieux comprendre cette activité et **les enjeux de son évolution récente**.

1. Un groupe de travail du **PREDIT**¹¹ « programme national de recherche et d'innovation dans les transports terrestres », spécialisé dans la logistique et le transport de marchandises ;
2. Un groupe interministériel « logistique et transports » au sein du **PIPAME**

¹⁰ Pôle Interministériel de Prospective et d'Anticipation des mutations économiques
<http://www.industrie.gouv.fr/pratique/marches/pipame06pres.pdf>

¹¹ Le PREDIT est un programme national de recherche d'expérimentation et d'innovation dans les transports terrestres, initié et conduit par les ministères chargés de la recherche, des transports, de l'environnement et de l'industrie, l'ADEME et OSEO.

3. Un groupe de travail conjoint **CEMT** (Conférence Européenne des Ministres des Transports renommé **Forum International des transports**) au niveau européen, « transport intermodal et logistique »

4.  Au niveau régional, des études sur la logistique sont menées dans plusieurs régions par les services déconcentrés du ministère, et notamment en Haute-Normandie.

Sources : La logistique en France : Evolution et enjeux (septembre 2007)
Michèle LEGLISE, prospective économique des transports (SESP- sous direction des études économiques)
http://www.ort-rhone-alpes.fr/IMG/pdf/La_logistique_en_France-27septembre2007def.pdf

La politique européenne des transports à l'horizon 2010 : l'heure des choix (2001)

Le **Livre blanc** préconise un rééquilibrage modal au travers une série de mesures qui allient la tarification, la revitalisation des modes de transport alternatifs à la route et des investissements ciblés dans le réseau transeuropéen.

Source : Le site de la Commission Européenne
http://ec.europa.eu/transport/white_paper/documents/doc/lb_com_2001_0370_fr.pdf

Un CEP pour la chimie

Contrat Études Prospectives sur l'industrie de la chimie

La branche des industries chimiques se présente comme un acteur industriel majeur parvenu à un tournant de son histoire. La position du secteur apparaît fragilisée par une conjoncture internationale difficilement prévisible, l'évolution de la réglementation notamment européenne et l'accentuation des mouvements de restructuration.

À partir d'une étude approfondie de la branche et de ses pratiques professionnelles et sur la base d'une analyse prospective à l'horizon 2020, ce contrat d'études prospectives aboutit à la production d'un schéma directeur des ressources humaines décliné en 3 volets :

- La mobilisation de la branche pour améliorer la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences,
- La mise en cohérence de la formation « tout au long de la vie »,
- Le renforcement de l'attractivité des carrières au sein des industries chimiques.

Source : [Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle](#)

Le rapport :
http://www.observatoireindustrieschimiques.com/fr/pdf/cep_chimie-rapport_final_0508.pdf

Pour en savoir plus
Le cahier régional (mai 2008) :
http://www.dgefp.bercy.gouv.fr/directions_services/dgefp/pdf/cep_chimie_cahier-regional.pdf

Un diagnostic et un plan stratégique de développement du Tourisme

L'Afit, le Commissariat général du Plan, la direction du Tourisme et Maison de la France ont réalisé une vaste étude pour tenter de répondre à 2 questions :

- Comment va évoluer la demande touristique des principales clientèles européennes de la France à l'horizon 2010 ?
- Les modes de vie, les spécificités culturelles, socio-économiques, géographiques, démographiques se traduisent-elles et se traduiront-elles à l'avenir, de façon différenciée dans les pratiques touristiques de ces pays ?

Source : Le ministère chargé du tourisme, Synthèse de l'étude réalisée en 2002 :
http://www.tourisme.gouv.fr/fr/navd/mediatheque/publication/evolution/att00006291/etude_bipe.pdf

Après quoi, le ministère de l'Economie, de l'industrie et de l'emploi a décidé d'initier la construction **d'un plan stratégique du tourisme français**, visant à accroître la position de la France dans ce secteur.

Cette nouvelle politique nommée « Destination France 2020 » s'articule autour de trois objectifs prioritaires :

1. L'amélioration de l'accueil des touristes internationaux
2. La modernisation de l'offre touristique pour répondre aux nouvelles attentes
3. La promotion de la marque France

La mise en place **d'un service de veille** sur le site de la Direction du tourisme, et de manifestations régulières intitulées « Rendez-vous de la Stratégie », permettent aux acteurs de s'approprier **une connaissance partagée de leur secteur et des perspectives à plus ou moins long terme.**

Source : Direction du Tourisme
http://www.veilleinfotourisme.fr/85885957/0/fiche_paqelibre/&RH=ECO

L'exemple du secteur sanitaire et social en Haute-Normandie

En 2004, l'URIOPSS¹² (union régionale regroupant plus de 180 associations haut-normandes oeuvrant dans les secteurs sanitaire, social, médico-social et de lutte contre l'exclusion) se lançait dans une démarche collective de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

Avec l'aide de l'Etat, elle a ainsi missionné un consultant pour aider ses adhérents à construire leur plan d'action GPEC.

Dans un premier temps, 10 associations ont bénéficié de ce soutien, chacune évoluant dans des activités aussi diverses que la lutte contre les exclusions, les services aux personnes, l'enfance/famille, l'accompagnement de personnes handicapées... Concrètement, le consultant les a accompagnées dans l'élaboration de leur diagnostic (compétences actuelles, pratiques de GRH...), l'identification de leurs besoins en compétences et la définition du plan d'actions correspondant.

Au final, ce travail a permis d'aller plus loin que l'analyse des besoins en compétences : il a également été l'occasion pour les associations de porter un autre regard sur leur façon de gérer les compétences des salariés, de réinterroger leurs modes de gestion des ressources humaines, le rôle de leurs dirigeants, leur stratégie « d'entreprise » (appelée dans ce secteur projet associatif ou d'établissement)...

Cela s'est notamment traduit, à des degrés différents dans chacune des associations, par :

Une structuration ou restructuration des ressources humaines, avec la création d'outils méthodologiques spécifiques (fiches de fonction, référentiels de compétences, parcours d'intégration des nouveaux salariés, procédures de recrutement plus formalisées...).

Une professionnalisation des différents responsables, dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Ils ont acquis un savoir-faire par l'utilisation de ces nouveaux outils (meilleure anticipation des départs en retraite, construction de la formation professionnelle en fonction des besoins réels, création de procédures internes : qui est responsable de quoi ?...).

Une réflexion sur le mode de management, à travers la mise en place d'entretiens d'évaluation annuels, de parcours professionnels, mais également par une façon différente d'organiser le travail des salariés. Dans certaines associations, la direction a favorisé les échanges professionnels entre salariés, a organisé le transfert de compétences et de savoir-faire...

¹² Union Régionale Interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux

Une implication des salariés dans la politique de ressources humaines, en les faisant participer à des groupes de travail sur la réalisation d'outils de suivi (livret d'accueil des nouveaux salariés...).

Une meilleure répartition des responsabilités au sein de l'équipe dirigeante, et dans certains cas un renforcement des moyens alloués à l'action (embauche d'une personne supplémentaire dans le service "ressources humaines"...).

L'ajustement de l'organisation du travail aux compétences des salariés et aux besoins des bénéficiaires (quel salarié sera le plus compétent pour réaliser telle mission ? Création de binômes. Responsabilisation accrue des nouveaux arrivants...).

En somme, **la GPEC a fait émerger le fait que le développement d'une structure dépend aussi de sa capacité à faire évoluer les compétences de ses salariés.**

Source : « Anticiper les besoins en compétences de l'entreprise »

Fiche pratique réalisée par l'Aract Haute-Normandie

Téléchargeable : http://www.haute-normandie.aract.fr/images/stories/pdf/fiche_5.pdf

2.5 Quelques travaux haut-normands de diagnostic et d'anticipation

En Haute-Normandie, les dispositifs régionaux de gouvernance de l'emploi et de la formation ont donné lieu à divers travaux de diagnostics et d'anticipation territoriaux : dans le cadre du SRADT, à travers la mise en place du PRDF et des Contrats d'objectifs, au sein de la DRTEFP et de l'organe consultatif qu'est le Conseil Economique et Social.

→ Voir aussi le chapitre « Les outils de gouvernance en Haute-Normandie » p. 40

Le diagnostic réalisé dans le cadre du SRADT

Le Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT) fixe les orientations fondamentales de la Région pour les deux décennies à venir.

Il s'appuie sur de nombreuses études, documents d'étape, synthèses ou contributions pointues destinés à alimenter la réflexion collective sur l'avenir de notre territoire.

La phase de diagnostic a donné lieu à des ateliers (janvier 2006) dont les thématiques reflètent l'objectif d'anticipation :

- atelier 1 : tirer parti des mutations économiques régionales
- atelier 2 : accompagner la transformation de la société haut-normande
- atelier 3 : mettre en œuvre nos exigences en matière d'environnement et de cadre de vie
- atelier 4 : l'espace haut-normand à la croisée des chemins

[Voir les comptes-rendus des ateliers](http://www.region-haute-normandie.com/institution/presentation/objets/fichiers/synthese_ateliers_def.pdf)

http://www.region-haute-normandie.com/institution/presentation/objets/fichiers/synthese_ateliers_def.pdf

Source : Le Schéma régional d'aménagement du territoire :

« Horizon 2015 : Un nouvel équilibre au service des haut-normands » (adopté en décembre 2006)

<http://www.region-haute-normandie.com/institution/presentation/objets/fichiers/SRADT2007.pdf>

Les travaux du PRDF (Plan Régional de développement des Formations)

Le PRDF est construit de manière à s'articuler avec les autres schémas régionaux que sont le schéma régional d'aménagement et de développement du territoire (Sradt) dont il constituera la "colonne vertébrale", le schéma régional de développement économique (SRDE) adopté en juin 2005, et le schéma prévisionnel des formations.

Le PRDF a pour objet de :

- Définir une programmation à moyen terme des actions de formation professionnelle des jeunes et des adultes.
- Favoriser un développement cohérent de l'ensemble des filières de formation
- Définir des priorités relatives à l'information, à l'orientation et à la validation des acquis de l'expérience.



PRDF et pôle observation et prospective

Dans le cadre de sa mission d'observation de la relation emploi formation, le CREFOR, par son pôle Observation et prospective et à la demande du Conseil Régional a élaboré un outillage statistique permettant d'alimenter la réflexion sur l'évolution de la carte des formations.

Cet outillage s'inscrit dans une démarche de concertation avec les branches professionnelles qui sont étroitement associées à la réflexion sur le PRDF, dans le cadre notamment du dispositif des contrats d'objectifs.

Il se décline en deux phases complémentaires : la première consiste dans la mise en œuvre d'un dispositif d'indicateurs statistiques par métiers permettant la production de diagnostics rétrospectifs et de l'existant partagés. La seconde consiste dans une phase de concertation avec les branches professionnelles prenant la forme de journées de travail au cours desquelles les participants sont invités à se prononcer sur les évolutions attendues dans le champ de leurs activités et des métiers correspondants. Le processus de concertation doit contenir une dimension prospective et aboutir à l'expression de recommandations quant à l'évolution de la carte des formations.

Source : Crefor, Pôle Observation Prospective, Guillaume FOLLEA

Les approches Contrats d'objectifs

Les contrats d'objectifs sont élaborés avec les principaux acteurs de la formation et les représentants de la branche professionnelle, à travers la signature de ces contrats, l'objectif est de clarifier et d'affiner la demande des entreprises, organiser une réponse pertinente en matière de formation et informer sur les métiers ainsi que sur les compétences nécessaires pour les exercer.

Pour remplir ces missions et organiser ainsi un développement cohérent des filières de formation en tenant compte des réalités économiques, la concertation entre décideurs est indispensable.

En tant qu'espaces de concertation privilégiés, ils permettent, à l'occasion des comités de pilotage, de soumettre à la réflexion des branches professionnelles une version actualisée de l'outil de programmation élaboré par la Région et les autorités académiques. Tout l'intérêt de la démarche est de confronter cet outil aux besoins exprimés par les professionnels.



Pôle observation et prospective et contrats d'objectifs

Dans le cadre de sa mission d'observation de la relation emploi formation, le CREFOR, par son pôle Observation et prospective intervient auprès des contrats d'objectifs pour fournir une expertise en matière de diagnostic statistique et d'analyse.

Il fournit entre autres un certain nombre de données quantitatives sur l'emploi, le marché du travail et l'appareil de formation permettant d'identifier et de caractériser en la matière les activités de chaque branche professionnelle.

Par ailleurs, le CREFOR peut intervenir en fournissant un appui méthodologique sur l'appropriation des outils statistiques et la dimension analytique de la relation emploi formation.

Dans toutes ses interventions, le CREFOR s'efforce de répondre à un objectif de connaissance mutualisée et partagée entre l'ensemble des acteurs qui œuvrent sur le champ de l'emploi et de la formation.

En cela, les contributions et l'expertise de ces acteurs sont intégrées à la réflexion commune.

Source : Crefor, Pôle Observation Prospective, Guillaume FOLLEA

Les mutations économiques par la DRTEFP Haute-Normandie

En novembre 2008, la DRTEFP a présenté une étude intitulée « *La tertiarisation de l'économie haut-normande dynamise l'emploi* ».

