



Comprendre, anticiper et gérer le changement

Identifier les moteurs de changement



Observatoire européen du changement



Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Comprendre, anticiper et gérer le changement

Identifier les moteurs de changement

Conférence inaugurale de l'Observatoire
européen du changement

Bruxelles, 23 octobre 2001

Les données de catalogue figurent à la fin de la présente publication.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002

ISBN 92-897-0139-0

© Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2002

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Irlande.

Pour les droits de traduction ou de reproduction, s'adresser au directeur de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irlande.

La Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail est un organe autonome de l'Union européenne, créé pour prêter son assistance à la formulation des politiques concernant les aspects sociaux et le travail. Des informations complémentaires sont disponibles sur le site *web* de la Fondation (<http://www.eurofound.eu.int>).

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
Wyattville Road
Loughlinstown
Dublin 18
Irlande
Tél. (353-1) 204 31 00
Fax (353-1) 282 64 56
E-mail: postmaster@eurofound.ie
Internet: www.eurofound.eu.int

Printed in Ireland

Le papier utilisé pour cette publication est exempt de chlore et provient de forêts d'Europe septentrionale faisant l'objet d'une gestion durable. Pour chaque arbre abattu, un autre au moins est planté.

Avant-propos

La création de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail avait apporté la preuve tangible de la priorité que le Conseil des ministres et la Commission souhaitent donner à la qualité de vie des citoyens européens.

La décision de demander à la Fondation de créer un Observatoire européen du changement est venue confirmer cette priorité. En effet, le changement est souvent décrit et traité de façon abstraite, alors que son impact est on ne peut plus concret. Il affecte l'activité professionnelle et la vie de famille, il bouleverse les entreprises et des secteurs entiers, il transforme les économies et les structures sociales aux niveaux national, régional et communal. Mais que ses effets aillent dans le sens d'une amélioration ou d'une dégradation, ils sont toujours ressentis avec acuité par les individus.

L'Observatoire aura pour rôle de fournir les informations et les outils permettant à chacun d'anticiper et de gérer le changement et ses conséquences. Établi au sein même de la Fondation, l'Observatoire en appliquera la démarche déjà éprouvée: le recrutement de personnel qualifié ayant une expérience directe, auquel il donnera les moyens de travailler en réseau et en interaction et d'élaborer ses propres stratégies par rapport au changement.

L'Observatoire sera rigoureux dans la recherche et l'utilisation de l'information. Il devra être également éclectique dans son exploitation des statistiques et des données scientifiques, économiques, sociales et commerciales. Il étudiera les effets du changement sur l'égalité des sexes, les conditions de travail, la participation et les rapports entre vie professionnelle et vie sociale et familiale.

La création de l'Observatoire représente un enjeu important. Le présent rapport a été rédigé à partir des discussions et des résultats de la conférence inaugurale. Nous espérons qu'il apportera un plus à notre mission qui est d'expliquer ce qu'est l'Observatoire et d'amener le plus grand nombre possible de citoyens européens à réfléchir avec lucidité à ce qui suscite le changement et aux façons de le gérer au mieux.

Raymond-Pierre Bodin,
directeur

Eric Verborgh,
directeur-adjoint

Contexte de la création de l'EMCC

La Fondation européenne a inauguré l'Observatoire européen du changement (EMCC — European Monitoring Centre on Change) à l'occasion de la conférence du 23 octobre 2001 qui s'est tenue sous l'égide de la présidence belge au palais d'Egmont à Bruxelles. L'Observatoire a pour mission de mettre en évidence les forces économiques, sociales, commerciales et les demandes des consommateurs qui stimulent le changement de l'économie européenne. Il fournira aux sociétés, aux partenaires sociaux, aux pouvoirs publics et aux institutions européennes les données et les informations qualitatives nécessaires à la gestion des effets de ce changement.

La fondation de l'Observatoire figurait parmi les principaux objectifs de l'Agenda pour la politique sociale de la Commission européenne de juin 2000. Cette proposition est apparue en réponse directe à l'appel du groupe d'experts à haut niveau (groupe Gyllenhammar) établi par la Commission en 1997 à la suite de la fermeture des usines Renault de Vilvoorde en 1997, en vue de créer une capacité opérationnelle, à l'échelle européenne, de suivi et d'analyse du changement. Cette idée a été fermement soutenue par les partenaires sociaux et approuvée au plus haut niveau, notamment par la présidence qui a annoncé dans ses conclusions du sommet de Nice, en décembre 2000, que l'Observatoire serait créé au sein même de la Fondation.

«Le groupe propose la création d'un observatoire européen sur les mutations industrielles constituant un centre de ressources de données économiques et d'études prospectives concernant les développements économiques, financiers, technologiques, territoriaux et sociaux au sein de l'Union européenne.»

Gérer le changement, rapport du groupe d'experts à haut niveau sur les implications économiques et sociales des mutations industrielles, novembre 1998

Ce groupe d'une centaine d'experts et de décideurs politiques concernés par le changement dans l'industrie, qui s'est réuni pour lancer

l'Observatoire, était composé de ministres et de membres de gouvernements des États membres, de fonctionnaires de la Commission européenne, de partenaires sociaux, de représentants d'autres organisations du marché du travail et d'organismes publics régionaux, ainsi que de la direction et du personnel de la Fondation.

La présidence belge et la Fondation ont décidé de demander à ces experts, à l'occasion de la conférence inaugurale, de contribuer activement à la conception de l'EMCC, en étudiant les principaux phénomènes, les organismes et les activités qui sont des moteurs de changement, et de consigner certaines des questions clés que cela soulève pour l'EMCC.

«Les effets du changement sont plus manifestes en temps de crise, de tension et de fracture où l'évolution se fait par à-coups. On a tendance à considérer tout changement progressif comme naturel. Les gens ne se rendent pas compte de ce qui change... Le changement doit être géré, dirigé, guidé. Certains savent anticiper le changement, d'autres non. Il est très important d'agir pour prévoir et gérer le changement. Il faut, pour cela, disposer des informations nécessaires. L'Observatoire créera une plate-forme pluridisciplinaire qui fournira un point de convergence pour toutes ces sources d'information.»

Laurette Onkelinx, vice-première ministre et ministre de l'emploi, Belgique

Le présent rapport rassemble un grand nombre de questions très diverses mises en évidence lors de la conférence, ainsi que les suggestions formulées par les différents experts. Il présente une synthèse des points de vue exprimés par les membres des panels, qui ont abordé la question du changement à partir de différentes perspectives. Les autres déclarations ou opinions individuelles sont directement imputées à leurs auteurs. L'objectif de ce rapport de synthèse est de présenter l'ensemble des avis des experts sur les moteurs de changement qui pourraient servir d'orientation au travail de l'EMCC, et d'indiquer les liens et les relations existant entre ces moteurs.

Les experts présents représentaient un grand nombre des groupes qui sont les utilisateurs potentiels de l'EMCC. Leur participation a permis d'amorcer le dialogue intelligent que l'EMCC mènera avec ses utilisateurs, dialogue qui ne saurait se limiter à définir leurs priorités d'information, mais doit englober la compréhension et l'exploitation de leur expérience et de leur opinion sur le sujet.

Nature et mission de l'Observatoire

L'EMCC collectera et centralisera, pour la première fois, des informations fiables et objectives sur les aspects clés des mutations industrielles. Les personnes travaillant dans le domaine du changement disposeront d'un large éventail d'informations très détaillées. Ces informations seront structurées de façon à permettre aux utilisateurs de rechercher et d'analyser données et stratégies à partir d'une gamme complète de sources internationales. L'Observatoire s'intéressera aux principaux moteurs du changement, en distinguant les effets de la mondialisation, des avancées technologiques et de l'évolution des exigences des consommateurs pour identifier les conséquences de la restructuration, de la réorganisation du travail, des fusions et acquisitions, ainsi que de l'évolution des compétences qui affectent les salariés à titre individuel.

«La mission de l'Observatoire est très importante dans le contexte actuel où la nature de la demande et les moyens de production changent dans tous les secteurs ... L'une des conséquences de ces changements est le besoin croissant de qualification dans un contexte où la croissance de l'emploi global a été de 1% en 1999-2000 et de 3% pour les emplois qualifiés. C'est une question de compétences et d'adaptabilité de la main-d'œuvre. Nous devons investir davantage dans la qualité de l'emploi ... Les conséquences de ces changements seront d'autant moins négatives que les efforts d'adaptation nécessaires auront été déployés, notamment en matière de formation professionnelle et surtout pour les salariés âgés ... En ces temps de ralentissement économique, l'Europe dispose d'atouts considérables, notamment le haut niveau d'éducation de sa population et le modèle social européen ... Depuis le début de 2001, le ralentissement de l'économie a démontré toute l'importance d'une démarche basée sur la qualité. Ce ralentissement accroît encore l'importance de la création de l'Observatoire.»

Odile Quintin, directrice générale, DG Emploi et affaires sociales,
Commission européenne

L'objectif de l'EMCC est de fournir à ses utilisateurs les moyens d'analyser le changement et d'en anticiper les conséquences. Toutefois, son rôle est d'informer, de diffuser les informations, et non de développer des modèles de prédiction des futurs changements.

