

Restructurations territoriales et industries à forte technicité Le cas du projet VinnVinn à Göteborg en Suède

*Ola Bergström, School of Business, Economics and Law, Université
de Göteborg, Suède*

*Andreas Diedrich, School of Business, Economics and Law,
Université de Göteborg, Suède*

Résumé

Les effets d'une restructuration sur le territoire sont bien connus. Quand une entreprise à la position dominante dans une zone géographique ferme ses portes, la région peut souffrir d'un important préjudice économique : le marché du travail s'effondre, la main-d'œuvre devient surabondante. Alors que les restructurations touchaient le plus souvent des industries arrivées à maturité ou sur le déclin, dans des secteurs comme les mines, l'industrie navale, le textile et la construction automobile, des industries croissantes et émergentes telles l'informatique et l'électronique deviennent également vulnérables. Ceci pose un défi important aux autorités publiques locales.

Or les structures institutionnelles (droit du travail, services publics de l'emploi ou systèmes d'assurance chômage) sont conçues pour répondre aux besoins des industries traditionnelles plutôt qu'à la demande des travailleurs hautement qualifiés, dont les besoins en formation complémentaire sont limités. Leur niveau de compétence et leur autonomie professionnelle confirmée signifient également qu'ils sont plus mobiles et plus enclins à accepter un emploi dans une autre région, ce qui menace la croissance économique des régions à long terme. Le problème posé, au niveau territorial, par les restructurations dans les industries de haute technologie diffère par conséquent de celui posé par les restructurations traditionnelles, puisqu'il est dans l'intérêt des autorités publiques locales de retenir les travailleurs hautement qualifiés dans la région.

Le projet VinnVinn à Göteborg, en Suède, offre l'exemple d'une tentative de collaboration entre plusieurs acteurs locaux afin d'aider les travailleurs licenciés à retrouver un emploi dans la région, tout en stimulant la croissance économique et le développement. L'analyse de ce cas a été centrée sur la coopération des services publics de l'emploi, des autorités locales, des agences de reclassement et des employeurs afin d'aider les travailleurs hautement qualifiés licenciés à retrouver un emploi dans la région.

Monitoring Innovative Restructuring in Europe

MIRE est soutenu par le Fonds social européen, Art. 6 – Actions innovatrices
Les informations contenues dans cette publication n'engagent pas la Commission européenne



Régions, restructuration et secteurs à forte intensité de savoir :

- Le cas du projet de VinnVinn à Göteborg, Suède

11 septembre 2006

Auteurs :

Ola Bergström et Andreas Diedrich

School of Business, Economics and Law, Université de Göteborg
IMIT, Institute for Management of Innovation and Technology

Rapport IMIT

ISBN : 91-89162-12-9

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	3
LA REGION DE GÖTEBORG.....	6
METHODE.....	8
LE PROJET VINNVINN.....	8
RENCONTRE AVEC LES SERVICES PUBLICS POUR L'EMPLOI.....	9
LE GROUPE DE COLLABORATION	10
LE BESOIN D'UNE VISION PARTAGEE.....	12
QUELLE PEUT ETRE L'ACTION DES SERVICES PUBLICS POUR L'EMPLOI ?.....	15
RESOUDRE LES MALENTENDUS.....	16
QU'EST-CE QUE PEUT OFFRIR LE CONSEIL POUR LA SECURITE DE L'EMPLOI (TRR) ?	21
UN CADRE REGULATEUR COMMUN.....	25
CREER UNE OFFRE POUR LES ENTREPRISES BENEFICIAIRES	27
SE RENCONTRER : LES FOIRES DE L'EMPLOI.....	30
RESULTATS	33
DISCUSSION ET CONCLUSION	34
REMERCIEMENTS.....	38
REFERENCES	39

Introduction

Les effets régionaux des restructurations sont bien connus. Lorsque cesse l'activité d'une entreprise occupant une position dominante dans une zone géographique restreinte, la région concernée peut pâtir d'importants effets économiques négatifs. Les marchés du travail s'effondrent et l'offre de main d'œuvre devient alors supérieure à la demande. Les restructurations et les fermetures d'usine ont le plus souvent concerné les secteurs matures en déclin tels que les mines de fer, la construction navale, le textile et l'industrie automobile. Mais les secteurs émergents et en plein développement tels que l'industrie des technologies de l'information sont également de plus en plus exposés au risque de restructuration. Le développement des secteurs à forte intensité de savoir est lié aux transformations fondamentales de la structure de l'activité économique. Le savoir constitue le moteur de l'essentiel de l'activité économique et un des principaux facteurs de croissance de la plus-value économique (Stehr, 1994). Les gouvernements sont, de ce fait, confrontés à d'importants défis. Certaines régions sont en train de rattraper leur retard sur le plan de la modernisation industrielle ; elles parviennent à attirer l'investissement étranger direct, tandis que l'économie continue de reposer sur des secteurs à faibles compétences dans d'autres régions, qui ne peuvent compter que sur une quantité limitée de personnes d'un haut niveau d'éducation (Employment in Europe, 2004).