Les principaux éléments qui s'en dégagent sont les suivants :

Le taux de chômage haut-normand s'établit à 8,7 % à la fin du premier semestre 2007, soit 0,6 point au dessus de la moyenne nationale. Le taux de chômage régional a régressé de 0,5 point en un semestre. Ce rythme de diminution est un peu supérieur à celui du taux de chômage national (-0,3 point).

Sur un an, l'emploi salarié a progressé de 1,1 % dans les établissements marchands de 10 salariés et plus. Ce rythme de progression de l'emploi se maintient depuis 3 semestres en Haute-Normandie. Cette croissance correspond à 5 900 créations nettes d'emplois, dont 1 700 dans la construction et 8 100 dans le secteur tertiaire. L'industrie a perdu 3 900 postes. Au cours du premier semestre 2006, les créations d'emplois s'étaient élevées à 4 400 postes, dont 1 500 dans la construction et 5 100 dans le tertiaire. Les pertes dans l'industrie étaient cependant moindres avec 2 200 emplois perdus. La croissance récente de l'emploi procède donc en grande partie d'une accélération de la tertiarisation de l'économie régionale.

Le volume du travail intérimaire a progressé de 7,7 % entre le premier semestre 2006 et le premier semestre 2007. Dans les établissements de 50 salariés et plus, la proportion de recrutements en CDI régresse légèrement au profit des CDD (75 % des embauches). Au premier semestre 2007, 22 plans de sauvegarde de l'emploi ont été mis en place contre 32 sur la même période de l'année précédente. Ces plans ont touché plus de 1 100 salariés, soit 600 de moins qu'au premier semestre 2006. Par ailleurs, le nombre d'entrées en chômage à la suite d'un licenciement économique a diminué de 3,2 % en un an.

Analyse des mutations économiques en Haute-Normandie
Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de Haute-Normandie
TEN INFO, Premières synthèses sur le travail, l'emploi et la formation professionnelle, n°40, 04/11/2008
http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/analyse_des_mutations_economiques_en_Haute-Normandie.pdf

Un diagnostic a été réalisé par le CES de Haute-Normandie (2008) sur les forces et faiblesses du territoire.

Il s'avère que la région haut-normande dispose d'atouts indéniables en matière d'infrastructures et que sa position géographique lui confère des avantages. Cependant, il reste des efforts à poursuivre, notamment en matière de développement de la multimodalité des moyens de transports des marchandises.

Le territoire haut-normand est un des plus urbanisés de France. Il est également l'un des mieux organisés. En effet, la Haute-Normandie est la 1^{ère} région française en matière d'Etablissement Publics de Coopération Intercommunale. L'identité territoriale s'articule davantage sur de fortes appartenances infra-régionales que régional.

Si la Normandie est dotée d'un milieu naturel riche et diversifié, elle a subi de nombreuses atteintes à l'environnement. La prise de conscience de l'importance écologique amène progressivement les acteurs à prendre des mesures pour tenter de maîtriser cette dégradation et de planifier sa réparation.

L'économie haut-normande se caractérise par une ouverture importante à l'international. La région produit d'importantes richesses et se situe au 7^{ème} rang des régions françaises pour son PIB par habitant.

La structure de ses emplois est caractérisée par le poids des ouvriers et celui des intérimaires. Située à proximité de Paris, elle en reçoit les avantages (liaisons logistiques, marché important...) mais aussi une certaine vulnérabilité liée à sa dépendance économique, un développement du bassin parisien essentiellement tourné sur les besoins de la capitale et les effets négatifs liés à la périurbanisation de l'Île de France.

Les activités liées à l'agriculture représentent environ 5 % de l'emploi régional (2003). La surface agricole utilisée représente 65% du territoire (2006). Ce secteur connaît actuellement une forte mutation et l'activité est fragilisée par une grande dépendance face aux politiques agricoles. Elle est menacée par la réforme de la Politique Agricole Commune (PAC).

La Haute-Normandie est une région dense et jeune, même s'il existe des disparités entre les deux départements qui la composent. Si l'espace rural a connu une certaine désertification, sa reconquête est en marche, notamment dans les communes de moins de 4.000 habitants.

L'analyse socio-économique de la région révèle un fort taux de sans emploi (5^{ème} région française la plus touchée par le chômage). La densité du logement social concourt à placer la région parmi les plus touchées par la pauvreté. Celle-ci s'est accrue entre 2000 et 2006 ; le nombre d'allocataires du RMI a augmenté de 11,9% et le nombre de dossier de surendettement a connu la même inflation.

L'appareil de santé de la région est encore déficitaire, mais la poursuite du programme d'investissement engagé pour moderniser les équipements hospitaliers devrait faire dévier la tendance.

Le niveau de formation de la population haut-normande est encore faible comparativement à la moyenne nationale. Des progrès sont observés sur le taux de poursuite des études, ainsi que sur le taux de réussite au baccalauréat. La voie professionnelle est plus représentée qu'ailleurs. L'apprentissage y est très bien placé. En matière d'enseignement supérieur, la Haute-Normandie compte quelques grandes écoles de renom, mais les universités ont des difficultés à se distinguer sur le plan national et international.

Sur le plan de l'activité culturelle, la Haute-Normandie dispose des équipements nécessaires en nombre et en qualité, la programmation est diversifiée, le patrimoine d'une grande richesse. Cependant l'action culturelle manque de valorisation.

Sur le plan sportif l'accueil de compétitions nationales et internationales est pénalisé par le déficit d'équipement structurant. Certaines zones rurales en pâtissent particulièrement.

Sources : Conseil Economique et Social régional
http://www.cesr-haute-normandie.fr/fichiers/1_128.pdf

Actuellement, une saisine du Conseil régional relative aux mutations économiques et évolutions de l'emploi dans le secteur industriel est en cours.

Une première phase de cadrage a été réalisée par le Crefor concernant :

- les secteurs d'activité de l'industrie en Haute-Normandie,
- les métiers de l'industrie en Haute-Normandie

Une deuxième phase et en cours (par le Cabinet 77.02) consistant en une enquête terrain auprès d'entreprises industrielles haut-normandes :

- Quels sont les impacts des mutations en matière d'emploi et de compétences pour l'établissement ? Quelles anticipations pour les 20 ans à venir ?
- Scénarii stratégiques probables, impacts et ambitions, modalités de gestion, besoin en compétences, attentes vis à vis du territoire.

3 Prévenir et accompagner les mutations économiques

3.1 Accompagner les territoires

A la DIACT, un service est spécialement dédié aux mutations économiques et aux restructurations de défense.

Les principaux outils d'accompagnement dont elle dispose pour mettre en œuvre la politique de l'Etat sont :

- les Contrats de site et contrats territoriaux,
- les zones Restructurations Défense,
- les Pôles de compétitivité,
- les dispositifs de revitalisation du territoire.

Voir p. 39 le chapitre sur les ARD (Agence Régionale de Développement) animées par la Diact.

La Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la compétitivité des Territoires (**DIACT**) service du Premier ministre, accompagne les mutations économiques

Vingt-huit correspondants répartis dans les régions assurent les fonctions suivantes :

- veille territoriale
- construction des observatoires régionaux des mutations économiques,
- relais de l'administration centrale et appui aux préfetures/sous préfetures en tant que de besoin, dans l'élaboration des dispositifs d'accompagnement des territoires en crise ou fragiles.

Les contrats de site et contrats territoriaux

L'objectif du contrat de site est d'apporter **une réponse rapide et appropriée aux restructurations économiques** à impact local lourd.

Ce sont l'ampleur et l'impact des sinistres constatés qui conduisent le Gouvernement à décider d'un contrat de site sur un périmètre donné pour :

- faire respecter le droit et garantir la mise en œuvre de mesures d'accompagnement social et de reclassement professionnel des salariés concernés ;
- enclencher, au niveau local, une véritable dynamique de mobilisation de l'ensemble des acteurs publics et privés (Etat, collectivités locales, socioprofessionnels ...) ;
- construire en partenariat un programme de redynamisation des territoires touchés.

Sur ces fondements le Gouvernement a régulièrement décidé de **mesures d'accompagnement en faveur de bassins d'emploi fragilisés** par des difficultés socio-économiques dont l'impact nécessitait une intervention de l'Etat, complémentaire à celle engagée par les entreprises dans le cadre de leurs obligations légales (article 118 de la loi de modernisation sociale, puis article L.321-17 du code du travail), et en partenariat avec les collectivités locales concernées.

Pour en savoir plus : site de la Diact :

http://www.diact.gouv.fr/fr_1/amenagement_du_territoire_44/mutations_economiques_333/contrats_site_contrats_territoriaux_2291.html

Les pôles de compétitivité

Un pôle de compétitivité est, sur un territoire donné, l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s).



Les pôles de compétitivités présents en Haute-Normandie

Mov'eo

Le pôle interrégional de compétitivité Mov'eo est officiellement né le 19 juin 2006. Unique en son genre, il associe les forces de la Basse-Normandie, de la Haute-Normandie et de l'Ile-de-France dans le domaine de l'automobile et des transports.

Source : In Connexion, n° 4, juillet 2006, (Lettre des acteurs du développement en Basse-normandie)

<http://www.connexions-normandie.fr/moveo-lautomobile-a-vocation-mondiale/646/>

Cosmetic Valley

Premier pôle mondial de la parfumerie-cosmétique, labellisé en juillet 2005 par l'État, « Cosmetic Valley » s'étend sur les trois régions Centre, Normandie et Ile-de-France.

Le « cluster » regroupe pas moins de :

- 150 PME de la filière, les plus grandes marques du secteur,
- une quinzaine d'établissements de formation,
- 179 laboratoires de recherche

Ce pôle contribue fortement à faire de la France le pays leader incontesté de ce secteur. La France est le premier exportateur mondial de l'industrie de la Parfumerie-Cosmétique.

Source : Le site du Pôle de compétitivité, <http://www.cosmetic-valley.com/index.php>

Nov@log Logistique

Nov@log, en tant que Pôle de Compétitivité, joue un rôle essentiel dans la compétitivité des entreprises et dans le développement de l'innovation en Normandie. Elle vise tout particulièrement à développer les services et les systèmes logistiques du futur.¹³

Ses missions :

- accompagner les entreprises dans leur projet R&D et d'innovation
- conseiller les entreprises afin de labelliser et financer leurs projets,
- mettre les entreprises en relation avec des équipes de recherche et leur offrir une visibilité internationale,
- identifier les nouvelles technologies d'aide à la décision.

Nov@log a labellisé une dizaine de projets dans l'ensemble des thématiques de la logistique que ce soit en gestion interne, en traçabilité, en sécurisation ou encore en logistique portuaire

Source : Le site du Pôle [Nov@log](http://www.novalog.eu), <http://www.novalog.eu>
et le site de Logistique Seine Normandie, <http://www.logistique-en-normandie.com>

TES (Transactions Électroniques Sécurisées)

Les Transactions Électroniques Sécurisées (TES) sont un enjeu fondamental et stratégique pour la société d'aujourd'hui et de demain. Le défi à relever est celui de la confiance et de la sécurité.

Le pôle de compétitivité TES a choisi de répondre à ce défi, en s'appuyant sur la collaboration entre entreprises, unités de recherche et centres de formation, tout en maîtrisant une problématique globale liée à l'innovation technologique, aux usages, au marketing et au juridique, pour devenir un lieu de référence à l'échelle mondiale.

Source : Le site du pôle TES, <http://www.pole-tes.com>

¹³ Filière logistique : un atout pour l'économie haut-normande Cahier d'aval, n° 74, septembre 2006

Télécharger le document :

http://www.insee.fr/fr/insee_regions/Haute-Normandie/rfc/docs/cava_logistique_septembre_2006_74.pdf

Par cette mise en réseau des acteurs de l'innovation, la politique des pôles a comme objectifs :

- de développer la compétitivité de l'économie française en accroissant l'effort d'innovation ;
- de conforter sur des territoires des activités, principalement industrielles, à fort contenu technologique ou de création ;
- d'accroître l'attractivité de la France, grâce à une visibilité internationale renforcée ;
- de favoriser la croissance et l'emploi.

Source : Les pôles de compétitivité : faire converger performance et dynamique territoriale
http://www.diact.gouv.fr/fr_1/amenagement_du_territoire_44/poles_competitivite_349/

Les dispositifs de revitalisation du territoire

L'obligation pour les entreprises de financer la revitalisation du territoire

Prévue par la loi de modernisation sociale et intégrée au code du travail L1233-84 et suivants, l'obligation de financement de la revitalisation s'impose aux entreprises de 1000 salariés ou plus lorsqu'elles ferment un établissement dans un territoire qui s'en trouve fortement affecté.

Voir le code du travail L1233-84 et suivants :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idArticle=LEGIARTI000006901102&idSectionTA=LEGISCTA000006195621&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20081107>

A ce titre le réseau **France Initiative** est un acteur important en matière de création d'entreprises qui a développé une expertise dans **l'aide à la création d'entreprise**. Il met ses compétences à la disposition des pouvoirs publics et des entreprises pour faire face à la fermeture de sites ou à des restructurations industrielles.