L'EMCC est géré par la Fondation et dirigé par un Comité de pilotage indépendant, reflétant la composition du conseil d'administration de la Fondation.

«L'Observatoire doit être doté d'une structure légère et souple. Il doit être considéré principalement comme un réseau actif rassemblant des compétences très diverses et s'appuyant sur les outils et les structures existants. Les nouvelles technologies de l'information et des communications doivent permettre la mise en place de moyens qui facilitent la communication et l'interaction entre les différents acteurs concernés.»

Avis commun des partenaires sociaux sur l'Observatoire européen du changement,
novembre 2000

Pour Raymond-Pierre Bodin, directeur de la Fondation, la création de l'EMCC doit être considérée comme «une initiative visant à réduire les incertitudes et à gérer le changement, tout en esquissant les grandes lignes du futur».

«L'Observatoire sera avant tout un lieu d'échange et de débats sur les différentes pratiques, mais aussi un outil d'analyse des pratiques existantes, un outil de comparaison des pratiques tentant de mettre à jour les problématiques du changement, les leviers du changement, les pratiques de pilotage du changement, etc. L'Observatoire doit être un lieu de sensibilisation à ce qu'ont fait ou ce que font les autres, un lieu de diffusion de connaissances, un outil de diffusion du savoir accessible aux acteurs individuels et collectifs ... Nous pourrions adopter ici les principes de l'analyse et de la planification stratégiques d'après lesquels toute vision stratégique doit s'appuyer sur trois éléments: se préparer à l'inévitable, se saisir de l'indésirable et contrôler ce qui est contrôlable.»

Raymond-Pierre Bodin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions
de vie et de travail

L'EMCC et la politique d'entreprise

Les projets de la Fondation pour l'EMCC sont étroitement alignés sur les objectifs de la politique européenne de l'entreprise:

- promouvoir l'esprit d'entreprise;
- accroître les taux de création de start-ups;

- améliorer l'accès des entreprises au financement;
- améliorer l'image des entrepreneurs;
- créer un cadre politique favorable au développement d'entreprises novatrices;
- exploiter le potentiel de l'économie électronique;
- tirer davantage parti des effets du marché intérieur.

«Pourquoi est-il si important que le changement soit bien identifié et correctement géré? Parce que cette aptitude est l'un des facteurs clés de la richesse et de la compétitivité de l'économie.»

Pedro Ortún, DG Entreprises, Commission européenne

Cette politique s'appuie sur la conscience croissante qu'un nouveau type de consommateur, plus exigeant, est entré en scène. Qu'il contribue à stimuler le changement dans une économie contrainte d'innover à un rythme de plus en plus rapide, ce qui a des effets en particulier sur les services, et notamment dans le secteur des services des entreprises à forte croissance. La création de richesse et la croissance de l'emploi dépendent maintenant principalement de facteurs incorporels, les PME doivent faire face à de nouveaux défis. Elles doivent réagir à l'évolution des marchés en améliorant leur productivité, la qualité de leur production et de leurs services, qui dépendent fortement des compétences professionnelles de leur personnel. On attribue directement, par exemple, la croissance de l'emploi de ces cinq dernières années à l'amélioration de l'enseignement et de la formation.

«Bien que le changement ne soit pas toujours manifeste, il est permanent et inévitable.»

Laurette Onkelinx, vice-première ministre et ministre de l'emploi, Belgique

Le rôle des partenaires sociaux

L'EMCC devra exprimer les aspects clés du modèle social européen. Il recherchera ses informations auprès de nombreux interlocuteurs sociaux et du marché de l'emploi et s'assurera que la présentation de ces informations répond au mieux à leurs besoins. Il s'inspirera surtout du travail sur la gestion du changement qu'ont mené les partenaires sociaux; son succès sera d'ailleurs évalué en fonction de l'usage que feront ces partenaires sociaux de ses produits.

Les partenaires sociaux ont clairement défini leurs exigences dans leur avis commun de novembre 2000 dans lequel ils exposent la mission principale et les objectifs de l'Observatoire.

«La mission principale de l'Observatoire serait d'étudier les moteurs de changement dans l'économie européenne. Il serait utilisé par ses publics cibles comme un outil permettant d'anticiper, de faire des recherches et des analyses prospectives, et donc de faciliter l'adaptation à tous les niveaux: européen, national, territorial et de l'entreprise.»

Avis commun des partenaires sociaux sur l'Observatoire européen du changement,
novembre 2000

Dans cet avis commun, les partenaires sociaux définissaient les objectifs de l'Observatoire:

- identifier, collecter et traiter les informations pertinentes sur les principaux moteurs de changement;
- faciliter l'accès aux informations à ses publics cibles;
- identifier et diffuser les bonnes pratiques concernant l'adaptation au changement, notamment aux niveaux territorial (y compris transfrontalier) sectoriel et ainsi qu'à celui de l'entreprise;
- faciliter l'échange d'expériences en matière d'adaptation au changement.

Ils soulignaient en particulier l'importance des liens qui doivent être établis entre l'EMCC et l'expertise d'organismes et de réseaux différents de ceux auxquels ont normalement accès les entreprises, les syndicats et les organes qui les représentent.

«Le changement est un défi permanent pour les entreprises, les salariés et les partenaires sociaux. Le changement est nécessaire. Si vous n'évoluez pas, vous risquez de disparaître ... L'EMCC doit être un observatoire du changement et non de la restructuration économique. Sa vocation première est d'identifier les données relatives aux principaux moteurs de changement. Cette démarche ne devrait pas se limiter à l'UE mais englober l'EEE et les pays candidats et fournir d'autres informations sur le plan international. Les employeurs devront

coopérer de leur mieux avec l'EMCC pour pouvoir définir avec précision ce que les entreprises attendent de cet important centre de ressources.»

Thérèse de Liedekerke, UNICE

«Les syndicats admettent depuis longtemps que le changement ne se limite pas aux frontières, même européennes. Pour nous, l'Observatoire n'est pas une source d'information passive, mais plutôt un organisme proactif, qui doit conjuguer analyse et collecte des données ... L'Observatoire doit contribuer au développement du dialogue social ... Nous pouvons vous assurer que nous continuerons à œuvrer en tant que partenaires actifs mais exigeants par rapport à votre activité.»

Emilio Gabaglio, CES

Ampleur du défi

L'EMCC abordera les principaux domaines suivants du changement industriel :

- L'internationalisation de l'économie et des marchés à mesure que les grandes entreprises deviennent des producteurs de niveau mondial et que les petites entreprises fournissent leurs biens et leurs services au-delà des frontières régionales et nationales.
- Le changement des structures des entreprises, des processus de production et de l'organisation du travail, parallèlement à la disparition des structures hiérarchiques et à mesure que les nouvelles technologies remplacent les formes traditionnelles de production et favorisent le travail en équipe et la polyvalence.
- Le changement technologique, présent dans tous les types d'entreprises de toutes les tailles, qui révolutionne les communications, la production et les prestations de services dans tous les secteurs.
- Le déclin de l'emploi dans les industries traditionnelles et la création d'activités nouvelles basées sur les nouvelles technologies et l'expansion de l'économie de service, qui entraînent une large restructuration des entreprises, un changement des modèles économiques régionaux et des structures professionnelles et transforment les exigences d'enseignement et de formation à tous les niveaux, du secondaire à la formation continue et à l'apprentissage tout au long de la vie.

- L'effet positif de la croissance sur le nombre de femmes qui travaillent, sur leur influence croissante à des postes de direction, de responsabilité et d'expertise technique, qui met pour la première fois à la disposition des employeurs les capacités et les compétences de tout le potentiel de la main-d'œuvre européenne.
- La croissance des emplois à temps partiel, les nouvelles formes de contrats et la flexibilité, la disparition du concept d'«emploi à vie» qui modifie à la fois les attentes des salariés par rapport à leur carrière et leurs schémas de travail, ainsi que les pratiques de recrutement et de fidélisation des salariés utilisées par les employeurs.

«Qu'est ce qui suscite le changement en Europe? La mondialisation – économique, culturelle et politique, l'union économique et monétaire – qui constitue un événement unique dans l'histoire mondiale, l'élargissement de l'UE, le changement technologique, le vieillissement de la population et l'évolution démographique y compris dans l'immigration, et les changements qui affectent le marché de l'emploi.»

Maria João Rodrigues, conseillère spéciale du premier ministre portugais

La première des préoccupations de l'Observatoire sera d'étudier les changements influant sur la capacité des entreprises et des secteurs européens de se développer, de créer de l'emploi et de mettre en place les conditions de travail, les structures de gestion et les relations industrielles nécessaires pour soutenir cet emploi.

«Je tiens à souligner l'importance de la directive sur les droits et les conditions des travailleurs dans les entreprises de plus de 50 salariés. On ne peut correctement gérer le changement que si les entreprises prennent leurs responsabilités et que les salariés sont impliqués.»

Odile Quintin, directrice générale, DG Emploi et affaires sociales,
Commission européenne

L'EMCC devra aussi veiller à présenter des informations et des expériences démontrant la façon d'améliorer la qualité des conditions de vie et de travail des salariés parallèlement à l'augmentation de la productivité et de la rentabilité. Il doit s'intéresser aux conséquences que peut apporter le changement sur la carrière et la vie personnelle des salariés.