On assiste à un transfert des compétences des gouvernements centraux aux gouvernements régionaux dans la mise en œuvre de politiques actives de promotion du marché du travail, voire dans celle des services publics de l'emploi (SPE) eux-mêmes, les responsabilités à transférer étant définies en fonction des besoins exprimés par les gouvernements régionaux (Arzeni, 1999). Dans certains pays, cette politique de décentralisation s'accompagne d'un renforcement du rôle des partenaires sociaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques du marché du travail. Dans de nombreux pays,

les partenariats locaux sont utilisés aux fins de coordination des politiques du marché de l'emploi et des services pour l'emploi conçues par les gouvernements d'une part, et des services offerts par les groupes communautaires et les organisations à but non lucratif d'autre part. Les organisations du secteur bénévole sont de plus en plus engagées dans la conduite d'activités de lutte contre le chômage, l'exclusion sociale et la pauvreté, d'aide aux nouvelles entreprises, dans la prestation de services sociaux à l'adresse des populations locales et en faveur des chômeurs de longue durée, qui ont perdu tout contact avec les services publics pour l'emploi et ont abandonné toute recherche de travail (Arzeni, 1999). Ce type de partenariats locaux est actuellement encouragé par la Commission européenne dans le cadre de sa stratégie pour l'emploi.

Le problème est que les dispositifs institutionnels tels que la législation relative à la protection du travail, les services publics pour l'emploi et les systèmes d'assurance chômage sont conçus pour satisfaire les besoins des industries traditionnelles. Les programmes d'accompagnement sont conçus pour procurer un filet de sécurité aux travailleurs sans emploi et des programmes de formation sont proposés aux travailleurs peu qualifiés afin de les préparer à de nouveaux emplois.

Ces programmes ne sont toutefois souvent pas bien adaptés aux besoins des travailleurs hautement qualifiés de l'économie du savoir. Les travailleurs possédant un haut niveau de qualification n'ont qu'un besoin limité de formation supplémentaire. Leur niveau et l'autonomie professionnelle censée les caractériser impliquent également une certaine mobilité et une propension à accepter des emplois dans d'autres régions. Cela constitue une menace pour la croissance économique à long terme des régions concernées. Le problème que pose, d'un point de vue régional, la restructuration des secteurs à haute technologie, n'est donc pas le même que pour les secteurs traditionnels. Des politiques doivent être mises en œuvre et des structures doivent être développées par les acteurs régionaux pour maintenir la stabilité et favoriser la croissance. Les gouvernements régionaux sont notamment particulièrement

désireux d'empêcher les travailleurs hautement qualifiés de quitter leur région.

Le projet VinnVinn à Göteborg, en Suède, est un exemple de projet de mise en place d'une collaboration entre différents acteurs locaux visant à la fois à soutenir le transfert de travailleurs licenciés vers d'autres emplois à l'intérieur de la région et à stimuler la croissance et le développement économiques. La principale activité du projet a consisté à organiser des rencontres entre les entreprises et les demandeurs d'emploi, une sorte d'espace dans lequel la possibilité était offerte aux entreprises des technologies de l'information à la recherche de main d'œuvre de présenter leurs offres d'emploi aux travailleurs des technologies de l'information licenciés. Les travailleurs licenciés pouvaient ainsi rencontrer directement les employeurs, qui leur proposaient leurs offres d'emplois subventionnées par les services publics de l'emploi.

L'analyse, dans cette étude de cas, se focalise sur la manière dont les acteurs locaux tels que les services publics de l'emploi, les autorités régionales, les organismes non lucratifs d'aide à la réinsertion sur le marché du travail et les employeurs ont coopéré afin d'établir des règles et de créer des conditions pour le reclassement des travailleurs licenciés. Elle démontre comment des moyens ont été mis en œuvre pour aider les travailleurs hautement qualifiés licenciés à trouver un nouvel emploi dans la région.

Le document se présente comme suit. Nous décrivons tout d'abord le contexte de la région de Göteborg, puis les méthodes utilisées pour analyser l'élaboration du projet VinnVinn. Nous nous consacrons ensuite à la description et à l'analyse de la manière dont le projet VinnVinn a été mis en place et dont les controverses entre les différents partenaires au projet ont été résolues. Nous faisons part, dans la dernière partie, de nos conclusions relatives au rôle des gouvernements régionaux dans la restructuration des secteurs à forte densité de savoir.