Ces plateformes France Initiative sont des associations loi de 1901 qui **regroupent sur un territoire les acteurs publics et privés**. Objectif : faciliter la création ou la reprise d'entreprises et participer à un projet de développement économique. Qui trouve-t-on autour de la table des plateformes ? Les collectivités locales, des chefs d'entreprises ou des cadres, des professionnels de l'entreprise (experts-comptables, avocats), etc. Sont également partenaires des plateformes les autres acteurs de la création d'entreprises, tels que les chambres consulaires (Chambres de commerce et d'industrie et Chambres de métiers et de l'artisanat), des agences de développement, des comités d'expansion, des pépinières...

Source : Le Site du Réseau France Initiative
http://www.france-initiative.fr/index.php/france_initiative/politiques_publicques/mutations_economiques

Le crédit de taxe professionnelle

Le crédit d'impôt bénéficie aux entreprises situées dans un certain nombre de zones d'emploi choisies chaque année, les secteurs de la construction automobile, de la construction navale, de la production de fibres textiles et de la sidérurgie étant exclus en raison d'encadrements communautaires spécifiques.

Voir le règlement :
<http://www.diact.gouv.fr/IMG/Fichiers/AFR/reglement%20CE%201998-2006%20du%2015%20decembre%202006.pdf>

Un pôle « Anticipation économique » pour aider les entreprises dans la démarche d'intelligence économique

Le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie apporte son appui aux chefs d'entreprise désireux de se lancer dans une véritable démarche d'intelligence économique visant à la fois à protéger les informations stratégiques dont elles disposent et à acquérir celles qui permettront de fonder leur développement.

En effet, le **service de Coordination à l'intelligence économique** s'efforce d'aider les entreprises à anticiper les mutations économiques.

A travers son **pôle « Anticipation économique »** il tente d'identifier les menaces auxquelles notre pays se trouve confronté dans la compétition économique internationale ainsi que les opportunités qui permettront d'y répondre.

Ce travail de recherche et d'analyse à vocation prospective est conduit en liaison étroite avec la plupart des directions de Bercy : la direction générale du Trésor et de la politique économique, la direction générale des Entreprises bien entendu mais aussi la Douane et la direction générale de l'Energie et des Matières premières...

Au niveau interministériel, le pôle Anticipation économique prend également une part active aux travaux du Pipame (Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques) créé en 2005 par le Premier ministre.

Source : INDUSTRIES, n° 121, mars 2007
<http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/kiosque/cahiers/pdf/c121.pdf>

Le dispositif ALIZE d'aide à la création de PME PMI

Avec ALIZÉ, (Actions Locales Interentreprises en Zones d'Emploi), les grandes entreprises d'un bassin d'emploi mutualisent leurs moyens humains et financiers, avec ceux des pouvoirs publics locaux et des acteurs du développement économique (services de l'Etat, collectivités territoriales, chambres consulaires, comités d'expansion, Caisse des dépôts et consignations, ANPE, AFPA)

L'objectif est de promouvoir les activités créatrices d'emplois des PME/PMI, c'est-à-dire par développement endogène. Il s'agit donc fondamentalement d'un dispositif de logique privée, appuyé par l'action publique.

En savoir plus sur le site d'Alizé : www.reseau-alize.com

Actions spécifiques sur des entreprises : exemples VIVENDI et ARCELOR

En conséquence de négociations menées avec l'Etat, ces deux entreprises financent des actions de revitalisation dans une vingtaine de bassins d'emploi dont la liste est définie de façon interministérielle pour assurer la création de 300 à 500 emplois dans chacun de ces bassins touchés par des délocalisations ou restructurations d'entreprises.

La Prime à l'Aménagement du Territoire - (PAT)

La Prime à l'Aménagement du Territoire, dispositif national de soutien aux projets d'investissement ou de recherche-développement des entreprises, est gérée par la DIACT depuis 1984.

Avec un budget annuel d'environ 40 M€, la PAT est désormais un des derniers instruments d'intervention positifs de l'Etat en matière de soutien à l'investissement et au développement économique.

Son intervention, ciblée sur des territoires fragiles ou des secteurs soumis à concurrence internationale, s'appuie sur une instruction interministérielle à la fois au niveau central et déconcentré. Elle conduit à un accompagnement efficace des porteurs de projet d'ampleur nationale. Très complémentaire avec les outils mis en place par les collectivités locales, la PAT a souvent un effet déclencheur du fait de la qualité reconnue de son processus d'instruction.

La PAT est de plus un outil indispensable pour l'exercice des missions de l'Agence Française pour les Investissements Internationaux, à laquelle elle sert de « produit d'appel » auprès des industriels étrangers.

Source : le site Projet d'Europe
<http://www.projetsdeurope.gouv.fr/IMG/pdf/20-PAT-10oct2007.pdf>

Le dispositif « Restructurations de la Défense »

La réforme de la Défense, rendue publique le 17 juin 2008, risque de fragiliser certains territoires. C'est pourquoi l'Etat a prévu un dispositif palliatif afin d'accompagner les territoires dans cette évolution.

Ce dispositif requiert une mobilisation concertée des élus et des acteurs locaux.

L'objectif est de recréer dans un temps très court un volume d'emplois et d'activités comparable à celui supprimé par ces restructurations.

Source : Diact
http://www.diact.gouv.fr/restructurations_defense_785/

3.2 Accompagner les restructurations

Il y a une différence temporelle évidente entre l'urgence d'une restructuration à gérer dans l'immédiateté et la recherche d'anticipation des mutations sur du moyen ou long terme pour éviter des restructurations mal vécues.

Pour autant, il semble qu'il soit utopique de penser qu'on évitera toute restructuration par une bonne anticipation.

« Restructuration » : des sens différents

La notion de RESTRUCTURATION, comme rupture dans la structure du capital ou de la main d'œuvre, peut être abordée selon trois approches :

Restructuration du capital par fusion, acquisition amicale ou hostile, ou cession.

*Une fusion ou acquisition entraîne forcément une **redéfinition de la stratégie**, à partir des complémentarités de produits ou géographiques, et des synergies possibles par économies d'échelle.*

*Une cession entraîne la **redéfinition du modèle de développement** de la société cédée qu'elle soit autonome ou intégrée à un nouveau groupe. Les conséquences prévisibles sur l'emploi sont à examiner avec soin avec la nouvelle direction. Le dialogue social s'exerce entre de nouveaux acteurs, il y a fusion ou division aussi pour les acteurs syndicaux.*

Restructuration au sens de **compression de personnel, de fermeture totale ou partielle de site**. C'est le sens commun. Il appelle un positionnement de la direction de l'entreprise : sur ses motivations, ses projets, les alternatives collectives possibles, et les mesures individuelles de reclassement.

Restructuration au sens de l'accord interprofessionnel de mars 1969 signifie **réorganisation d'une certaine ampleur affectant l'emploi positivement ou négativement**. La création d'une nouvelle usine, qui pose de tout autres questions en termes de management des ressources humaines et de dialogue social, sera également prise en compte. C'est également le sens retenu par l'ERM, l'observatoire européen des restructurations.

Source : Rapport Henri ROUILLEAULT sur l'obligation triennale de négocier
« Anticiper et concerter les mutations » (juillet 2007)

http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/sircom/emploi/raprouilleault.pdf

Un accompagnement continu

Les universitaires, syndicats, pouvoirs publics, entreprises jouent un rôle important dans la compréhension et l'accompagnement d'une démarche d'anticipation par les acteurs de terrain.

Une analyse critique des diverses tentatives d'anticipation réalisées jusqu'en 2005 a permis de comprendre que des actions **très pragmatiques** (former les salariés, aider des sous-traitants à se diversifier, inciter des PME à se regrouper...) peuvent permettre d'éviter certaines restructurations ou d'y préparer salariés et territoires.

*Il n'y a pas UNE solution que l'on pourrait administrer dans tous les cas, et les résultats ne sont pas garantis. L'**anticipation est un mode de questionnement** sur l'avenir des entreprises et des territoires, qui prend acte du fait que **les mutations sont inévitables**.*

*Chaque fois que c'est possible, il nous semble donc qu'il faut préférer une **démarche plus continue**, dans la durée, qu'illustrent par exemple les programmes de maintien de l'employabilité des salariés, d'enracinement des employeurs, ou de **revitalisation permanente** des bassins d'emploi.*

*Pourtant, du fait de leur caractère intrinsèquement discontinu, toutes les restructurations ne s'intègrent pas sans difficulté dans une telle approche. Il faut donc chercher à **développer notre capacité à tirer parti d'une annonce anticipée**, notamment en renforçant notre aptitude au dialogue dans les entreprises et sur les territoires.*

Source : Anticiper les restructurations : incantation ou vrai remède ?
Mémoire de Loïc Buffard et Juline Tognola / Ecole des Mines de Paris (septembre 2005)
<http://www.annales.org/gazette/memoire-restructuration.pdf>

..... *mais des temps différents*

Le « temps » des événements d'une part et le temps nécessaire à l'adaptation humaine d'autre part, sont souvent différentes. Il faut donc s'attacher à anticiper ce qui peut l'être (ce qui est structurel par exemple) afin de laisser aux individus le « temps » d'assimiler de nouvelles réalités.

La tension entre l'urgence de certaines décisions économiques et le temps indispensable aux reconversions des personnes ou des territoires justifie l'absolue nécessité de l'anticipation.

*Tout en constatant une grande diversité des pratiques et du cadre juridique dans les pays européens, nous pouvons noter **le rôle crucial joué par la négociation, qu'elle porte sur la méthode ou sur le contenu**, qu'elle génère obligatoirement un accord, ou se contente d'organiser l'information et la consultation des partenaires.*

Une étude sur le rôle de l'État dans les restructurations montre l'intérêt du développement endogène moins spectaculaire, mais plus durable que d'autres modes d'intervention publique.

Les restructurations traditionnelles ont laissé le devant de la scène aux restructurations stratégiques ou de compétitivité. Il existe un vaste champ ouvert à la conduite concertée, négociée et régulée du changement.

Source : « les mutations structurelles des entreprises »,
Séminaire commun à Entreprise et Personnel et à Développement et Emploi.
http://www.astrees.org/fic_bdd/article_pdf_fichier/DE_n_33.pdf

3.3 Accompagner les mutations économiques et développer l'emploi

Le Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi est en charge de deux programmes qui concourent à accompagner le pays vers le plein emploi :

- Accès et retour à l'emploi ;
- Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi.

Son action, conduite et coordonnée par la DGEFP, vise à lutter contre le chômage, notamment celui des publics en difficulté, à améliorer le taux d'emploi, à anticiper et accompagner les restructurations¹⁴.

Programme « Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi » du gouvernement¹⁵

Dans le cadre d'une économie fondée sur l'innovation et les compétences, le maintien de la cohésion sociale sur l'ensemble du territoire national implique d'anticiper et d'accompagner les mutations économiques pour permettre aux personnes et aux entreprises de s'adapter, de se former et de gérer au mieux leur nécessaire reconversion. Le développement de l'emploi passe aussi par un soutien structurel à la création d'entreprises, d'activités et d'emplois.

Prévenir les évolutions et les accompagner

En matière d'anticipation des mutations économiques, la DGEFP négocie et suit des contrats d'études prospectives, des accords-cadres et des conventions de développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avec de nombreuses branches et secteurs professionnels, à forte majorité de PME ou ayant des emplois sensibles.

Elle accompagne également la montée en puissance du dispositif d'obligation de négocier la gestion des emplois et des compétences

Source : le site du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi
http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/sircom/ram2007/economie/emploi2.html

¹⁴ **Instruction DGEFP n° 12 du 30 juillet 2008** relative au rôle de l'Etat dans l'accompagnement des restructurations, le reclassement des salariés licenciés et la revitalisation des bassins d'emploi : http://www.projetdeterritoire.com/index.php/plain_site/content/download/5011/46073/version/1/file/dgefip_instructions.pdf

¹⁵ Voir p. 38 le relais du Ministère de l'économie et de l'emploi en région : les Drire

Revitaliser le tissu économique local

Afin d'accompagner les conséquences des restructurations sur l'emploi et les territoires, la DGEFP veille à la mise en œuvre des **conventions de revitalisation** avec les entreprises pour compenser les suppressions d'emploi.

La Délégation générale a mené d'importantes actions afin de faire évoluer les dispositifs **d'aide au reclassement**, notamment avec l'expérimentation sur 7 bassins d'emploi du contrat de transition professionnelle (CTP) qui fait bénéficier le salarié licencié pour motif économique d'une période de transition d'un an après un licenciement.

Source : le site du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi
http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/sircom/ram2007/economie/emploi2.html

Agir pour le maintien en activité des seniors

La DGEFP pilote la mise en œuvre du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors (2006-2010) présenté par le Premier ministre au Conseil économique et social le 6 juin 2006. Ce plan comporte cinq objectifs majeurs :

- faire évoluer les représentations socioculturelles ;
- favoriser le maintien dans l'emploi des seniors ;
- favoriser le retour à l'emploi des seniors ;
- aménager les fins de carrière ;
- assurer un suivi tripartite dans la durée.