«L'employabilité d'un individu se définit par son aptitude à s'insérer dans le marché du travail. L'employabilité recouvre davantage que la formation proprement dite: elle permet aux individus de mieux comprendre le changement, la nécessité de la mobilité et les moyens d'améliorer leurs compétences.»

Gérer le changement, rapport du groupe d'experts à haut niveau sur les implications économiques et sociales des mutations industrielles, novembre 1998

Restructuration du lieu de travail et des entreprises

La restructuration des entreprises, qui prend souvent la forme de fusions et d'acquisitions, est à la fois l'une des causes et l'un des effets du changement. Les restructurations ont connu une progression très rapide au sein de l'Union européenne. En 1999, il y a eu 12 800 fusions et acquisitions d'entreprises européennes, un record absolu représentant une augmentation de 28 % par rapport à l'année précédente.

Mais les informations sur les restructurations dans l'UE sont encore peu nombreuses. En France où elles sont collectées, les chiffres montrent que, en 1998-1999, 70% des restructurations résultaient de fusions et d'acquisitions.

«Une question s'est posée à nous lorsque nous avons lancé le groupe Gyllenhammar: est-il possible de prévoir la restructuration industrielle et ses implications ? Est-il possible d'en prévoir les conséquences sociales? Est-il possible et utile d'envisager des alternatives aux décisions que les chefs d'entreprises souhaitent prendre? Pouvons-nous surmonter la situation où la politique sociale est déconnectée de la politique économique et n'intervient qu'une fois l'événement passé? Pouvons-nous établir les lignes directrices d'une politique proactive ?»

Bruno Trentin, membre du Parlement européen

Restructurer signifie organiser différemment. Les restructurations peuvent résulter de la pression économique exercée en vue de maximiser la valeur de l'entreprise pour les actionnaires ou de pressions internes exercées en vue de développer la capacité et les compétences organisationnelles. Les données confirment l'ampleur de toutes les formes de restructuration des entreprises. En Allemagne, pays pourtant loin d'être un champion en ce qui concerne la rapidité de changement, 70% des comités d'entreprise tenus en 1997-1998 faisaient état d'une restructuration dans leur société.

Il s'agissait pour beaucoup de restructurations du lieu de travail dues à l'introduction de nouveaux systèmes de production.

Mais les restructurations peuvent également prendre la forme :

- de changements de propriété et de forme (fusions et acquisitions) qui augmentent la taille des entreprises;
- de scissions et d'essaimages qui diminuent la taille des entreprises;
- d'une diminution des niveaux de production ou de service qui peut conduire à un redéploiement d'activités d'un site à un autre ou à une réduction du nombre de sites (dans le cas de multinationales transfrontalières);
- de l'externalisation pratiquée par certaines entreprises ou certains organismes publics.

Rapidité du changement selon les secteurs et les pays

Les différents ateliers de la conférence ont permis d'appréhender la question du changement de différents points de vue, illustrant ainsi le fait que le changement n'est en aucune façon vécu de la même façon par les individus. Dans les années 90, la plupart des emplois créés dans l'UE appartenaient au secteur des services. Ils dépassaient le nombre d'emplois perdus dans l'agriculture et l'industrie manufacturière. Mais la cadence à laquelle ces changements ont affecté les différents États membres est loin d'être homogène.

Globalement, les plus pauvres des États membres ont connu le changement le plus rapide au cours de ces vingt dernières années et les plus riches ont changé le moins. Mais le tableau n'est pas uniforme. Certains pays riches ont connu un changement rapide dans des secteurs particuliers et pas dans d'autres.

La «macrocadence» de changement entre 1980 et 1997 (%)

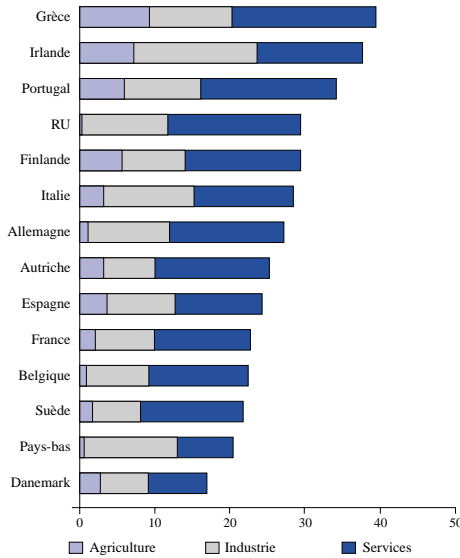
Pays	«Macrocadence» de changement	Agriculture	Industrie	Services
Belgique	22,6	1,0	8,2	13,3
Danemark	16,9	2,2	6,8	7,8
Allemagne	27,1	1,1	10,8	15,2
Grèce	39,5	9,3	11,0	19,2
Espagne	24,3	3,6	9,3	11,4
France	22,7	2,1	8,0	12,6
Irlande	37,8	7,2	16,4	14,1
Italie	28,5	3,2	12,1	13,3
Luxembourg	46,5	1,6	17,9	27,0
Pays-Bas	20,4	0,7	12,5	7,3
Autriche	25,3	3,1	6,9	15,3
Portugal	34,3	5,9	10,3	18,1
Finlande	29,4	5,6	8,5	15,3
Suède	21,8	1,7	6,5	13,7
Royaume-Uni	29,5	0,2	11,5	17,7
UE	21,4	1,9	8,4	11,1

NB: La «macrocadence» de changement représente la différence absolue entre les parts 1980–1997 de 25 grands secteurs d’activité; le terme «industrie» désigne les secteurs de l’industrie manufacturière, de la construction et de l’énergie.

Source: Calculs WIFO à partir des comptes nationaux SEC, Eurostat.

«La “macrocadence” de changement est plus élevée en Grèce, en Irlande et au Portugal, en partie à cause de l’importante réduction de la part de l’agriculture. Cependant, ces pays figurent aussi parmi les quatre premiers pour la vitesse de changement dans le secteur des services. C’est l’Irlande qui connaît le changement le plus rapide dans le secteur industriel, le changement le plus lent s’étant produit en France, en Italie et au Royaume-Uni. Le grand pays qu’est l’Allemagne connaît un changement assez important dans les grands secteurs d’activité auquel les services participent pour une large part, alors que le changement est moins rapide dans l’industrie (notamment dans l’industrie de transformation). Parmi les 25 secteurs considérés, le plus grand changement a lieu dans les “services marchands”, dont la part a augmenté d’un quart environ de la valeur ajoutée pour l’ensemble de l’UE. Dans le secteur industriel, les plus grands changements proviennent de la chute de la valeur ajoutée dans la construction, qui est comparable à celle de la confection dans le secteur textile.» Document de travail de la DG Entreprises, *Speed of Change* (septembre 2000).

Contributions à la «macrocadence» de changement 1980–1997 (%)



Source: Calculs WIFO à partir des comptes nationaux SEC, Eurostat.

Les informations relatives à la cadence de changement prennent une autre signification à la lumière du *Competitiveness Report 2001 (Rapport sur la compétitivité 2001)* de la Commission européenne. Ce rapport révèle en effet que la cadence du changement industriel durant la période 1991-2000 est fortement liée à la croissance de la productivité. Le pays où le changement a été le plus rapide, l'Irlande, a connu la plus forte augmentation de productivité. Les États membres dont l'évolution a été plus lente durant ces dix années — dont l'Allemagne, l'Italie et le Royaume-Uni — ont aussi connu une croissance plus lente.

Les experts ont pu identifier deux sources distinctes de changement:

- des phénomènes externes auxquels doivent réagir les entreprises, les différents secteurs économiques et les régions et dont ils ne peuvent maîtriser les causes et les forces motrices;
- des conséquences internes dues à des initiatives, des innovations ou des échecs au niveau des entreprises, des secteurs économiques et des régions.

Parmi ces sources de changement, on voit émerger un grand nombre de moteurs de changement de grande et de petite envergure.

Les moteurs externes de changement

Technologiques

Changement et innovation technique
Nouvelles technologies
Nouveaux canaux de distribution

Socio-économiques

Compétition
Mondialisation
Régulation et dérégulation
Ouverture des frontières
Comportement du marché
L'euro
Fusions et acquisitions
Qualité de l'emploi
Qualité de vie
Cohésion sociale
Pouvoir croissant de la société
Croissance des services personnels et domestiques
Travail des femmes

Entreprises

Adaptation aux résultats de l'entreprise
Changements en matière de personnes, d'organisation et de gestion
Relations avec les clients/comportement des clients
Gouvernance des entreprises
Gouvernance des autorités locales

Les moteurs internes de changement

Technologiques

Investissements technologiques
Impact de la technologie sur la structure, les systèmes et les processus de l'entreprise

Socio-économiques

Inadéquation entre ressources et responsabilités
Femmes occupant des postes techniques et à responsabilité de direction

Entreprises

Autodestruction (mauvais/vieux produits)
Changement des entreprises avec la marginalisation des prix
Évolution de l'entreprise face au changement économique et technique
Commoditisation des marchés
Pression des consommateurs

Ces moteurs de changement sont ressentis différemment dans des contextes différents. C'est pourquoi il a été demandé à la conférence d'étudier leur présence et leurs effets dans les entreprises, dans tous les secteurs d'activité et dans différentes communes et régions.