Il vise à atteindre l'objectif fixé par la stratégie de Lisbonne pour 2010 : un taux d'emploi des 55-64 ans de 50 %. Ce taux d'emploi des 55-64 ans en France métropolitaine progresse et a atteint 41,6 % en fin d'année 2007 (source INSEE).

Source : le site du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi
http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/sircom/ram2007/economie/emploi2.html

Analyser et réformer le dispositif de formation professionnelle

En 2008 a été engagée la réforme de la formation professionnelle¹⁶ pour passer à une logique d'investissement et de résultats, et ainsi mieux mobiliser les moyens disponibles en faveur de ceux qui en ont le plus besoin. Elle a débouché fin 2008 sur un Accord National Interprofessionnel.

Voir le dossier Sécurisation du parcours réalisé par le Crefor téléchargeable
http://www.crefor.asso.fr/crefor/download/eclairage/Eclairage_2007-7.doc

Fonds social européen : 5 milliards d'euros sur 6 ans

Les crédits communautaires du Fonds social européen pour la France sont pilotés, gérés et contrôlés par la DGEFP. Ils cofinancent les politiques d'emploi, de formation et d'insertion professionnelle à hauteur de plus de 5 milliards d'euros pour la période 2007-2013.

Le nouveau programme, adopté en juillet 2007, alloue 4,5 milliards d'euros à la France pour soutenir les politiques d'emploi et de formation.

Source : le site du Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi
http://www.minefe.gouv.fr/directions_services/sircom/ram2007/economie/emploi2.html

¹⁶ Communiqué : Le  prévoit une « Journée » sur la réforme de la formation à l'automne ; un outil d'information est en préparation pour cette occasion.

Bilan du volet mutations économiques de la loi de cohésion sociale

Ce bilan porte sur les **conditions de mise en œuvre** du volet « mutations économiques » de la loi de cohésion sociale. Il a été réalisé en mars 2007 sur les principales dispositions qui sont :

l'obligation triennale de négocier sur la GPEC,

Les accords conclus en 2005 et 2006 peuvent être regroupés en trois catégories :

- *ceux sans perspectives ou menaces à terme de suppression d'emplois,*
- *ceux qui encouragent la mobilité en identifiant des menaces sur certains emplois ou métiers,*
- *ceux qui organisent de manière anticipée la gestion d'une restructuration.*
- *on constate que le secteur des services est plus présent, en particulier le secteur bancaire*
- *Plus de 90% des accords conclus l'ont été dans des entreprises de plus de 300 salariés.*

le développement de la négociation collective sur les mutations économiques, à travers le développement des accords dit « de méthode » portant négociation collective en matière de licenciement,

Le bilan des accords conclus entre 2005-2006 confirme l'essor de la négociation sur les restructurations au niveau des entreprises constaté lors de la période d'expérimentation, répondant au souci des partenaires sociaux de sécuriser les procédures en contrepartie d'un renforcement des moyens alloués au reclassement des salariés concernés. Ainsi, près de 278 accords de méthode déposés auprès des directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) ont été recensés entre le 18 janvier 2005 et le 31 décembre 2006. 218 accords avaient été conclus en 2003 et 2004 durant la phase expérimentale.

la mise en œuvre de la convention de reclassement personnalisé,

La convention de reclassement personnalisé, d'une durée de 8 mois, a pour objet de permettre aux salariés licenciés pour motif économique, issues des entreprises non tenues de mettre en place le congé de reclassement, de bénéficier, après la rupture de leur contrat de travail, d'un ensemble de mesures permettant un reclassement accéléré.

la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation.

La croissance de nombre de conventions signées est essentiellement due à une augmentation des conventions signées dans certains départements.

Cela signifie deux choses : d'une part, certains départements se sont professionnalisés fortement sur la mise en œuvre de l'obligation de revitalisation et surtout d'autre part, certains territoires sont particulièrement touchés par des mutations économiques de grande ampleur.

Les conventions restent aujourd'hui principalement signées dans quelques régions.

Alsace	2	Corse	0	Nord - Pas de Calais	41
Aquitaine	4	Franche-Comté	3	PACA	9
Auvergne	3	Haute-Normandie	12	Pays de la Loire	10
Basse-Normandie	3	Ile de France	24	Picardie	9
Bretagne	8	Languedoc-Roussillon	6	Poitou-Charentes	6
Bourgogne	17	Limousin	2	Rhône-Alpes	17
Centre	15	Lorraine	14		
Champagne-Ardenne	9	Midi-Pyrénées	9		

Ainsi, 58% des conventions ont été signées dans 6 régions seulement et plus de la moitié des conventions (121 conventions sur 223) ont été signées dans seulement 14 départements.

Source : Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité
http://www.travail-solidarite.gouv.fr/documentation-publications-videotheque/rapports/rapports-concernant-champ-travail/IMG/pdf/bilan_du_volet_mutations_economiques_de_la_loi_de_cohesion_sociale.pdf

3.4 Encourager l'innovation et la recherche pour faire face aux mutations

L'innovation et la recherche ont été repérées par bon nombre d'acteurs comme l'un des moyens de contre-carrer les mutations économiques. Le développement d'activités innovantes, la diversification des pôles d'excellence permettront aux territoires et aux entreprises d'être compétitifs, et porteur d'emploi. Ces activités requièrent un excellent niveau de recherche et promeuvent la société de la connaissance, désignée aujourd'hui comme étant la richesse de demain.

A l'occasion du lancement des programmes opérationnels « Compétitivité régionale et Emploi 2007-2013 », la Commission européenne, la DIACT et la DGEFP ont organisé un séminaire national à Bordeaux, les 22, 23 et 24 octobre 2007, ouvert aux acteurs locaux impliqués dans la mise en œuvre des stratégies régionales d'innovation.

Séminaire à Bordeaux sur le thème « Innovation et anticipation des mutations économiques et sociales »
Les actes : http://www.projetsdeurope.gouv.fr/IMG/pdf/080604_ActesSeminaireBordeaux-PAO-versiondef.pdf

Quatre régions pilotes mettent en place une stratégie régionale d'innovation

La France a décidé de mettre l'innovation à l'honneur dans les programmes régionaux 2007-2013, une initiative saluée par Danuta Hübner, la commissaire européenne en charge de la politique régionale, lors du séminaire européen "Innovation et anticipation des mutations économiques et sociales", organisé du 22 au 24 octobre à Bordeaux.

La grande majorité des régions vont ainsi inscrire dans leurs programmes opérationnels Feder 2007-2013 l'objectif d'une stratégie régionale d'innovation, qu'elles devront mettre en œuvre d'ici deux ans.

D'ici là, quatre régions pilotes, l'Aquitaine, la **Haute-Normandie**, les Pays-de-la-Loire et Rhône-Alpes vont d'abord tenter l'expérience, en mettant en place de façon accélérée une stratégie régionale d'innovation.

Objectif : affiner les méthodes d'identification du potentiel régional en matière d'innovation et identifier des indicateurs pertinents dans le but de "défricher le terrain pour les autres régions". Ces régions pilotes s'appuieront dans leur travail sur la méthodologie de diagnostic élaborée par l'Adit, l'Agence pour la diffusion de l'information technologique. Au final, leur travail doit aboutir d'ici un an à une photographie des acteurs et des réseaux du système d'innovation sur leur territoire.

Source : Locatis, le site de la Caisse des Dépôts et Consignations
<http://www.locatis.info/servlet/ContentServer?espId=1147330740708&artType=artVeille&pagename=Localtis%2FFespace%2FActualite&artId=119277234549>
Publié le 26 octobre 2007



Oséo en Haute-Normandie

L'OSEO et la Région Haute-Normandie ont signé deux conventions de partenariat au profit de l'innovation et du développement à l'international des entreprises régionales.

Pour en savoir plus :
http://www.oseo.fr/notre_mission/nos_equipes_en_region/haute_normandie/a_la_une
Oséo en haute-Normandie : 02 35 59 26 36

Voir le chapitre sur Seinari p. 44

Organiser la recherche et la formation supérieure autour d'un objectif d'excellence

Appuyer sur le postulat que « Toute politique de compétitivité repose sur l'excellence du système d'enseignement supérieur et de recherche et pose la question des échelles territoriales auxquelles se jouent l'excellence. », **la loi de programme pour la recherche (2006)** a prévu la possibilité pour les établissements de recherche et les universités de se regrouper dans des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), pour mettre fin à l'émiettement territorial de la carte universitaire et de recherche, ou de s'organiser en réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA) autour d'un ou plusieurs domaines de recherche pour optimiser les synergies.

Lire L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche (Décembre 2008)
http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/Evaluation_statistiques/56/2/etat_du_sup_web_41562.pdf

Un bilan au niveau européen a été fait des expérimentations menées depuis une quinzaine d'années par les régions avec le soutien de l'Union, afin de mettre en évidence les **méthodes et outils permettant aux régions d'améliorer leurs stratégies d'innovation**.

Ces études de cas, mettant en évidence les facteurs de succès de ces actions innovantes, pourront susciter de nouvelles idées et améliorer la qualité des interventions publiques.

Source : Les stratégies et actions innovatrices : Principaux résultats de quinze années d'expérimentation régionale / Commission européenne,
[Doc6-usb-Les stratégies et actions innovatrices : Principaux résultats de quinze années d'expérimentation régionale](#)

3.5 Accompagner un secteur, l'exemple du textile

Des mesures d'accompagnement sont également menées au sein des secteurs d'activités pour répondre à des problématiques et des besoins spécifiques. C'est notamment le cas dans le secteur textile.

Sept organisations professionnelles du secteur THC (textile, habillement, chaussure, haute couture, cuirs et peaux, entretien des textiles), ont signé en 2006 deux accords sur l'accompagnement des mutations économiques et la formation.

Le premier accord définit **un programme d'intervention** qui permettra de mobiliser l'ensemble des dispositifs et moyens consacrés aux entreprises et salariés en difficulté, à l'accompagnement dans l'emploi, à la GPEC, à la reconversion, tels que le chômage partiel, la CRP (convention de reclassement personnalisé), les préretraites AS-FNE, la convention d'ATD (allocation temporaire dégressive), la mise en place de cellules de reclassement entreprise et interentreprises...

Le second accord renouvelait l'**accord-cadre pilote pour la formation et l'emploi** des salariés des sept branches du THC, pour la période 2006-2008. L'objectif était de former 6 500 salariés d'ici la fin 2008, prioritairement des ouvriers et des employés de PME.

L'effort se poursuit à travers les « **Journées textile** » dont la 3^{ème} édition s'est tenu en juin 2008. Ainsi, partenaires sociaux, professionnels et services de l'Etat ont fait le point sur les mutations économiques et sociales de la filière Textile Habillement Cuir, et sur les initiatives qui ont été engagées pour accompagner les entreprises et leurs salariés dans ce processus de mutation.

Source : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
http://www.dgefp.bercy.gouv.fr/directions_services/dgefp/pdf/journee_textile_programme.pdf

Pour accéder au support des conférences de la journée, voir les actualités sur le site de la DGEFP
http://www.dgefp.bercy.gouv.fr/directions_services/dgefp/

4 Vers une « conduite des changements » territorialisée

La multiplication des dispositifs renforce la nécessité d'un pilotage territorial concerté d'une approche globale du changement sur un territoire.

4.1 La région « unité de base » de la gouvernance économique

Dans un monde plus incertain, les facteurs qui assurent la performance des territoires ne sont plus les mêmes : on passe de variables « hard » telles que les coûts de production et de transport à des variables « soft » comme « l'appariement des compétences, la pertinence des relations entre acteurs, la qualité des organisations et les potentiels de confiance ».

Or ces atouts sont largement liés à la dimension géographique de ce qu'on pourrait appeler l'« **unité de base** » de la **gouvernance économique** : elle doit être suffisante pour éviter l'émiettement stérile des initiatives, mais assez limitée pour assurer la cohérence et la proximité des centres de décision, en même temps qu'une certaine solidarité.

En France, l'échelon qui se rapproche le plus de cette dimension optimale est celui de la région.

Source : La grande transition, la France dans le monde qui vient
Pierre Veltz (2008)

4.2 Articulation de l'action publique sur les territoires

La question de l'anticipation et de l'accompagnement des évolutions économiques dans les régions est devenue, en quelques années, un thème central de l'action publique.

- Pour les services déconcentrés de l'Etat, la mission de veille des « mutations économiques » vient s'ajouter à leur vocation d'animation du Service public de l'emploi.
- Les conseils régionaux, outre la responsabilité de planifier l'offre régionale de formation, doivent désormais élaborer un « schéma régional de développement économique » afin de mieux orienter leur action auprès des entreprises.

Ces nouvelles missions ont élargi et intensifié le champ de gouvernance commune entre acteurs régionaux, et transforment les conditions d'exercice de leurs métiers.

Les pouvoirs publics cherchent à dépasser une posture de « gestion de crise » pour aller vers une conduite du changement plus continue et plus territorialisée.