Qu'est-ce qui suscite le changement dans les entreprises?

«Il existe actuellement deux moteurs de changement prédominants dans les entreprises. Le premier est d'ordre politique: les attentats du 11 septembre, par exemple, ont des répercussions considérables sur les entreprises et leur planification. Le second est lié à l'innovation et à l'introduction des nouvelles

technologies de l'information qui ont permis de faire passer le cycle d'innovation de 2-3 ans à 2-3 mois.»

Régine Matthijsen, Table ronde européenne des industriels

Constater que l'environnement dans lequel évoluent les entreprises européennes est en plein changement n'a rien de nouveau. Mais la rapidité et l'intensité avec lesquelles ce changement se produit ont beaucoup augmenté ces vingt dernières années. Les récents événements qui se sont produits aux États-Unis en ont aussi souligné l'impact sur la vie économique et sociale; c'est en effet l'un des centres stratégiques de l'économie mondiale qui était visé à travers ces attentats. Cet impact est très important à court terme et pourrait s'avérer significatif à plus long terme.

Trois grands moteurs de changement au sein des entreprises

1. Les décisions politiques et législatives prises aux niveaux européen, national et régional.
2. L'innovation et les nouvelles technologies.
3. Le comportement compétitif des marchés qui répondent aux exigences des consommateurs, l'effort de qualité et les opportunités offertes par la mondialisation.

Le fait que les entreprises sont en permanence exposées au changement est positif, vital et normal. Elles doivent répondre au changement externe et gérer le changement à leur avantage. Les plus performantes arrivent à trouver les moyens de prévoir le changement et ses conséquences. Elles créent une capacité leur permettant de réagir aux chocs, aux pertes et aux crises financières.

« Les entreprises peuvent se préparer de façon positive au changement au moyen de:

- *trois facteurs clés: le capital humain, les compétences et la recherche;*
- *six principes organisationnels clés: structure hiérarchique horizontale, flexibilité, environnement favorable à l'innovation et reconnaissance du droit à l'erreur, ouverture sur l'extérieur et capacité de réaction;*

- *quatre caractéristiques de gestion positive: leadership, prévision, optimisme et capacité de coopération.»*

Karl Aiginger, Institut autrichien de recherche économique (WIFO)

Quant aux changements non désirés qui frappent souvent les entreprises pour des raisons internes négatives, ils peuvent être la conséquence:

- d'une mauvaise gestion;
- de résultats et de performances médiocres.

Le changement pose des défis complexes à toutes les entreprises, mais les petites entreprises (PME) sont particulièrement vulnérables. En raison de leur petite taille, leurs effectifs sont relativement peu flexibles et le fait qu'elles sont tributaires de plus grandes entreprises pour leurs fournitures et leur accès au marché réduit leur indépendance; de plus, le fait qu'elles sont concentrées sur les marchés locaux et spécialisés les rend vulnérables au changement à court terme.

«La plupart des gens au Royaume-Uni travaillent dans des PME dont les ressources en matière de gestion et de liquidités sont limitées. Elles sont généralement gérées de façon réactive et plutôt dans le court terme. Pour ces entreprises, les principaux moteurs de changement sont: le marché, où la forte demande favorise la stabilité, réduit les pressions liées aux liquidités et encourage la planification et l'investissement; les nouvelles technologies, à travers lesquelles elles ont ressenti les effets radicaux des nouveaux systèmes de travail et des méthodes juste à temps; enfin, la législation qu'elles semblent adopter avec beaucoup de réticence. Le rythme du changement leur demande une nouvelle flexibilité.»

John Troth, Broomfield trading services, Royaume-Uni

Stratégies de gestion du changement des entreprises – questions pour l'Observatoire

«Ce qui est le plus important pour gérer le changement, c'est la participation. Si nous ne l'expliquons pas, le changement sera un échec.»

Charlie McKenzie, Amalgamated engineering and electrical union, Royaume-Uni

Les entreprises réussissent à gérer un macro-environnement favorable au changement rapide lorsqu'elles:

- fixent des objectifs à long terme;
- encouragent la sensibilité et la coopération comme moyens de gérer le changement;
- créent un climat favorable à la détermination, la cohérence, l'esprit d'innovation, la sécurité sociale, la macrostabilité;
- comprennent que le microchangement est favorisé par la macrostabilité;
- intègrent le changement dans leurs modèles internes.

Le mode de gestion du changement le plus efficace implique une collaboration tripartite.

L'augmentation du volume d'informations fournies par les TIC rend cette gestion plus complexe, d'où la nécessité pour les salariés et leurs représentants de s'impliquer dans les prises de décisions clés.

Une bonne stratégie de gestion du changement doit prendre en compte les intérêts des parties prenantes aussi bien que ceux des actionnaires, le cadre macroéconomique précis et la nécessité primordiale d'investir dans la formation et l'apprentissage tout au long de la vie.

Certaines entreprises sont victimes du changement parce qu'elles s'autodétruisent. Produisant des produits de mauvaise qualité et anciens, elles manquent de leadership et d'investissements, leurs salariés sont mal formés, elles n'offrent aucune motivation et le moral du personnel est en baisse. Cette attitude est assimilable à une pulsion de mort.

Qu'est-ce qui suscite le changement dans les secteurs?

«Nous ne savons pas ce que sera la banque de demain. Nous en avons une idée, mais nous ne sommes sûrs de rien. Notre seule certitude est qu'on ne peut arrêter le changement.»

Steen Rasmussen, Comité bancaire pour les affaires sociales européennes

Les représentants de tous les secteurs participant à la discussion ont exprimé le degré d'incertitude positive et négative qu'engendrent les moteurs de changement les plus puissants. Ces deux aspects ont été formulés en termes bien précis.

Pour l'aspect positif, ils ont reconnu que le poids de la demande et les préférences des consommateurs peuvent assez rapidement conduire à la création de nouveaux secteurs. C'est ce qui motive le changement dans le secteur des services.

«L'industrie du nettoyage, par exemple, est issue du changement. Ce sous-secteur de la sphère des services n'a qu'une trentaine d'années; il est apparu à la suite de la réorganisation de la production dans de nombreux secteurs industriels lorsque les entreprises se sont mises à externaliser de plus en plus leurs travaux de nettoyage. Nous assistons actuellement à une augmentation de la demande des services de nettoyage dans les ménages privés, en raison de l'évolution des modalités de travail et des modes de vie familiale. Ce-la va changer la nature de l'industrie du nettoyage.»

Olivier Richard, Fédération européenne de l'industrie du nettoyage

Les préférences des consommateurs ont aussi un impact direct sur les fusions et les scissions. Selon Olivier Richard, les clients industriels du secteur du nettoyage sont actuellement demandeurs d'une gamme de services de plus en plus étendue, mais ils préfèrent pourtant traiter avec un seul partenaire. Les changements des modes de coopération qui s'ensuivent entraînent la formation de vastes «joint ventures» et des fusions, avec des retombées sur le nombre d'emplois, les postes et la structure des emplois au sein des entreprises, les exigences relatives à la formation professionnelle et la façon de la dispenser.

«La production textile s'est mondialisée, mais pas le marché des textiles. Le marché américain et les marchés asiatiques sont bien protégés. L'ouverture de ces marchés est du ressort des décideurs politiques. Elle changerait entièrement les perspectives du secteur.»

Patrick Itschert, Fédération syndicale européenne du textile,
de l'habillement et du cuir

Le changement s'inscrit dans le contexte complexe de la mondialisation, qui touche pratiquement tous les secteurs. Il est ressorti de la conférence que, parmi tous les secteurs représentés dans les panels de discussions, les secteurs bancaire et textile avaient ressenti le plus profondément les effets de la mondialisation.

Dans le secteur de la production textile, la mondialisation a entraîné la délocalisation de 30 % à 50 % des capacités de production européenne vers l'Afrique et l'Asie. Dans le secteur bancaire, elle a entraîné un nombre de fusions et d'acquisitions sans précédent et la perte d'environ 130 000 emplois.

«Le tout est de savoir si ces fusions sont viables. Des études ont montré que plus des trois quarts des fusions du secteur de la finance n'ont pas réussi à augmenter la participation des actionnaires. Des différences culturelles sont régulièrement constatées, et ces fusions ne sont pas précédées de l'information ni de la consultation préalable des salariés. Nous, les syndicats, ne sommes pas fondamentalement contre les fusions, mais nous sommes opposés aux pertes d'emplois à grande échelle.»

Christine Asmussen, UNI-Europa Finance

Trois principaux moteurs de changement dans les secteurs

1. Les préférences et les exigences des consommateurs, qui peuvent conduire à une modification radicale des produits, des services et des exigences de qualité, de l'organisation du travail et des besoins de formation.
2. L'impact des décisions politiques, notamment celles qui ont trait à la régulation et à la dérégulation ou qui aboutissent à l'absence de soutien ou à un soutien des gouvernements pour certains secteurs.
3. Les technologies de l'information et des communications, qui ont actuellement une incidence sur les exigences de formation plus que sur tout autre moteur de changement.