Au **plan stratégique**, une place importante est faite à l'observation anticipative, grâce notamment aux observatoires sectoriels et territoriaux, une originalité du « modèle français » d'anticipation.

Sur un **plan plus opérationnel**, les évolutions constatées relèvent d'actions ciblées à différents niveaux, depuis l'encadrement légal des licenciements collectifs jusqu'à l'accompagnement renforcé des personnes les plus éloignées de l'emploi.

In Mutations économiques et Régions : anticiper, accompagner, former
Châlons-en-Champagne - 11 et 12 décembre 2007 , séminaire du centre INFFO
<http://www.centre-inffo.fr/Mutations-economiques-et-Regions.html>

Les Engagements de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC)

Les organisations professionnelles ou interprofessionnelles peuvent mettre en œuvre avec l'État, dans un cadre contractuel, **les Engagements de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC)** pour anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications.

L'objectif des accords ainsi conclus, qui peuvent être annuels ou pluriannuels, est **d'anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques**, de prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi des actifs occupés et de répondre aux besoins de développement des compétences des salariés comme des entreprises.

Fondée sur le dialogue social et le partenariat, la démarche EDEC repose sur deux dimensions complémentaires :

- la première couvrant le volet prospectif avec le Contrat d'Etudes Prospectives (CEP) et appui technique
- la seconde couvrant le déploiement de l'action avec l' Action de développement de l'emploi et des compétences (ADEC)

Le CEP et l'appui technique constituent le volet prospectif de la démarche

Le volet prospectif permet d'anticiper les changements et d'orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences sur un secteur d'activité et/ou un territoire.

Il porte sur la réalisation d'études visant à établir :

- un **diagnostic économique et social**,
- des hypothèses d'évolution à court et moyen terme,
- des préconisations d'actions pour accompagner les évolutions de l'emploi et des compétences.

Cette étude est réalisée par un organisme spécialisé qui est choisi collégalement par le partenariat réuni pour la mise en œuvre du volet prospectif (Etat, partenaires sociaux et autres acteurs socio-économiques concernés par le champ de l'étude).

Les ADEC (actions de développement de l'emploi et des compétences) constituent le volet déploiement de l'action

Les projets d'ADEC ont pour but d'anticiper les mutations économiques, sociales et démographiques en réalisant des actions concertées dans les territoires. L'objectif est de permettre aux actifs occupés (salariés et non salariés comme les artisans, les chefs de TPE/PME, les agriculteurs), en particulier ceux des petites et moyennes entreprises, de faire face aux changements à venir et de sécuriser ainsi leurs trajectoires professionnelles.

Pour en savoir plus :

<http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/accompagnement-mutations-economiques-sociales-demographiques/dispositif-edec.html>

Mode d'emploi

<http://www.projetsdeurope.gouv.fr/IMG/pdf/10-EDEC- Mode d emploi final.pdf>

Les DRIRE : relais du ministère de l'économie en région

Relais au plan local des politiques économiques impulsées par le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, le réseau des DRIRE intervient auprès des entreprises industrielles et de services aux entreprises pour soutenir la compétitivité françaises et pour accompagner le développement des PME/PMI, en favorisant le développement technologique.



Réflexion sur les emplois industriels qualifiés en Haute-Normandie

La DRIRE Haute-Normandie a décidé, de mener une réflexion sur les emplois industriels qualifiés (ouvriers qualifiés, techniciens, techniciens supérieurs et cadres techniques) pour l'industrie et les services à l'industrie.

Ce travail mobilise tous les acteurs du monde du travail (DRTEFP, DRIRE, Conseil Régional, ANPE, APEC, ASSEDIC, CGPME, MEDEF, CREFOR, ARACT, branches professionnelles, travail temporaire...).

En septembre 2008, le Préfet de Région a réuni les participants à la **Table ronde Régionale sur les « emplois industriels qualifiés »** pour acter 10 préconisations issues de 4 groupes de travail :

- Amplifier les relations école – entreprise,
- Qualifier les relations école – entreprise,
- Mieux faire connaître l'entreprise aux enseignants,
- Recruter parmi les jeunes militaires en fin de contrat,
- Organiser le recrutement en filière,
- Développer le rôle des seniors,
- Mieux quantifier les besoins réels des entreprises,
- Réconcilier le monde de l'industrie et les citoyens,
- Recadrer l'image industrielle de la région sur les PMI innovantes,
- Attirer des cadres.

D'autre part, la DRIRE Haute-Normandie a organisé, avec ses partenaires régionaux, un colloque destiné à **accroître la Recherche et le Développement dans les PMI** sur la base d'exemples industriels réussis et de moyens d'assistance nouveaux mis en place par l'Etat et l'Europe (crédit impôt recherche, Oséo, bourses Cifre, fonds FEDER R&D...), le 20 novembre 2008 dernier au multiplexe GAUMONT au GRAND-QUEVILLY.

Les DRIRE ont pour **objectifs prioritaires** :

- **le soutien à l'innovation et à la diffusion des technologies, notamment au travers des pôles de compétitivité et en développant l'effort de R&D (objectif national et européen de 3% des dépenses de R&D dans le PIB d'ici à 2010) ;**
- **l'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques** en proposant des actions restructurantes dans les secteurs d'activité connaissant des opportunités prometteuses, et, pour les secteurs confrontés à des risques importants, assurer la reconversion et la revitalisation des zones fragilisées ;
- **la sensibilisation des PME aux problématiques du développement durable**, nouvelle approche stratégique des entreprises qui constitue un des facteurs de leur compétitivité ;
- **l'accompagnement des démarches de développement des compétences**, pour favoriser leur adaptation dans les entreprises ainsi que l'attractivité des métiers dont la croissance économique a besoin.

Ces actions s'appuient sur une connaissance fine du tissu économique local et des enjeux sectoriels régionaux, et sur une capacité à monter et piloter des actions collectives pour fédérer les PME autour de thèmes à forts enjeux.

Elles assurent également le relais auprès des entreprises et des pôles de compétitivité de la politique développée par la DGE destinée à favoriser l'utilisation de la normalisation, de la qualité et de la propriété industrielle (recours au brevet et lutte contre la contrefaçon), facteurs-clefs de développement économique.

Source : Sur le site du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi
Le Réseau des Drire/missions/développement économique
<http://www.drire.gouv.fr/>

Les Agences régionales de développement au cœur des milieux économiques

Le réseau des Agences Régionales de Développement, animé par la Diact, associe les milieux économiques : entreprises, organismes consulaires et professionnels.

Ces agences assurent trois missions principales :

- Attractivité des territoires,
- Coordination des actions de promotion/prospection,
- Ingénierie financière et le traitement des projets.

Dans le cadre de leurs missions, les agences doivent porter une attention particulière aux priorités de l'Etat que sont les **pôles de compétitivité** et les **mutations économiques**.

Le réseau territorial des agences de développement économique régional accompagné par la DIACT est constitué d'associations dont certaines sont issues de « commissariats au développement économique ». Ce sont des structures partenariales rassemblant, les collectivités locales, les entreprises et autres acteurs économiques, et représentent ainsi des plateformes d'échanges. Ces agences sont les correspondants régionaux de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII) qui est sous la double tutelle de la Diact et du Minefi.



En Haute-Normandie, l'ARD est « Normandie Développement »
<http://www.normandydev.com/fr/>

L'intervention de la DRTEFP en Haute-Normandie

Contribution de Monsieur Philippe DINGEON, directeur DRTEFP Haute-Normandie

Afin de garantir le maintien de la cohésion sociale sur l'ensemble du territoire national dans le cadre d'une économie fondée sur la compétitivité, l'innovation et les compétences, les mutations économiques et sociales doivent être anticipées et accompagnées.

L'action menée par l'Etat vise à prévenir l'impact des restructurations et permettre aux personnes, aux entreprises et aux territoires de s'adapter et de se reconverter de manière positive.

De fait, l'Etat, à travers les démarches d'anticipation et d'accompagnement des mutations, doit se doter d'outils de veille et partager ses analyses avec les acteurs concernés au niveau local ou national et mener des actions spécifiques en direction des salariés menacés dans leur activité ou venant de perdre leur emploi.

Dans cette perspective, la concertation entre le service public de l'emploi (SPE), les collectivités locales et les partenaires sociaux, doit permettre une mise en œuvre cohérente et pertinente, au niveau des bassins d'emploi de l'ensemble des démarches d'anticipation et d'accompagnement des mutations.

Les démarches d'anticipation des mutations ont pour objectif de sécuriser l'emploi des salariés les plus vulnérables (bas niveaux de qualifications, familles monoparentales, seniors) et ce avant qu'un plan de sauvegarde de l'emploi ne soit déclaré.

Plus précisément, les mesures d'anticipation et d'accompagnement des mutations économiques concourent à :

sécuriser les trajectoires professionnelles des salariés confrontés à un marché du travail en évolution rapide par le développement des compétences et l'accès à des qualifications reconnues par la branche ou le secteur. Ces mesures facilitent le maintien en activité, ou le retour à l'emploi dans les cas de rupture,

appuyer le développement de la gestion des compétences et des âges dans les entreprises et les branches et aider à la structuration des initiatives des partenaires sociaux en la matière,

respecter les engagements européens de la France tant en matière de relèvement du taux d'activité des seniors que d'accroissement du niveau global des qualifications et des compétences.

Les démarches d'accompagnement des restructurations, dites « à chaud » demeurent d'autant plus nécessaires que la crise économique s'intensifie et précipite de nombreux salariés dans le chômage. Lorsqu'à l'occasion de restructurations, les licenciements ne peuvent être évités, le rôle de la DRTEFP et des directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle est alors de favoriser le reclassement et la reconversion des salariés licenciés en mobilisant le service public de l'emploi et en coordonnant les acteurs locaux concernés.

La DRTEFP accompagne le maintien de l'emploi des salariés en chômage partiel, favorise l'adaptation et la reconnaissance des compétences par la formation et la Validation des Acquis de l'Expérience, contribue au reclassement des salariés licenciés dans le cadre des plans de sauvegarde pour l'emploi et met en œuvre en 2009 le contrat de transition professionnelle au HAVRE.

4.3 Outils de gouvernance en Haute-Normandie

Les régions ont un rôle important à jouer pour **maintenir et développer les emplois sur leur territoire** du fait d'une compétence en matière de **développement économique** avec les aides au développement économique et aux entreprises, le schéma régional de développement économique et d'une compétence pleine et entière en matière de formation professionnelle.

Les régions sont face à des enjeux forts :

- piloter et structurer une politique d'accompagnement des mutations,
- mettre en œuvre une coopération avec les acteurs de la formation, du reclassement et de l'emploi (pouvoirs publics, branches professionnelles...),
- détecter les situations de tension pour anticiper les effets des évolutions,
- développer des actions concrètes, des outils et des dispositifs efficaces pour sauvegarder l'emploi.

Le SRADT : l'orientation stratégique du territoire

Le SRADT, Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire, a été institué en 1995 et repris dans la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire du 25 juin 1999 (LOADDT).

Il exprime les priorités à l'horizon 2015 et permet la mise en cohérence régionale de nombreux schémas sectoriels ou territoriaux comme :

- le Schéma Régional de Développement Economique (SRDE),
- le Plan Régional de développement des Formations Professionnelles (PRDF),
- le Schéma Régional des Infrastructures et des Transports (SRIT)
- le Plan de Déplacements Régional (PDR) par exemple.

Source : le site du Conseil Régional de la Haute-Normandie
<http://www.region-haute-normandie.com/institution/presentation/sradt/sradt.asp>

Le SRDE : l'orientation économique du territoire

Les évolutions législatives successives confèrent à la Région des compétences croissantes dans la vie économique régionale et locale. La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales la renforce dans son rôle de coordination des actions de développement économique des collectivités territoriales.

Ce nouveau contexte offre à l'ensemble des acteurs du développement économique d'une région l'opportunité de rendre l'intervention publique plus efficiente, plus partenariale et plus lisible.

La Région Haute-Normandie a ainsi souhaité engager une réflexion prospective, conduisant à l'élaboration d'un nouveau cadre partenarial de soutien à l'économie en Haute-Normandie.

Conduite avec l'appui du cabinet Bernard Brunhes Consultant, cette étude poursuit trois objectifs :

- 1) *Partager un diagnostic avec les acteurs régionaux tant sur la cohérence des dispositifs d'aides aux entreprises, que sur les interventions menées aux niveaux régional et local par les acteurs du développement économique.*
- 2) *Construire ensemble les objectifs stratégiques à atteindre en terme d'intervention publique et de valorisation des savoir-faire existants.*
- 3) *A partir de ces orientations, proposer un cadre renouvelé d'intervention publique dans lequel la Région pourra jouer pleinement son rôle de coordination.*

Conçue pour être simultanément un espace de débat entre les acteurs du développement économique et un outil d'aide à la décision, cette démarche nécessite la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés, des financeurs aux bénéficiaires eux-mêmes, en passant par les structures d'appui.

Source : le site du Conseil Régional
http://www.region-haute-normandie.com/actions/entreprise/schema_dev_eco.asp

Télécharger le SRDE :
<http://www.region-haute-normandie.com/actions/entreprise/objets/fichiers/SRDE.zip>

Contrat de projet Etat-Région Haute-Normandie 2007-2013

La nouvelle période 2007-2013 constitue un changement de la politique contractuelle entre l'Etat et la Région. Il convient de s'adapter pour préparer l'avenir et doter les Haut-Normands des atouts indispensables pour relever les défis qui les attendent.

Les nouveaux "Contrats de Projets Etat - Région" (CPER) s'articulent autour des trois orientations stratégiques de l'Union Européenne, telles que définies par les chefs d'Etat et de gouvernement lors des conseils européens de Lisbonne et de Göteborg :

- **la compétitivité et l'attractivité du territoire**
- **la dimension environnementale du développement durable**
- **la cohésion sociale et territoriale.**

Ils se concentrent sur un nombre restreint de thématiques prioritaires. La stratégie du Contrat de Projets Etat - Région en Haute-Normandie s'exprime par 7 « ambitions ».

- 1) *Doter les Haut-Normands des compétences nécessaires à leur avenir.*
- 2) *Affirmer la fonction d'interface maritime et internationale de la Haute-Normandie.*
- 3) *Soutenir les filières d'avenir créatrices d'emplois et de richesse : l'automobile, l'aéronautique, l'électronique, la logistique, la chimie, la biologie et la santé.*
- 4) *Diversifier les activités pour assurer la transition économique de la Haute-Normandie et préserver l'emploi.*
- 5) *Atteindre un nouvel équilibre environnemental.*
- 6) *Favoriser un développement équilibré et solidaire du territoire haut-normand et renforcer son attractivité.*
- 7) *Valoriser durablement les ressources de l'agriculture, de la forêt et de la pêche*

Source : le site de la Préfecture de Région Haute-Normandie :
http://www.seine-maritime.pref.gouv.fr/IMG/pdf_CPER20072013.pdf

Le Programme Opérationnel Régional haut-normand

Fruit d'un travail approfondi avec le partenariat régional (services de l'Etat, collectivités territoriales, chambres de commerce et d'industrie, etc.), le Programme Opérationnel Régional Haut-Normand pour 2007-2013 (POR) a été validé officiellement par les services de la Commission Européenne, le 25 juillet 2007.

Environ 2/3 des actions inscrites dans le POR sont adossées à des fiches-action du Contrat de Projets Etat-Région 2007-2013.

Les 5 axes d'intervention prioritaires du POR sont :

- 1) dynamisation de l'économie de la connaissance pour une région compétitive,
- 2) l'innovation au cœur des mutations économiques et sociales des entreprises
- 3) une économie régionale respectueuse de l'environnement
- 4) l'amélioration des conditions de vie et le renforcement de la cohésion territoriale
- 5) Le transport au service des activités économiques et des particuliers pour une économie portuaire compétitive et une accessibilité renforcée

Source : le site de la préfecture de Région Haute-Normandie
<http://www.haute-normandie.pref.gouv.fr/spip.php?article370>

Le Plan régional des formations professionnelles (PRDF)

Le Plan régional de développement des formations professionnelles (PRDF) a une dimension stratégique majeure. Le PRDF constitue en effet, le fondement humain sur lequel les autres schémas viennent s'articuler.

Elaboré à partir d'entretiens menés avec les employeurs, les organismes de formation, les partenaires sociaux et conduit en collaboration avec toutes les institutions concernées (Etat, conseils généraux notamment), ce document prospectif permet une meilleure appréhension des besoins en emplois et en formation dans ces secteurs.

Il constitue avant tout un outil de proposition sur l'évolution de la carte des formations professionnelles et un document d'orientations thématiques transversales et qualitatives sur le champ de la relation emploi – formation.

Source : le site de la Région Haute-Normandie

<http://www.region-haute-normandie.com/institution/presentation/prdf.asp>



Présentation de la **démarche de construction du PRDF en Haute-Normandie** par Denis HEBERT à l'occasion de la journée d'information et d'échanges de pratiques « Les enjeux de la concertation pour un PRDF » à Strasbourg les 7 et 8 juin 2007
<http://www.cnfpt.fr/documents/102007/3010071601434Atelier2strasbourghebert.pdf>

Les Contrats d'objectifs

Afin de traiter de manière cohérente les problématiques liées à l'emploi et à la formation et de développer une approche prospective, la Région et l'Etat ont signé des contrats d'objectifs pour 5 ans avec les branches professionnelles.

Instances de dialogue et de concertation, les Contrats d'objectifs regroupent des représentants des organisations professionnelles, du Rectorat, de la DRTEFP, du Pôle Emploi...

Les premiers contrats d'objectifs ont été signés en 1998-1999 :

- bâtiment-travaux publics,
- transport-logistique,
- chimie,
- services à l'automobile
- métallurgie.

Depuis cette date, la Région s'est inscrite dans une dynamique de développement des contrats d'objectifs :

En 2004 ont été signés trois nouveaux contrats :

- sanitaire et social
- industries alimentaires
- agriculture

En 2008 et 2009, deux nouveaux contrats portent leur nombre à 11 :

- hôtellerie- restauration
- Métiers transversaux : métiers liés aux fonctions support, tertiaire, secrétariat, informatique, ressources humaines etc.
- Mise en place prochaine du Contrat d'objectif des métiers de l'artisanat

D'autres contrats d'objectifs sont envisageables à condition qu'ils soient pertinents : la Région estime en effet que le contrat d'objectif est un dispositif lourd et qu'il est nécessaire de s'interroger sur l'utilité de chaque contrat afin de ne pas segmenter

l'action conjointe de la Région et des branches professionnelles en de multiples contrats d'objectifs, limitant ainsi la portée de leurs actions.

Une étude sur les contrats d'objectifs territoriaux et instruments assimilés dans le cadre de l'évaluation des politiques régionales a été commanditée par le CNFPTLV (réalisée par Amnyos).

Conformément au cahier des charges, la méthodologie proposée articule :

1. Une phase de production **d'un état des lieux transversal sur l'ensemble des régions**. Octobre 2007.
2. Une phase d'approfondissement au travers de la réalisation de **5 monographies régionales** dont la Haute-Normandie. Janvier 2008
3. Une phase à visée prospective permettant d'identifier les voies et les moyens d'une adaptation des instruments de contractualisation en fonction des éléments apparus lors des deux phases précédentes. Mars 2008

Ce document restitue les résultats de la phase 2 (Aquitaine, Bourgogne, Haute-Normandie, Midi-Pyrénées, Provence Alpes Côte d'Azur) en les reliant aux éléments présentés dans le premier rapport intermédiaire sur les caractéristiques et le développement des contrats d'objectifs .

Source : CNFPTLV (Janvier 2008)

<http://www.cnfpt.fr/documents/042008/1804081350143CNFPTLVFAMAT.pdf>

SEINARI, agence de l'innovation en Haute Normandie 

La Région et l'Etat se sont associés pour promouvoir l'innovation en Haute Normandie, avec pour cible les entreprises régionales. Ils ont inauguré le 9 février 2009 l'agence de l'innovation région Haute-Normandie, baptisée "SeinAri". L'agence a vocation d'assurer le pilotage stratégique et opérationnel de l'innovation sur le territoire régional.

La Haute-Normandie est actuellement la 118ème région européenne en matière d'innovation. Ce retard est notamment lié à la faiblesse de la recherche publique dans notre région, à la présence de secteurs industriels traditionnels, au peu de lien entre les laboratoires et les entreprises.

Seinari (agence régionale de l'innovation en Haute-Normandie) devra relever le défi de l'économie de la connaissance : se rapprocher de l'objectif fixé par l'Union européenne qui consiste à consacrer 3% du PIB à des dépenses de recherches - développement. Pour cela Seinari pourra s'appuyer sur les atouts de la Haute-Normandie : une industrie bien implantée, des secteurs d'excellence, des pôles de compétitivité.

Le site de SeinAri : <http://www.airhn.fr/>

Source : La Gazette des communes, 16/02/2009 et Paris-Normandie du 12/02/2009

5 Impulsion européenne : Objectif « compétitivité régionale et emploi »

Le programme européen « Compétitivité régionale et emploi » soutient les initiatives pour anticiper et gérer les mutations économiques, combattre le chômage, favoriser l'insertion sociale, lutter contre les discriminations dans le monde du travail, promouvoir le capital humain, les innovations et l'égalité des chances pour tous.

La stratégie d'intervention et la définition des axes prioritaires, le cadrage financier et les modalités de mise en œuvre sont précisés dans un document contractuel établi entre la France et la Commission européenne appelé **programme opérationnel**.

Source : Commission Européenne, Emploi, Affaires Sociales et Egalité des chance
<http://www.fse.gouv.fr/Le-programme-Competitivite.html>

5.1 Les cinq axes prioritaires

- Axe 1 : Adapter les travailleurs et les entreprises aux mutations économiques
- Axe 2 : Développer l'accès à l'emploi des demandeurs d'emploi
- Axe 3 : Renforcer la cohésion sociale et lutter contre les discriminations
- Axe 4 : Investir dans le capital humain et la mise en réseau, l'innovation et la transnationalité
- Axe 5 : Assistance technique

5.2 Le volet national

L'objectif de ce volet est de fournir une impulsion politique avec un suivi national dans **trois directions principales**, qui représentent autant d'enjeux majeurs pour la cohésion sociale en France :

- Intégration des publics en difficulté, notamment les jeunes
- Développement du volet formation professionnelle
- Intégration des migrants et lutte contre les discriminations liées à l'origine

5.3 Un organe consultatif : le « comité des Régions »

Organe consultatif, le Comité des Régions est né en 1994, au lendemain du traité de Maastricht. Il s'agit de l'assemblée destinée à rapprocher l'Europe des citoyens et à donner la parole au niveau européen aux représentants des collectivités locales et régionales.

Avant toute décision impactant l'échelon local (cohésion économique et sociale, santé, éducation et culture, environnement, formation professionnelle, transports), la Commission et le Conseil des Ministres ont l'obligation de consulter le Comité des Régions dont le siège est à Bruxelles.

Actuellement, Jean Louis DESTANS, président du Conseil général de l'Eure est vice-président du Comité des Régions et Président de la délégation des élus français au Comité des Régions.

5.4 Les outils financiers

Le Fonds européen de développement régional (FEDER)

Il s'agit en particulier de financements relatifs à :

- des investissements qui contribuent à créer des emplois durables;
- des investissements dans les infrastructures;
- des mesures de soutien au développement régional et local, ce qui comprend l'assistance et les services aux entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME);
- l'assistance technique.

Le Fonds social européen (FSE)

Pour la période 2007 - 2013, les dispositions générales sur le Fonds européen de développement régional, le Fonds social européen et le Fonds de cohésion prévoient que le FSE soutient des actions dans le cadre de l'objectif « Convergence » (pour les régions les moins développées) et de l'objectif « Compétitivité régionale et emploi » (qui essaie d'anticiper et promouvoir les changements économiques pour faire face aux défis).



« Pour la période 2007-2013, l'Europe renouvelle son soutien à la Haute-Normandie avec 376 millions d'euros. »

In La lettre des services de l'Etat en Haute-Normandie, N° 46 - janvier 2008
<http://www.seine-maritime.pref.gouv.fr/spip.php?article682>

Le Fonds européen d'ajustement à la mondialisation

Le Fonds européen d'ajustement à la mondialisation (FEM) est un instrument qui apporte une aide personnalisée aux travailleurs ayant été licenciés par suite de la libéralisation des échanges afin de leur permettre de rester en activité ou de trouver un nouvel emploi rapidement.

Le FEM exprime ainsi la solidarité de l'Union et vient compléter l'aide apportée par les États membres aux niveaux national, régional et local.

Ce Fonds soutient spécifiquement et directement les personnes – et non les entreprises ou les institutions – à travers des mesures actives du marché du travail telles que des services d'orientation, des allocations de recherche d'emploi et de mobilité, des activités de formation dans le domaine des nouvelles TIC et d'autres types de formation et un soutien à l'entrepreneuriat passant notamment par des microcrédits.

Source :Europa, site de vulgarisation de la législation européenne
<http://europa.eu/scadplus/leg/fr/cha/c10155.htm>

6 Face à la crise financière

Fin 2008 et début 2009, de nouvelles mesures ont été prises pour faire face à la crise financière. A moyen terme l'ampleur de cette crise et de ses conséquences risquent de modifier en profondeur la problématique des mutations économiques et la nature des dispositifs d'accompagnement. Quelques exemples des débats et réactions en cours...

6.1 Nouvelles mesures gouvernementales

Afin de faire face à la crise, le ministère s'est engagé durant l'automne 2008 en liaison avec les partenaires sociaux sur l'amélioration d'un certain nombre d'outils visant à prévenir ou mieux accompagner les mutations économiques

A savoir :

- **le chômage partiel**, qui permet d'aider les entreprises à surmonter des difficultés conjoncturelles :
 - en doublant les crédits dans la loi de finances pour 2009,
 - en assouplissant les conditions de recours à la mesure,
 - en allongeant les durées d'indemnisation.
- **la revalorisation de l'indemnisation (négociation en date du 15 décembre 2008)**, les partenaires sociaux ont été « invités » à négocier, l'Etat étant prêt à accompagner financièrement l'effort des entreprises.
- **le contrat de transition professionnelle (CTP)** qui permet de mieux accompagner les reconversions des salariés licenciés pour motif économique a été prolongé dans les sept bassins d'emploi où il existait déjà et sera étendu à 18 nouveaux bassins pour 2009.