Stratégies sectorielles de gestion du changement – questions pour l'Observatoire

Le dialogue social européen est l'un des moyens clés de gestion du changement au niveau sectoriel. Les différents secteurs d'activité ont en effet un besoin urgent d'informations, notamment sur la façon de déterminer les exigences et les besoins de qualification, ainsi que d'études prospectives sur l'évolution du marché dans certains secteurs.

Pour analyser le changement sectoriel, il faut prendre en compte deux, voire trois moteurs de changement qui agissent en synergie. On peut citer pour exemple la croissance rapide des entreprises de nettoyage, où

l'exigence de qualité des clients combinée aux exigences légales en matière d'hygiène est en train de changer le niveau des compétences requises dans tout le secteur.

Dans les secteurs où les petites entreprises connaissent une croissance rapide, la tension la plus vive se manifeste entre l'instauration de bonnes conditions de travail, d'une part, et la recherche de la productivité et de la croissance, d'autre part. Un intérêt particulier est souvent porté à l'embauche de personnel peu qualifié à temps partiel.

Dans les autres secteurs, certains changements isolés peuvent avoir des conséquences de grande envergure et très diverses. L'introduction de l'euro, par exemple, a actuellement des effets significatifs dans le secteur bancaire. Il y aura, durant la période de transition, une augmentation de la charge de travail, mais qui sera sans doute plus que compensée à plus long terme par la disparition des opérations de change. L'effet net sur l'emploi est encore incertain, mais les syndicats prévoient la perte de quelque 200 000 emplois.

Qu'est-ce qui suscite le changement dans les régions?

Les moteurs de changement qui affectent les régions d'Europe sont encore plus divers et plus complexes que ceux que subissent les entreprises et les secteurs. Les régions sont, en effet, très fortement touchées par les changements venant de l'extérieur, comme l'ouverture des frontières et la mondialisation du commerce. De l'intérieur, elles ressentent les changements causés par l'évolution des marchés locaux de l'emploi, alors que les entreprises sont confrontées aux enjeux et aux perspectives de développement des nouvelles technologies et des conditions du marché.

Les Lignes directrices européennes pour l'emploi pour 2002, le Rapport conjoint sur l'emploi 2001 et les Recommandations aux États membres pour 2002 mettent tous en évidence le rôle croissant des régions à mesure que l'Europe devient une société basée sur la connaissance.

Les réponses régionales à ce changement et aux autres types de changement doivent refléter les points de vue et les aspirations des citoyens et prendre en compte le renforcement de leur pouvoir collectif et leur désir croissant d'une plus grande participation. Le fait qu'ils

ressentent un manque de démocratie au niveau régional est donc un problème majeur, qui s'exprime de deux façons:

- par la perception d'un fossé entre ce qui est fait au nom des citoyens et leur participation active à ce processus;
- par la tension grandissante entre les autorités régionales et nationales concernant les modalités de partage du pouvoir.

Trois principaux moteurs de changement dans les régions

1. La gouvernance dans les entreprises et les autorités locales, qui soutient la compétitivité lorsqu'elle est performante, mais qui la sape lorsqu'elle est inadaptée.
2. La qualité de l'emploi et la qualité de vie, qui déterminent les revendications que les citoyens adressent aux hommes politiques et la qualité et la motivation qu'ils apportent à leur travail.
3. Le comportement du marché, les problèmes d'intérêt public et de cohésion sociale, qui diffèrent d'une région à l'autre et constituent la toile de fond qui conditionne la façon dont les changements intervenant aux niveaux mondial et sectoriel seront interprétés et matérialisés.

Stratégies régionales de gestion du changement – questions pour l'Observatoire

Les économies locales et régionales dépendent de façon critique de leur force de travail, mais le manque de qualification, les taux de participation insuffisants et les problèmes de logement et de transport soulèvent des questions sur la capacité de règlement de ce type de problèmes aux niveaux national et sectoriel.

L'aménagement du territoire est un élément primordial de réponse au changement. Un aménagement adapté associe la gestion des infrastructures, de l'environnement, de l'habitat, la recherche et la formation.

Il convient de formaliser l'organisation des principaux acteurs régionaux issus de secteurs, de disciplines, d'institutions et d'activités différents en créant des réseaux participatifs cohérents.

«La gestion du changement, qui est l'un des aspects incontournables de l'évolution de notre société, peut apparaître comme une opportunité lorsqu'il y a anticipation, capacité de réaction et partenariat.»

Jacques Chérèque, Centre européen de ressources sur les reconversions et les mutations (CERRM)

La capacité d'innovation est un aspect important de la réponse au changement; elle peut apparaître comme un critère clé de distinction entre les régions performantes en termes de développement et celles qui sont à la traîne.

Les méthodes de développement local doivent être modernisées pour permettre aux responsables d'appréhender la variété, l'importance et la rapidité du changement, leur donner les moyens d'agir de façon intégrative, leur permettre de prévoir dans un contexte d'incertitude et leur fournir les connaissances qui leur permettront de faire face aux conséquences de la déconcentration et de la décentralisation.

«Les problèmes que les villes et les régions doivent affronter sont extraordinairement complexes. Ils concernent aussi bien la réduction des disparités, la promotion de la cohésion sociale que l'évolution vers un développement durable. S'ils l'ont été un jour, les problèmes locaux ne sont plus locaux. Mais les pouvoirs locaux et régionaux manquent souvent d'informations de qualité sur leur situation et les recherches qui pourraient leur servir sont très peu consistantes. Par conséquent, les villes et les régions président souvent à leur destinée en adoptant des initiatives fondées sur une vision stratégique du futur qu'elles désirent, ce qui, en soi, est déjà un moteur de changement.»

Josef Konvitz, OCDE

En ce qui concerne la question de l'égalité des sexes, l'augmentation du rôle et de l'influence des femmes dans la main-d'œuvre européenne, notamment, est à la fois un des résultats du changement et un des moteurs du changement à venir. L'un des aspects les plus importants du déficit démocratique est la non-prise en compte généralisée des points de vue et des aspirations des femmes, aussi bien de celles qui travaillent que de celles qui ont une activité informelle ou sont femmes au foyer.

«Les régions sont le point focal des forces économiques et sociales de changement ... Le rôle des pouvoirs régionaux est en train de changer ... de nouveaux acteurs au niveau régional cherchent leur place et leur statut, notamment les femmes et les jeunes.»

Agnès Hubert, cellule de prospective, Commission européenne

Il existe deux grands outils permettant de gérer le changement au niveau des régions et des communes: la constitution de scénarios intégrés dans le débat et la consultation publics et la gestion des connaissances et de la communication, l'efficacité de ces outils dépendant de la disponibilité et de la pertinence des données existantes et des preuves de bonnes pratiques.

«Tout changement se caractérise par une tension: une tension entre deux forces, souvent opposées. C'est l'interaction entre ces deux forces qui constitue le moteur de changement réel. Les moteurs de changement sont donc l'expression de cette tension: relations entre la gouvernance des entreprises et celle des régions, tension entre la qualité du travail et la qualité de la vie, tension entre les normes et la diversité.»

Robert Villeneuve, CEEP

S'attaquer aux disparités régionales est aujourd'hui devenu l'une des grandes priorités. Le *Rapport sur l'emploi 2001* reconnaît le pouvoir accru des autorités régionales, qui sont en train de sortir d'un rôle où leur responsabilité était limitée à la mise en œuvre de décisions politiques pour devenir acteurs dans la conception et la prise de décisions politiques.

«Connaissance, coopération, innovation et esprit d'entreprise sont les facteurs clés qui permettront aux régions et aux communes d'Europe de gérer le changement et de jouer un rôle proactif dans le développement régional ... Le terme de connaissance ne désigne pas ici uniquement la connaissance des hautes technologies, mais également un enseignement général capable de favoriser l'adaptation au changement ... La création d'une base de développement régional passe par l'interaction et la coopération étroite entre les pouvoirs régionaux, les entreprises établies dans ces régions, les établissements d'enseignement, les organismes publics et les centres de recherche et de formation ... Il est aussi important que les régions cherchent à identifier et à développer leur potentiel d'innovation ... Le savoir développe

également l'esprit d'entreprise ... C'est donc un défi majeur pour l'avenir des régions et des communes.»

Luc Van den Brande, Comité des régions

Les utilisateurs de l'EMCC et leurs besoins

Dans leur *Avis commun sur l'Observatoire européen du changement*, les partenaires sociaux ont établi des orientations relatives à la composition des publics cibles de l'EMCC.

Les entreprises obtiendront de l'Observatoire les informations utiles qui leur permettront d'anticiper et de réagir aux changements; elles tireront particulièrement profit du partage des expériences organisé par l'Observatoire. Une attention particulière sera accordée aux PME, qui bénéficieront de l'expertise mise à leur disposition par ce centre de ressources.

Les partenaires sociaux seront considérés à tous les niveaux, notamment au niveau sectoriel européen, comme le public cible prioritaire. À leur demande, l'Observatoire leur transmettra les informations dont ils ont besoin pour construire leurs débats. L'Observatoire ne devra chercher ni à devenir un lieu de dialogue social ni à s'y immiscer mais essayer de répondre aux exigences requises par ce type de dialogue.

Les autorités nationales et territoriales obtiendront, à travers les informations diffusées par l'Observatoire, les éléments qui leur permettront d'identifier les différentes conséquences des changements à leurs niveaux respectifs et d'entreprendre les actions préventives permettant de faciliter le processus d'adaptation.

Les institutions européennes, comme le Parlement européen, la Commission, le Conseil des ministres, le Comité économique et social et le Comité des régions, pourront également bénéficier des informations réunies au sein de l'Observatoire pour élaborer les politiques et les programmes européens, dans les domaines de l'enseignement et de la formation, par exemple.

L'Observatoire permettra de collecter, d'analyser et de comparer différents types et sources de données actuellement considérés comme incompatibles. Il ira au-delà des frontières et utilisera des sources d'informations nouvelles, ce qui créera une nouvelle dynamique et permettra de mener un type d'analyse différent.

«Les moteurs du changement ne suffisent pas. L'Observatoire doit également étudier l'impact du changement.»

Eric Verborgh, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

«Le Comité économique et social pense que le changement est générateur de nouvelles opportunités ... Il est primordial que les informations publiées par l'Observatoire soient considérées comme des informations fiables. Il ne s'agit pas d'une instance décisionnelle ni consultative, mais d'un observatoire.»

Ian Little, Comité économique et social

La réussite de cette approche sera jugée en fonction de l'aide qu'elle fournira aux utilisateurs pour aborder les plus difficiles des questions liées au changement et aux phénomènes qui le génèrent. Les experts ont identifié certains de ces défis nés du changement:

- l'union économique et monétaire et le risque de polarisation entre les conditions de travail, les salaires et la protection sociale;
- l'élargissement et la priorité d'aide accordée aux pays candidats pour leur permettre de rattraper plus rapidement leur retard sans sacrifier aux principes d'inclusion sociale;
- le changement technologique et le risque de «fracture numérique», qui ne pourra être évité qu'en promouvant à grande échelle l'apprentissage tout au long de la vie;
- les tendances démographiques, notamment les conséquences du vieillissement de la population, les problèmes d'immigration et les mouvements de population, qui nécessitent des politiques de prolongation de la vie active et de retraite à la carte, ainsi que de nouvelles initiatives d'inclusion sociale;

«L'Observatoire doit avoir un pied dans la mondialisation et l'autre au niveau territorial ... L'Observatoire doit non seulement pouvoir constater le changement, mais se demander pourquoi et comment il intervient et comment il peut être aménagé. Très souvent, le changement réel est beaucoup plus profond que les changements tels qu'ils sont perçus ... L'EMCC devrait aussi nous permettre d'identifier le potentiel de coopération ... La stratégie européenne pour l'emploi doit se trouver au centre de son activité.»

Jacques Maire, ministère de l'emploi et de la solidarité, France

- le changement du marché du travail qui génère de nouvelles formes d'emploi et demande de nouvelles approches alliant flexibilité et inclusion sociale;
- la capacité de l'Europe à maintenir son modèle social face à la mondialisation, qui implique un nouvel équilibre entre la concurrence, l'emploi et la cohésion sociale, les pactes nationaux et un dialogue social sectoriel renforcé à l'échelle européenne.

«Le groupe est convaincu que l'Union européenne doit se concentrer sur ce qui est positif (sur les moyens de créer et d'améliorer) et ne pas se contenter d'identifier ce qu'il faut éviter. Un dynamisme vigoureux anime une démarche fondée sur l'étalonnage des performances, l'innovation et la cohésion sociale, qui encourage les entreprises à prendre des initiatives nouvelles afin d'égaliser les meilleures.»

Gérer le changement, rapport du groupe d'experts à haut niveau sur les implications économiques et sociales des mutations industrielles, novembre 1998

L'Observatoire européen du changement – prochaines étapes

Après son inauguration, la construction de l'Observatoire européen du changement a commencé. Il est procédé actuellement à la mise en place de ses fondements techniques et de son système d'information. Les méthodes qui lui permettront d'être un véritable centre de ressources sont en cours de développement en consultation avec des groupes d'utilisateurs.

En 2002, l'Observatoire analysera deux principaux moteurs de changement et les enjeux qu'ils représentent pour les entreprises, les secteurs et les régions. Il s'agit:

- 1) des enjeux des nouvelles technologies de l'information et des communications;
- 2) des changements liés aux activités des marchés financiers et des fusions, acquisitions et scissions qui en résultent;

Durant cette période, il est prévu:

- de créer un portail internet pour l'EMCC;
- de commander une série de rapports d'analyse sur la façon dont le développement des TIC et des marchés financiers suscite le changement dans les entreprises, les secteurs et les régions;

- d'organiser deux ateliers d'échange:
 - un atelier prévu pour 30 participants au maximum, qui permettra à des experts de procéder à des échanges de vues sur les bonnes pratiques adoptées au niveau des entreprises, des secteurs et des régions en réponse à l'apparition des TIC et des changements provoqués par les marchés financiers,
 - un atelier de construction de scénarios comme outils pour anticiper le changement au niveau des entreprises, des secteurs et des régions;
- de publier des synthèses des ateliers qui mettront à la disposition d'un large public les activités et les résultats de ces ateliers.

Liste des intervenants

- Karl Aiginger, chercheur en sciences économiques industrielles, Institut autrichien de recherches économiques
- Christine Asmussen, directrice d'UNI-Europa Finance, Union Network International, Suisse
- Raymond-Pierre Bodin, directeur, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
- Jacques Chérèque, président du Centre européen de ressources sur les reconversions et les mutations (CERRM), France
- Emilio Gabaglio, secrétaire général de la Confédération européenne des syndicats
- Barbara Gerstenberger, chargée de recherche, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
- Jeremy Harrison, directeur général, Observatory of Basic Skills, UK Basic Skills Agency
- Agnès Hubert, cellule d'études prospectives, Commission européenne
- Patrick Itschert, secrétaire général, Fédération syndicale européenne du textile, de l'habillement et du cuir
- Josef Konvitz, chef de division, Territorial Reviews and Sustainable Development, OCDE
- Thérèse de Liedekerke, directrice des affaires sociales, Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe
- Ian Little, président, Comité économique et social
- Charlie McKenzie, Amalgamated engineering and electrical union, Royaume-Uni
- Jacques Maire, délégué aux affaires européennes et internationales, ministère français de l'emploi et de la solidarité, France
- Régine Matthijsen, présidente du comité des relations industrielles et de la politique sociale de l'ERT (Table ronde européenne des industriels)
- Jackie Morin, chef d'unité, direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Commission européenne
- Leon Noorlander, stagiaire, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail
- Laurette Onkelinx, vice-première ministre et ministre de l'emploi, Belgique
- Pedro Ortún, directeur, direction générale des entreprises, Commission européenne
- Reiner Plassman, secrétaire général, Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général (CEEP)
- Odile Quintin, directrice générale, direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Commission européenne

Steen Rasmussen, président du Comité bancaire pour les affaires sociales européennes

Olivier Richard, directeur général, Fédération européenne de l'industrie du nettoyage

Maria João Rodrigues, conseillère spéciale du premier ministre portugais

Janet Smith, chargée de recherche, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Bruno Trentin, membre du Parlement européen

John Troth, directeur général, Broomfield trading services, Royaume-Uni

Luc Van den Brande, vice-président, Comité des régions

Eric Verborgh, directeur adjoint, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Robert Villeneuve, Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général (CEEP)

Les intervenants

Karl Aiginger

Karl Aiginger est autrichien. Il est chercheur en sciences économiques industrielles à l'Institut autrichien de recherches économiques. Il est également professeur invité à l'université de Stanford, au MIT et à l'UCLA. Ses recherches concernent à la fois la politique industrielle et la compétitivité dans les différents pays, secteurs et industries. Il est rédacteur en chef du *Journal of Industry, Competition and Trade* et auteur de rapports sur la compétitivité (DG Entreprises de la Commission européenne et consortium ERECO). M. Aiginger est membre du conseil de surveillance du holding OIAG et membre du conseil de l'*Austrian Business Agency*.

Christine Asmussen

Née à Copenhague, Danemark, Christine Asmussen a travaillé à Bruxelles pour différentes institutions de l'UE dont le Parlement et la Commission européenne avant d'être nommée chargée de politique au bureau bruxellois d'UNI-Europa (anciennement Euro-FIET) en 1995. En 1998, elle intègre le siège de l'UNI (Réseau international d'organisations syndicales) à Genève, où elle occupe le poste de responsable d'UNI Finance. UNI Finance compte des syndicats affiliés dans le monde entier et ses membres travaillent dans le secteur de la banque, des assurances et des banques centrales. UNI-Europa Finance compte 80 organisations affiliées en Europe, qui organisent 1,3 million d'employés du secteur des finances.