CTP : extension confirmée autour du Havre et Niort

L'expérimentation du CTP va être étendue à deux nouveaux bassins d'emploi, ceux du Havre (Seine-Maritime) et de Niort (Deux-Sèvres), selon un projet de décret, présenté au Conseil national de l'emploi.

Dans ces deux bassins, l'application et le suivi du CTP sont confiés à Pôle emploi (fusion de l'ANPE et des Assedic), et non plus à la filiale de l'Afpa (Association pour la formation professionnelle des adultes), Transitio CTP, laquelle reste chargée de ces missions dans les sept bassins d'emploi où le CTP est déjà expérimenté, selon le texte.

Pôle emploi devra formaliser "par écrit le CTP avec son bénéficiaire", suivant un modèle de contrat annexé au projet de décret.

Un CTP sera proposé par lettre recommandée aux personnes ayant adhéré à une convention de reclassement personnalisée (CRP) "dans les 70 jours précédant la date d'entrée en vigueur" du décret.

Le CTP permet au salarié de garder 80% de son salaire brut pendant un an, parallèlement à une aide renforcée à la recherche d'emploi ou à la reconversion. Le salarié doit renoncer à ses indemnités de licenciement.

Le taux de retour durable à l'emploi est inégal, avec un taux moyen de 60%.

Source : AFP
Date : 15/01/2009

Le gouvernement a en outre « souhaité » que les partenaires sociaux puissent dans le cadre des négociations en cours (assurance chômage et formation professionnelle) discuter d'une amélioration du dispositif existant (hors CTP) d'aide au retour à l'emploi pour les salariés licenciés pour motif économique à savoir la convention de reclassement personnalisé (CRP).

6.2 États généraux de l'automobile :

Afin de préparer les Etats généraux de l'automobile, un "Comité pour l'avenir de l'automobile" a été mis en place. Les thèmes de réflexion soumis aux membres ont été :

- un secteur automobile innovant,
- un outil industriel compétitif et pérenne,
- des emplois pérennes et qualifiés,
- des relations partenariales au sein d'une filière solidaire,
- un environnement porteur

Une synthèse de leurs contributions leur a été adressée par le gouvernement le 15 janvier 2009, afin qu'ils hiérarchisent les mesures proposées.

Le 20 janvier les premiers Etats généraux de l'automobile ont engagé l'État et les acteurs de la filière automobile dans une dynamique de long terme. Les États généraux de l'automobile vont se poursuivre avec l'ensemble des acteurs pour élaborer un plan durable d'amélioration de la compétitivité structurelle de l'industrie automobile française.

Les principaux points qui ont été abordés sont les suivants :

- **Les restructurations.** Plusieurs mesures sont envisagées "dans les cas où la restructuration est nécessaire pour maintenir la compétitivité des entreprises".
- **La flexibilité.** Pour assurer le maintien des emplois, "des marges de flexibilité pourraient [aussi] être envisagées".
- **Le coût du travail.** le coût du travail en France positionne-t-il les sites de production français défavorablement en Europe ?
- **Le management.** La synthèse des contributions suggère de diffuser le "lean management" à l'ensemble de la filière. Cette méthode de management est fondée sur l'amélioration continue et l'élimination des processus sans valeur ajoutée.
- **La formation.** Pour "renforcer la compétence et l'employabilité" des salariés de la filière automobile, les contributeurs proposent notamment
 - de créer "un groupe de travail visant à définir une politique de formation initiale et continue adaptée aux besoins de l'industrie (...) et les moyens à mettre en œuvre",
 - de "renforcer l'effort de formation professionnelle en réactivant le Fonds national emploi formation", dans l'attente de la mise en œuvre du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels, prévue dans l'accord du 7 janvier 2008 sur le développement de la formation tout au long de la vie, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels.
- **La mobilité.** Une "réflexion intersectorielle" pourrait "encourager les passerelles professionnelles entre branches en harmonisant les coûts salariaux". À cela, pourraient s'ajouter des mesures incitatives.
- **L'anticipation.** La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit être renforcée.
- **La filière solidaire.** Les contributions visent également à assurer une meilleure solidarité entre les acteurs de la filière, en particulier entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

Source : AEF et Site des Etats généraux de l'automobile
<http://www.etatsgenerauxdelautomobile.com/>

Pour en savoir plus : le rapport de l'observatoire de l'automobile 2008 :
<http://www.etatsgenerauxdelautomobile.com/wp-content/uploads/2009/01/observatoire-de-lautomobile.pdf>

6.3 Concertation pour la prévention et le traitement des restructurations

Le gouvernement envisage d'organiser des réunions avec des représentants confédéraux ou fédéraux des syndicats, devant permettre d'aborder la situation économique, les prévisions d'évolution des branches et de recenser les différents cas d'entreprises en difficulté.

Ce sera aussi "l'occasion de faire le point sur les mesures d'accompagnement social et de revitalisation des bassins touchés" et sur "les dispositions permettant d'anticiper les mutations économiques à moyen et long terme.

Les secteurs concernés aujourd'hui sont : l'automobile, l'agroalimentaire, le bois - papier - imprimerie, les semi-conducteurs, le bâtiment et la chimie.

A la demande des organisations syndicales, l'exécutif devrait réfléchir à étendre ce dispositif aux secteurs transports routiers, du textile, de l'électroménager et de la plasturgie..

Un même type de dispositif doit se décliner dans les départements, les réunions se faisant sous l'égide des préfets.



Le plan 276 la Région Haute-Normandie et les départements de l'Eure et de la Seine-Maritime se mobilisent pour soutenir l'activité économique

Alors que les Haut-Normands subissent de plein fouet les conséquences de la crise, les réponses du gouvernement ne se montrent pas à la hauteur des enjeux.

Dans ce contexte difficile auquel s'ajoutent des menaces sur les collectivités, Alain Le Vern, Jean Louis Destans et Didier Marie veulent se donner les moyens d'atténuer la crise sur leur territoire.

Valorisation touristique : 7 millions engagés

Afin de développer le tourisme régional, des travaux seront engagés sur le site de Giverny (2 millions) et la base de loisirs de Jumièges (5 millions).

Accélération des travaux dans les maisons de retraite : 180 millions d'euros investis

Dans l'Eure comme en Seine-Maritime, les chantiers de rénovation vont être lancés dans les meilleurs délais. Sont concernés par exemple les communes suivantes : Verneuil s/Avre, Louviers, Vernon, Gisors, Pont Audemer dans l'Eure. En Seine-Maritime, Neufchâtel, Rouen, Rogerville, Grainville la teinturière, Maromme, Caudebec les Elbeuf, Bacqueville en Caux ou encore Bolbec.

Accélération des chantiers routiers : 125 millions d'euros en 2009

Plusieurs opérations inscrites au contrat 276, sous maîtrise d'ouvrage des Départements et financées par la Région, seront poursuivies ou accélérées en 2009 et 2010. Cela concerne la déviation de Pont de l'Arche - Les Damps, la déviation Ouest de Gisors, l'axe Yvetot - La Mailleraye. La Région et le Département de Seine-Maritime vont par ailleurs investir près de 20 millions d'euros pour l'achèvement de l'A150 entre Yvetot et Barentin. Dans l'Eure, 16 millions d'euros seront investis pour la réalisation de deux demi-échangeurs à Pont Audemer.

Rénovation urbaine : Les trois Présidents rappellent à l'Etat que les engagements pris au niveau régional doivent être tenus (400 millions d'euros) sans quoi leurs collectivités pourraient légitimement dénoncer la convention quadripartite initiale. De plus, ils demandent à ce que les projets haut-normands bénéficient des crédits alloués à la rénovation urbaine dans le cadre du plan de relance de l'Etat.

Enseignement supérieur : Les investissements prévus dans le cadre du CPER et soutenus par la Région seront là aussi accélérés (pôles neurosciences à Rouen et Ingénieur logistique au Havre). De même, en Seine-Maritime 6 millions seront consacrés au logement étudiant.

Source : [les actualités du site de la Région Haute Normandie](#)

6.4 Le temps des réactions

Soutenir l'emploi et les salariés en priorité

Face à la crise économique et sociale actuelle, les Présidents réaffirment leur soutien aux entreprises et leur demandent de tout mettre en œuvre pour éviter les licenciements en particulier en privilégiant le recours à la formation. Les salariés ne peuvent être les seuls à assumer les conséquences de la crise alors qu'ils n'en portent aucune responsabilité. Rappelant leur solidarité avec les salariés, les Présidents du 276 demandent au gouvernement d'augmenter la durée mais surtout le montant de l'indemnisation du chômage partiel pour soutenir les familles dans cette période difficile.

Didier Marie, Jean Louis Destans et Alain Le Vern dénoncent par ailleurs les décisions inadmissibles de certains dirigeants qui, profitant de cette situation, se réfugient derrière la crise pour licencier alors que leurs entreprises font encore de substantiels bénéfices. Ainsi, les décisions du groupe Glaxo de se séparer de plusieurs centaines de salariés ne peuvent être acceptées. Il appartient au gouvernement, soucieux de « réformer le capitalisme sauvage » d'après les déclarations du chef de l'Etat, de prendre toutes les mesures législatives visant à empêcher les licenciements boursiers de ce type.

Source : Communiqué des présidents de la région haute-normandie et des départements de l'eure et de la seine-maritime « 276 »

Soutenir la formation des salariés

Pour inciter les TPE à maintenir leur investissement formation, l'Agefos-PME débloque 25 millions d'euros. En ces temps de morosité économique, de peur, et d'incertitude, « nous constatons que les TPE ont tendance à restreindre leur investissement formation. Face à ce constat, notre stratégie est de les inciter à investir plutôt qu'à se replier en ayant une approche comptable », a déclaré Joël Ruiz, directeur général de l'Agefos-PME, jeudi 19 février, lors d'une conférence de presse, au siège parisien de l'Opcia inter-professionnel et interbranche.

Source : Presse Les echos du 20/02/2009

<http://www.lesechos.fr/pme/gestion/4833591-l-agefos-degage-45-millions-d-euros-pour-soutenir-les-tpe.htm>

Le Sommet social du 18 février 2009

Le président de la République s'est adressé aux Français, le 18 février, après le sommet avec les partenaires sociaux. Il a annoncé des mesures de "justice sociale" destinées à ceux qui sont les plus fragilisés par la crise.

Source : Le portail du gouvernement

http://www.premier-ministre.gouv.fr/chantiers/travail_859/sommet_social_les_reponses_62717.html

Sommet social : les syndicats jugent les mesures "insuffisantes"

Les leaders syndicaux ont appelé à "maintenir la pression" sur le gouvernement et le patronat au sortir du sommet social de mercredi, jugeant "insuffisantes" les mesures annoncées par le président Nicolas Sarkozy. Cette première réaction augure d'une deuxième journée d'action unitaire le 19 mars, dont les syndicats fixeront "le sens, le contenu, les modalités" lors d'une réunion commune lundi prochain.

Selon **François Chérèque (CFDT)**, "l'action syndicale a permis une première inflexion dans la politique gouvernementale". "Les quelques mesures annoncées aujourd'hui, en particulier pour les familles modestes, vont dans ce sens. Mais face à la situation des salariés, les mesures sont insuffisantes." "Comme l'action syndicale commence à payer, la CFDT estime qu'il faut continuer à mettre la pression sur le gouvernement et le patronat" pour "aller jusqu'à un vrai changement de cap", a-t-il ajouté.

Son homologue de la **CGT, Bernard Thibault**, a qualifié les décisions présidentielles de "série de mesures d'accompagnement social à la crise". Rappelant que le coût des mesures avoisine 2,6 milliards d'euros, il s'est dit "bien obligé de ramener ce chiffre à la somme de 8 milliards d'euros" au bénéfice des entreprises avec la suppression annoncée de la taxe professionnelle.

Jean-Claude Mailly (FO) a relevé "quelques éléments qui bougent un peu", sur le chômage partiel – même si "c'est encore insuffisant" –, la formation et les allègements fiscaux. "Mais c'est beaucoup trop court" et "nous avons essuyé une fin de non-recevoir sur le smic et les négociations salariales de branches", a encore affirmé M. Mailly, critiquant le "refus d'un moratoire sur les trente mille emplois publics" dont la suppression est programmée cette année".

Jacques Voisin (CFTC) a lui aussi jugé que si "les lignes ont un peu bougé", "le compte n'y est pas", notamment sur les salaires. "Il y a certes eu un effort sur les familles modestes mais c'est bien insuffisant."

Bernard Van Crayenest (CFE-CGC) s'est montré moins critique. "Il y a eu quelques avancées sur le dialogue social, un consensus sur l'emploi mais il y a encore beaucoup à faire pour améliorer l'indemnisation du chômage partiel", a-t-il dit.