Raymond-Pierre Bodin

Né en France en 1948, Raymond-Pierre Bodin (docteur en sociologie) entre au ministère du travail en 1969, d'abord comme chercheur, puis comme représentant officiel. De 1974 à 1989, il enseigne la psychologie sociale et la sociologie du travail à l'université Pierre-Mendès-France de Grenoble. En 1989, M. Bodin devient directeur général de l'entreprise de plastiques Eurotec Manducher (groupe Klöckner), puis directeur des ressources humaines chez Klöckner Automotive, poste qu'il occupe jusqu'en 1996. Il exerce les fonctions de premier vice-président des ressources humaines chez Rhône-Poulenc Rorer (devenue Aventis Pharma en janvier 2000) de 1996 à 2000. Actuellement directeur de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Raymond-Pierre Bodin est également président de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE, France) et expert international au Bureau international du travail.

Jacques Chérèque

Né en 1928, il débute sa carrière comme ouvrier sidérurgiste, contremaître, puis chef de fabrication aux Aciéries de Pompey en Lorraine (France). De 1966 à 1984, il occupe diverses responsabilités à la CFDT (Confédération française démocratique du travail). Il devient ensuite préfet délégué pour le redéploiement industriel de la Région Lorraine, puis, de 1988 à 1991, ministre délégué à l'aménagement du territoire et aux reconversions dans le gouvernement Rocard. De 1988 à mars 2001, il est premier vice-président du Conseil général de Meurthe-et-Moselle (Lorraine), où il est chargé de l'aménagement du territoire et des questions d'environnement, puis devient conseiller général. Il est actuellement conseiller régional socialiste de Lorraine, poste qu'il occupera jusqu'en 2004. Jacques Chérèque est président du Centre européen de ressources sur les reconversions et les mutations (CERRM).

Emilio Gabaglio

Emilio Gabaglio est né dans la ville de Côme en Italie. Diplômé en économie de l'université catholique de Milan, il exerce la profession d'enseignant avant de rejoindre le mouvement syndical en 1964. Depuis le milieu des années soixante jusqu'en 1972, il travaille à l'ACLI (Association chrétienne des travailleurs italiens), dont il devient le président national en 1969. En 1974, M. Gabaglio devient responsable à plein temps de la CISL, dont il est élu membre du conseil général en 1977 (délégué de la CISL au sein de la CSC et membre de la délégation des travailleurs italiens à la conférence de l'OIT) et secrétaire national en 1983. Membre du comité exécutif de la CES depuis la troisième conférence de 1979, M. Gabaglio a toujours pris une part active dans les affaires européennes; il fait également partie du Mouvement européen. Il est actuellement secrétaire général de la CES: élu en mai 1991, il a été réélu en 1995 et en 1999.

Jeremy Harrison

Jeremy Harrison a créé et dirige actuellement l'Observatoire des compétences professionnelles pour l'Agence britannique des compétences professionnelles. Il est membre du personnel du Cambridge International Land Institute établi dans le cadre du Fitzwilliam College (Cambridge). En outre, M. Harrison écrit et donne des conférences sur le développement économique régional et local. Il a collaboré avec le groupe d'assistance technique du Fonds social européen pour les initiatives communautaires «Adapt» et «Emploi» entre 1995 et 2001, après avoir fait partie du bureau d'assistance technique du programme FORCE. M. Harrison travaille de façon intensive avec la Commission européenne depuis 1982.

Agnès Hubert

Agnès Hubert est née en Algérie et a grandi en Asie et en Afrique. Elle fait des études d'économie, de philosophie et de sciences politiques à Paris et à Londres. Avant d'entrer à la Commission européenne en 1981, M^{me} Hubert a exercé le métier

de journaliste. Au sein de la Commission, elle travaille sur les relations européennes nord-sud, l'égalité des sexes et la communication. Pendant cinq ans, elle dirige l'unité pour l'égalité des femmes avant d'entrer dans la cellule d'études prospectives. Plus récemment, M^{me} Hubert a intégré l'équipe chargée de la rédaction du livre blanc sur la gouvernance dans l'Union européenne.

Patrick Itschert

Diplômé en sciences économiques de l'université libre de Bruxelles, M. Patrick Itschert a d'abord été collaborateur de la Fondation Roi Baudouin, où il travaille comme conseiller du cabinet du vice-premier ministre et du ministre des finances (chargé des problèmes de développement économique de certains secteurs industriels), puis devient conseiller principal à l'ITCB (Institut du textile et de l'habillement de Belgique). À l'ITCB, il se consacre à l'évaluation des demandes d'investissements, des politiques commerciales et à la formation professionnelle dans les sociétés du textile et de l'habillement. M. Itschert est ensuite nommé directeur de l'ITCB. Il est actuellement secrétaire général de la Centrale syndicale européenne du textile, de l'habillement et du cuir (ETUF/TCL). Cette fédération regroupe 52 organisations affiliées de 27 pays européens et totalise 1,5 million de membres en Europe.

Josef W. Konvitz

Diplômé de l'université Cornell et de l'université de Princeton, M. Konvitz enseigne à la faculté de l'université d'État du Michigan de 1973 à 1992. Il obtient le grade de professeur grâce à ses recherches et à ses travaux sur l'histoire urbaine, l'histoire économique et l'histoire de la technique et de la science. M. Konvitz est actuellement chef de la division «Évaluation territoriale et développement durable» à l'OCDE à Paris. Sa division a pour mission d'évaluer la nature et l'importance des perspectives et des défis territoriaux et d'étudier la politique gouvernementale à différents niveaux pour pouvoir guider le développement territorial.

Thérèse de Liedekerke

Thérèse de Liedekerke est belge. Diplômée en sciences politiques de l'université libre de Bruxelles, elle obtient également un mastère en politique de l'économie mondiale à la London School of Economics. Elle entre à l'UNICE en 1990, au département des relations extérieures. Elle y devient, trois ans plus tard, conseiller du département des affaires sociales. M^{me} de Liedekerke exerce le poste de directrice des affaires sociales de l'UNICE depuis octobre 1996.

Ian Little

Ian Little exerce pendant dix-sept ans divers rôles financiers dans l'industrie manufacturière, puis il travaille douze ans à la direction générale, dont plus de huit ans comme PDG, chez Anderson Strathclyde plc, un des plus grands fournisseurs

d'équipements miniers à l'échelle mondiale. De 1985 à 1987, il est président de CBI Scotland. De 1989 à mars 2001, il assure diverses missions, dont des mandats publics et des fonctions d'administrateur, et travaille comme consultant d'entreprises indépendant. Membre du Comité économique et social depuis 1990, il est élu président de la section «industrie» de 1996 à 1998, vice-président du groupe des employeurs de 1998 à 2000, puis président de ce groupe depuis mars 2000.

Charlie McKenzie

Charlie McKenzie travaille d'abord dans la comptabilité, mais se rend rapidement compte que ce travail ne lui convient pas. Parti du bas de la hiérarchie, il franchit pas à pas les différentes étapes et devient l'un des dirigeants de l'organisation syndicale AEEU (Amalgamated Engineering and Electrical Union) au Royaume-Uni. Depuis 1992, après la fusion de l'EETPU et de l'AEU, M. McKenzie s'attelle au développement du département «affaires européennes et internationales» du syndicat. Il devient consultant spécial dans ce domaine à la FEM à Bruxelles où il prend part au développement et aux négociations des comités d'entreprise européens. En 1999, sir Ken Jackson lui demande de coordonner les activités des dirigeants syndicaux régionaux et nationaux. L'un des projets développés à la suite de cette nomination consistait à mettre en présence les syndicats palestiniens et israéliens en organisant des programmes de travail.

Jacques Maire

Jacques Maire est délégué aux affaires européennes et internationales du ministère français de l'emploi et de la solidarité. Il est responsable de la mise sur pied d'une délégation comprenant deux sous-directions et quatre bureaux (Europe, international, multilatéral, coopération), 53 agents en poste et 15 conseillers sociaux. Au niveau européen, il s'engage dans la création et l'animation du Comité du dialogue social pour les questions européennes et internationales (CDSEI), l'animation de la présidence française, la mise en place de programmes de travail bilatéraux avec les principaux partenaires économiques de la France, les négociations des accords bilatéraux France-BIT et France-OMS, des actions de coopération ou de promotion bi- ou multilatérales.

Régine Matthijsen

Régine Matthijsen est diplômée en langues de l'université de Genève (Suisse) et en gestion des entreprises de l'université de Düsseldorf (Allemagne), où elle se spécialise en droit international du travail et des relations du travail. Elle poursuit ses études, enseigne et travaille au Royaume-Uni, aux États-Unis et en France. Ces quinze dernières années, elle a été responsable des relations industrielles internationales et des politiques sociales au niveau mondial chez Philips International NV, Pays-Bas. M^{me} Matthijsen a été présidente de nombreux comités internationaux; elle est actuellement présidente du comité des relations industrielles et de la politique sociale de l'ERT (Table ronde européenne des industriels).

Jackie Morin

Né en 1958, Jackie Morin est docteur en sciences économiques (université de Paris I). Il est l'auteur d'une thèse sur le travail au noir en Europe et sur son interprétation dans la théorie économique. Il entre à la direction générale de l'emploi et des affaires sociales de la Commission européenne en 1986. En décembre 2000, il devient chef de l'unité «Dialogue social interprofessionnel, relations industrielles et adaptation au changement».