A l'inverse, le patronat a réagi de manière très mesurée, le président de la **CGPME, Jean-François Roubaud**, se félicitant que l'exécutif ait "fait attention à ne pas pénaliser les entreprises davantage, y compris les TPE et PME".

Source : Le monde, 19/02/2009
http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/02/19/sommet-social-les-syndicats-jugent-les-mesures-insuffisantes_1157347_3224.html

A suivre...

7 Quelques ressources

L'appareil de formation tout au long de la vie (jeunes, demandeurs d'emploi, salariés...)

- **CNFPTLV** / Géographie de la formation professionnelle (édition 2007)
- **Cereq** / Enquête « génération 2004 » réalisé en 2007
Et base de données à jour des dernières valeurs connues :
<http://www.cereq.fr/qse.htm>
-  **CESR** / Actualisation de l'avis : « vers une autre relation formation emploi en Haute-normandie (2003) » session plénière du 24/09/2007

Forces et faiblesses d'un territoire (le contexte socio-économique)

- **CESR** / forces et faiblesses de la Haute-Normandie (2008)
- **DRASS** / Données et Profils pour la région Haute-Normandie (2006)
- **Insee** / ORS (observatoire régional de la santé) / Indicateurs sanitaires et sociaux en Haute-Normandie (déclinaison par territoires) septembre 2006
<http://haute-normandie.sante.gouv.fr/fr/html/accueil/pages/chifcles/cc3/cc3.htm>
- **Insee** / Analyse territoriale des commerces et services marchands de proximité en Haute-Normandie (2008)

Quelques laboratoires de recherches, Etudes

l'Observatoire des territoires

L'Observatoire des territoires s'inscrit dans le dispositif «observation-prospective-évaluation». Lieu d'échanges d'expériences entre l'État et les collectivités territoriales il favorise l'harmonisation des méthodes d'observation et d'analyse ainsi que la mutualisation des connaissances.

L'Observatoire est un lieu d'innovation et d'expertise, recherchant un bon équilibre entre approche théorique et mise au point d'outils concrets. Il entend par ses travaux développer des outils d'aides à la décision utiles aux différents acteurs de l'aménagement du territoire et adaptés aux nouveaux besoins de comparaisons entre territoires à différentes échelles ; locales, régionale, nationale et européenne.

Son site Internet www.territoires.gouv.fr est attractif grâce à sa cartographie interactive illustrant les dynamiques et la diversité des territoires à partir d'indicateurs présentés dans un cadre cohérent et régulièrement mis à jour.

Source : Diact
http://www.diact.gouv.fr/fr_1/diact_partenaires_49/observatoire_territoires_775

Futuribles International

Futuribles International, créé en 1960 est une centre indépendant d'étude et de réflexion prospective sur le monde contemporain. Il a produit plus de quatre cents études de prospective appliquée. Ses travaux en matière de veille (intelligence économique), de prospective et d'analyse stratégique, font autorité. Ils analysent au-delà des effets de mode, quels sont les éléments vraiment structurants et les futurs possibles (Futuribles). Où sont les incertitudes ? Les tendances lourdes ? Les faits porteurs d'avenir ? Les marges de manœuvre ?

Le groupe Futuribles exerce cette fonction de veille et d'anticipation à travers plusieurs activités (études, information, édition, formation, système Vigie).

Il a notamment procédé à un balayage critique systématique des travaux les plus récents sur les perspectives d'évolution de l'environnement stratégique des entreprises à l'horizon 2010 et 2020.

Cet important chantier a donné lieu à la production d'un rapport intitulé « L'Environnement stratégique des entreprises à l'horizon 2010 et 2020 : scénarios de cadrage » dont la synthèse est téléchargeable :

Source : Futuribles
http://www.futuribles.com/pdf/synthese_environnement.pdf

LE LEST

Cette Unité de recherche, créée en 1969, a pour ambition de contribuer au développement de la recherche en Sciences sociales du travail, de l'emploi, de la formation et de l'innovation.

Les recherches menées au laboratoire assoient le travail comme le principe majeur de structuration de la société et que la "forme-travail" adoptée par une société donnée en un temps donné est un "construit social".

Ces deux postulats primordiaux ont été mis en œuvre dans des travaux qui ont successivement visé à la compréhension de la « société salariale », de sa « crise », puis des « mutations de la société de marché ».

Source : <http://www.lest.cnrs.fr/>

INSEE

[Insee - Travail-Emploi - Les territoires franciliens : une inégale exposition aux risques de mutations économiques](#)

Insee - travail emploi - Les territoires franciliens : une inégale exposition aux risques de **mutations économiques**... Travail - Emploi Les territoires franciliens : une inégale exposition aux risques de **mutations économiques** Les territoires franciliens : une inégale exposition aux risques de **mutations économiques**...

[Insee - Entreprises - Le concept d'industrie et sa mesure : origines, limites et perspectives Une application à l'étude des mu](#)

À cette question, nous répondons que, si les éclairages fournis par les statistiques nationales sont indéniables, la construction des nomenclatures ne permet pas de segmenter les activités de façon homogène et d'en déduire un périmètre industriel sur lequel s'appuyer pour l'analyse **économique** des **mutations** récentes...

[Insee - Travail-Emploi - Portrait économique des zones d'emploi](#)

Il s'adresse notamment aux acteurs du développement économique et social et à ceux qui sont chargés d'anticiper les **mutations économiques** des territoires... Une typologie des 348 zones d'emploi de France métropolitaine par rapport au risque de **mutations économiques** a été réalisée afin de déterminer un classement allant des " zones d'emploi sans difficultés prévisibles à court terme " aux " zones d'emploi en grave crise économique "...

Amnyos

Intégrée au groupe Amnyos Consultants, Amnyos « Mutations Economiques » accompagne les institutions publiques et les collectivités territoriales, les entreprises et leurs organisations professionnelles, les organisations syndicales et les structures paritaires dans leurs réflexions (séminaires, formations, évaluations et études) et leurs actions pour anticiper les Mutations Economiques et en minimiser les effets négatifs.

ENTREPRISES ET TERRITOIRES. Avant de rejoindre le groupe Amnyos, Philippe Schwartz a occupé plusieurs fonctions à responsabilité tant dans le secteur privé que dans le secteur public. De 2006 à 2008, il fut l'adjoint du directeur général du groupe Hominis après avoir été, de 1993 à 1996, directeur "formation, développement social et communication" chez Perrier Vittel SA. Philippe Schwartz a également exercé des responsabilités chez Merlin Gerin - Groupe Schneider. Il fut aussi directeur du cabinet conseil Tangence (management de direction RH et communication, 1989-93).

Contact: Groupe Amnyos, Olivier Mériaux, directeur de la stratégie et du développement, 01 43 13 26 66, www.amnyos.com

Groupe d'Études sur la Régulation et les Mutations des Économies contemporaines (GERME)

Le GERME est une équipe d'accueil qui regroupe les enseignants-chercheurs du Département d'Économie de Paris 7. Il consacre son activité de recherche à l'analyse dynamique des systèmes, des régulations et des organisations économiques, dans une approche à la fois institutionnaliste et évolutionnaire.

Les diverses approches d'économie institutionnelle contemporaine se partagent entre des analyses privilégiant l'agent rationnel ainsi qu'une étude centrée sur le choix et l'efficacité de différentes règles du jeu, et des réflexions davantage préoccupées par la variété des contextes et par la diversité des configurations institutionnelles et de leurs conséquences sur les performances économiques. Cette dernière approche, qui relève d'un institutionnalisme historique, susceptible de conjuguer l'apport des traditions de l'institutionnalisme américain (Commons), de l'école autrichienne (Hayek), de la nouvelle économie institutionnelle (North), des théories post-keynésiennes, comme des courants contemporains tels que l'école de la régulation, la théorie des conventions, l'analyse institutionnelle comparative (Aoki), – fournit un cadre ouvert d'étude de grandes questions contemporaines, qui inclut des passerelles avec d'autres sciences sociales, en particulier la sociologie et l'histoire.

Les principaux axes de recherche sont les suivants :

1. Approches théoriques du changement en économie
2. Changement institutionnel et dynamique macro-économique en Europe
3. Marchés financiers et gouvernance d'entreprise : transformations institutionnelles et organisationnelles à l'ère de la mondialisation
4. Analyse sectorielle et mutations du système productif

Le Germe participe activement à l'organisation d'activités de recherche et de circulation des connaissances en réseau, à travers sa participation au séminaire collectif ARC2 (CEPREMAP) d'un côté, et sa co-direction du séminaire Crédoc-Germe de l'autre.

Laboratoire de Changement Social

Créé en 1989, à l'Université Paris 7, le Laboratoire de Changement Social rassemble des enseignants chercheurs de l'Université, des chercheurs contractuels ainsi que des chercheurs associés au CNRS. Pôle actif du développement de la sociologie clinique il participe au comité de recherche de l'Association Internationale de Sociologie et de l'Association Internationale de Sociologues de Langue Française. Outre la formation de jeunes chercheurs, il a des collaborations régulières sur le plan international avec une quinzaine de pays : Canada, USA, Russie, Amérique Latine, Mexique, Grèce, Espagne, Belgique, Suisse et Maghreb.

Ses axes de recherche portent actuellement :

- sur les changements dans les sociétés hypermodernes et leur conséquences sociales, organisationnelles et existentielles
- sur la clinique du travail et des organisations
- sur les sentiments moraux et sociaux (respect, considération, injustice, humiliation, dignité, etc...)
- sur l'argent comme élément moteur, et souvent caché, des rapports sociaux
- sur les institutions et les politiques culturelles

A travers ces différents programmes, se poursuit une réflexion transversale sur les questions du pouvoir et du changement social.

Un séminaire ouvert aux chercheurs a lieu mensuellement. Ces travaux sont publiés dans la collection " Changement social " chez l'Harmattan.

Master Recherche : Sciences Sociales Appliquées aux Métiers des Etudes, du Conseil et de l'Intervention (SSAMECI)

Spécialité : **Recherche sur le Changement Social et Mutations Economiques (CSME)**

<http://www.univ-paris-diderot.fr/formation/OrganisationSpecialite.php?NS=833>

SOFRED

Cabinet de conseil auprès des [collectivités territoriales et des entreprises](#) depuis plus de 15 ans.

- **Acteur majeur dans la gestion des mutations économiques**, en particulier dans les actions complexes de revitalisation des territoires.
- Une **culture conseil nouvelle dans le paysage du développement économique**.
- Un savoir faire important dans la gestion de projets impliquants des **acteurs publics et privés** (élus, structures institutionnelles, entreprises...).

Autres ressources

Programme de prospective « Territoires 2020 »

DATAR CREDOC MOATI Philippe

L'entreprise du XXI^e siècle (2002)

Collection Monde en cours / série Bibliothèque des territoires Développement économique

230 p., bibliogr. 2002

Mutations économiques et urbanisation

I. Liste des rapports de *recherches* et d'expérimentations financées dans le cadre du programme "*Mutations Economiques* et Urbanisation" ...

Dynamiques Territoriales Et Mutations Economiques

Cet ouvrage propose de rendre compte de l'état des réflexions en économie sur les dynamiques territoriales et les modalités de réponses stratégiques des acteurs face à la globalisation des activités et des marchés. Les différentes contributions laissent une place importante aux apports internationaux et composent un panorama le plus ouvert possible des approches contemporaines de la notion de territoire et des mutations spatio-organisationnelles de ces dernières années.

Une première partie s'attache à présenter les débats récents autour d'une définition du territoire en économie, s'appuyant aussi bien sur une approche urbaine dans les pays industrialisés qu'en observant les processus productifs des pays en voie de développement. La seconde partie de l'ouvrage passe en revue les différents outils analytiques qui permettent une approche de la dynamique des acteurs économiques ancrés dans un territoire. Enfin, le tour d'horizon des problématiques actuelles se conclut avec une réflexion de Michael STORPER sur la perspective évolutionniste d'une analyse des trajectoires industrielles à l'échelle des territoires.

L'ouvrage s'efforce donc de donner des points de repères sur la question des rapports entre le local et le global en économie : il identifie la tendance qui, de la proximité à l'interconnexion mondiale des marchés, établit un nouveau rapport à l'espace pour la production comme l'échange. B. PECQUEUR (2000)

Anticiper et accompagner les mutations des entreprises et des territoires

Anact/ Travail et changement n° 311,

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/30751.PDF>

Anticiper les mutations : Guide pratique / Anact

http://www.projetsdeurope.gouv.fr/IMG/pdf/13-Guide_pratique_ANACT-Anticiper_les_mutation.pdf

Eclairage est une publication gratuite du CREFOR Haute-Normandie / Pôle Information.
Directeur de la publication : Luc Chevalier.

Information et rédaction : Sylvie MILLARA, Céline MOTHELAY

Conformément à la loi "Informatique & Libertés" du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de modification, de rectification et de suppression des données vous concernant. (Déclaration à la CNIL n° 756690)

© **Eclairage 2008**