Laurette Onkelinx

Après sa licence en droit, M^{me} Onkelinx enseigne les sciences administratives et devient avocate au barreau de Liège. En 1992, elle devient ministre de l'intégration sociale, de la santé publique et de l'environnement du gouvernement fédéral belge. Elle est ensuite nommée ministre-présidente du gouvernement de la Communauté française, chargée de la fonction publique, de l'enfance et de la santé, puis de l'éducation, de l'audiovisuel, de l'aide à la jeunesse et de la promotion de la solidarité. Depuis le 12 juillet 1999, elle est vice-première ministre et ministre de l'emploi du gouvernement fédéral belge. Elle est vice-présidente de la Chambre des représentants de Belgique (présidente de la commission de la justice et chef de file du groupe socialiste), membre du bureau du parti socialiste et présidente de la commission interfédérale des femmes socialistes.

Pedro Ortún

M. Pedro Ortún Silvan est né à Madrid. Il est ingénieur spécialisé en chimie et en organisation industrielle. Après avoir obtenu son doctorat en gestion des entreprises à l'École supérieure d'ingénieurs industriels de Madrid, M. Ortún travaille dans le secteur public et dans le secteur privé. Il est membre du département d'études de la division «Développement» du groupe chimique espagnol UERT et membre des cabinets des ministres espagnols de l'industrie et de l'énergie. Depuis 1988, M. Ortún assure une fonction de direction au sein de la Commission européenne. Le 1^{er} janvier 2000, il est nommé directeur au sein de la nouvelle DG Entreprises chargé des services, du commerce, du tourisme, de l'e-business et d'IDA.

Rainer Plassman

De nationalité allemande, Rainer Plassman est secrétaire général du CEEP (Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général) depuis octobre 2000. Selon ses statuts, le CEEP a pour mission principale de représenter ces entreprises auprès des institutions européennes, c'est-à-dire défendre les intérêts de ses membres et promouvoir des initiatives, faire de nouvelles propositions et réaliser des études pour leur compte. Avant d'intégrer le CEEP, M. Plassman dirigeait le département des affaires stratégiques chez Stadtwerke à Cologne (Allemagne). Il travaille à Bruxelles depuis 1999 comme représentant des entreprises locales européennes.

Odile Quintin

Odile Quintin a étudié le droit public et les sciences politiques à Lyon. Après une brève expérience à l'Institut interuniversitaire de droit comparé à Bruxelles, M^{me} Quintin commence à travailler pour la Commission européenne en 1971. Après trois ans passés à la DG Agriculture et huit ans à la DG Relations extérieures, elle entre à la DG Emploi et affaires sociales en 1982. À la direction générale, elle s'est occupée des questions d'emploi et d'égalité des femmes, de sécurité sociale et d'actions sociales aussi que du Fonds social européen. En 1996, elle est nommée directrice générale adjointe faisant fonction et, en juillet 2000, directrice générale de la DG Emploi et affaires sociales. M^{me} Quintin est également membre du conseil d'administration de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail à Dublin et de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail à Bilbao.

Steen A. Rasmussen

M. Steen A. Rasmussen est de nationalité danoise. Il obtient sa maîtrise de droit en 1971. Trois ans plus tard, il devient procureur, puis est reçu au barreau en 1976. Un an plus tard, il entre à la Confédération des employeurs danois dont il deviendra plus tard le directeur. Ces dix dernières années, M. Rasmussen a travaillé comme président-directeur de l'Association des employeurs danois où il est responsable du secteur financier. De plus, M. Rasmussen est président du Comité bancaire pour les affaires sociales européennes et membre du conseil du régime de pension complémentaire des travailleurs (ATP). Il préside également un tribunal du travail et est attaché à la faculté de jurisprudence de l'université de Copenhague où il est membre extérieur du jury.

Olivier Richard

M. Olivier Richard est français. Il est délégué permanent à la Fédération européenne de l'industrie du nettoyage à Bruxelles. En 1992, il entre à l'UNICE où il devient coordinateur du groupe des employeurs au comité consultatif pour la sécurité, l'hygiène et la protection de la santé au travail. Puis, toujours à l'UNICE, M. Richard devient coordinateur des conseils d'administration de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail de Bilbao et de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin. Il est maintenant responsable du droit du travail, des conditions de travail, de la sécurité et de la santé, des relations industrielles et de la coordination avec les organisations sectorielles au sein de l'UNICE. M. Richard assume actuellement la fonction de directeur général de la Fédération européenne de l'industrie du nettoyage.

Maria João Rodrigues

Maria João Rodrigues est conseillère spéciale du premier ministre portugais. Elle est également professeur à plein temps d'économie à l'université de Lisbonne. M^{me} Rodrigues préside actuellement le groupe à haut niveau sur les relations industrielles et le changement en Europe.

Bruno Trentin

M. Trentin est né en France en 1926. De 1941 à 1945, il participe au mouvement de la résistance en France et en Italie. En 1950, il rejoint le Parti communiste italien. Il est membre du comité central du PCI de 1960 à 1973 et député au Parlement de 1962 à 1966. À partir de 1949, il travaille au bureau d'études économiques de la Confédération générale italienne du travail (CGIL). En 1958, il est élu vice-secrétaire de la CGIL. Il est nommé secrétaire général de la Fédération italienne des métallurgistes (FIOM) en 1962 et il conserve cette responsabilité et celle de secrétaire général de la Fédération unitaire de la métallurgie (FLM) jusqu'en 1977, date à laquelle il est élu secrétaire confédéral de la CGIL nationale. Fin 1988, il est élu secrétaire général de la CGIL, fonction qu'il assume jusqu'au 30 juin 1994. En juin 1994, il devient responsable du bureau de programmation de ce syndicat, charge qu'il garde jusqu'à son élection en juin 1999 au Parlement européen. Il est docteur en droit de l'université de Padoue (Italie).

John Troth

John Troth est le directeur général de Broomfield Trading Services. Il a fait carrière dans la fabrication de produits céramiques au Royaume-Uni et a l'expérience du commerce avec les pays en voie de développement. Il s'est également beaucoup investi dans l'enseignement et la formation au niveau national au Royaume-Uni et se consacre actuellement au conseil et à l'orientation professionnelle pour l'enseignement supérieur et professionnel.

Luc Van den Brande

Luc Van den Brande a fait ses études de droit à l'université catholique de Louvain, avant de devenir avocat au barreau de Malines à partir de 1970. Il commence sa carrière politique en 1975, année où il intègre le bureau national des jeunes du CVP, dont il devient membre de la direction nationale trois ans plus tard. Il dirige pendant quinze ans le CVP dans l'arrondissement de Malines et devient vice-président national du CVP en 1987. Depuis le début des années 90, M. Van den Brande est membre de la Chambre des représentants flamande pour la circonscription de Malines-Turnhout. Il est actuellement vice-président du Comité des régions. M. Van den Brande exerce également les fonctions de sénateur d'arrondissement et est membre actif de l'assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe et de l'Assemblée de l'Union de l'Europe occidentale.

Eric Verborgh

Eric Verborgh, de nationalité belge, est né à Bruxelles en 1941. Il est diplômé en psychologie industrielle de l'université libre de Bruxelles (ULB), où il commence sa carrière en 1966 en tant que chercheur à l'Institut de sociologie. Il entre, en 1972, au Centre de productivité belge en tant que directeur de recherche. En 1978, il devient directeur de programme à l'Institut belge pour l'amélioration des conditions de travail. Durant ces années, il exerce également les fonctions d'assistant à l'université de Bruxelles et de professeur à l'École ouvrière supérieure (EOS) de Bruxelles. Il est, depuis 1985, directeur adjoint de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin, dont il a assuré la direction à titre intérimaire de juillet 1999 à avril 2000.

Robert Villeneuve

Robert Villeneuve est né en France en 1938. Ingénieur en électrotechnique, il entre en 1963 à EDF-GDF (Electricité de France-Gaz de France), où il occupe de nombreux postes techniques avant de se tourner vers les ressources humaines et la formation. Il y est actuellement contrôleur général à la direction des ressources humaines et des relations sociales. De 1983 à 1991, il est directeur général adjoint de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) et est également professeur associé à l'École nationale d'administration (ENA). De 1995 à 2001, il exerce les fonctions de président de la commission des affaires sociales, de l'emploi et de la formation professionnelle du CEEP à Bruxelles. Jusqu'à la fin 2000, il dirige le projet Eurexter (Excellence territoriale en Europe). Il est actuellement délégué général de l'association chargée du suivi des résultats de ce projet.

En raison de son engagement au sein du CEEP, M. Villeneuve est également membre du comité de pilotage de l'EMCC mis en place par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail de Dublin.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail

Comprendre, anticiper et gérer le changement

Identifier les moteurs de changement

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes

2002 — 38 pp. — 16 x 23,5 cm

ISBN 92-897-0139-0



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES
L-2985 Luxembourg

ISBN 92-897-0139-0



9 789289 701396