La région de Göteborg

Le contexte est celui de la ville de Göteborg, dans l'ouest de la Suède. Depuis la disparition définitive du secteur de la construction navale dans les années 1970, les acteurs régionaux avaient concentré leurs efforts sur la réorientation de la structure industrielle de la ville de Göteborg, qu'il s'agissait de faire passer d'une situation de dépendance vis-à-vis d'un certain nombre d'employeurs majeurs tels que Volvo et SKF à une situation dans laquelle l'accent serait mis sur les secteurs à savoir intensif tels que la biotechnologie et le génie logiciel. Un certain nombre de réseaux industriels ou « clusters » avaient été constitués à cette fin et dans le but de stimuler la croissance et le développement. Ces réseaux étaient coordonnés par une organisation à base municipale, la Business Region Göteborg (BRG) et la Région de l'Ouest de la Suède. Nous nous concentrons, dans ce qui suit, sur les activités de BRG. BRG est une organisation gérée en collaboration par plusieurs municipalités dans la région de Göteborg. L'objectif de Göteborg est de soutenir la croissance de la région en créant un climat favorable à l'investissement et en développant des réseaux d'entreprises en croissance. Un certain nombre de réseaux organisés, de pépinières d'entreprises, de clusters d'innovation, de nouvelles entreprises et de parcs scientifiques existaient dans la région. Chaque réseau était focalisé sur un domaine technologique particulier, par exemple le développement des technologies de l'information ou la biotechnologie. Les réseaux reposaient sur le modèle de la triple hélice, un mot en vogue pour désigner la coopération entre l'industrie, le secteur public et les universités.

Les efforts régionaux de réorientation de l'industrie remonte à la crise des chantiers navals qui a frappé la région de Göteborg dans les années 1970. On trouvait d'importants chantiers navals dans la région de Göteborg dans les années 1960. Il s'agissait du principal employeur et moteur du développement économique dans la région (Jörnmark, 2005). En 1975, les chantiers navals employaient 25 pour cent de la main d'œuvre de la région (Lennartsson, 1984). La crise pétrolière et la concurrence de plus en plus forte des économies asiatiques ont entraîné la fermeture, les uns après les autres,

des chantiers navals de Göteborg. À la fin des années 1990, ces sites industriels avaient été réorganisés. L'objectif était de modifier la structure de l'économie de Göteborg dans le sens d'un rôle accru des secteurs d'avenir à forte intensité de savoir. Une nouvelle université des technologies de l'information dans la zone portuaire de la rive nord du fleuve et de nouveaux bureaux pour le secteur en plein développement des technologies de l'information ont été construits. Ericsson AB qui, à la fin des années 1990, connaissait une croissance inattendue du fait de l'explosion du secteur des technologies de l'information, a déménagé ses bureaux à Göteborg sur le nouveau site de développement, et plusieurs entreprises ont suivi. Une nouvelle ville a émergé. Les responsables politiques et les industriels locaux ont élaboré la vision commune d'un avenir prometteur pour la région de Göteborg. Ainsi, l'annonce, par plusieurs employeurs du secteur des TI, qu'ils envisageaient de licencier des employés, a constitué une menace pour les ambitions que la région développait depuis plus de deux décennies. On a alors craint que les investissements qui avaient été effectués dans la restructuration du tissu régional, physique comme humain, allaient être perdus.

Les acteurs régionaux n'étaient pas seuls à craindre cela, l'éventualité de la perte de travailleurs hautement qualifiés inquiétait également les responsables politiques nationaux. Ils étaient nombreux à penser que ces travailleurs quitteraient la Suède pour d'autres pays et que cela remettrait en cause le développement économique du pays. Le gouvernement a annoncé son intention de consacrer des ressources au soutien des initiatives destinées à mettre un coup d'arrêt à la fuite des travailleurs de TI du pays. Les ressources gouvernementales ont été allouées à une fondation nationale de recherche et de développement, Vinnova, qui avait pour vocation de financer des projets de développement économique et technique, en particulier les projets basés sur la collaboration entre les universités, les autorités publiques et l'industrie, soit le dénommé modèle de la triple hélice.

Méthode

Les données de cette étude de cas sont tirées d'entretiens avec des représentants des organisations impliquées dans le projet VinnVinn. Un total de six entretiens ont été réalisés avec des représentants des services publics pour l'emploi, des conseils pour la sécurité de l'emploi (TRR), l'organisation Business Region Gothenburg (BRG) et Ericsson AB. Les entretiens étaient semi-structurés et ont duré environ une heure. Des questions ont été posées aux personnes interrogées au sujet de leur implication personnelle dans le projet VinnVinn, des différentes modalités du projet et de la manière dont la collaboration entre les différents acteurs a été facilitée. Les entretiens ont été transcrits, codés et analysés par les chercheurs. L'analyse a été effectuée au moyen de ce qui est généralement désigné par le terme de « *triangulation* », une méthode de comparaison des différentes déclarations relatives à un objet commun, en l'occurrence le projet VinnVinn. La triangulation consiste à analyser le positionnement des différentes parties vis-à-vis de l'objet commun en question. Une attention particulière a été accordée aux propos tenus par les interlocuteurs au sujet du projet et des différents aspects de celui-ci. Cette méthode a pour but de décrypter la manière dont le projet et ses activités ont permis aux intérêts des différents acteurs de se rejoindre. Il convient toutefois de noter qu'aucun entretien n'a été conduit, à ce stade, avec les participants au projet, à savoir les travailleurs licenciés et les structures bénéficiaires, soit les entreprises dont proviennent les travailleurs licenciés. Les entretiens n'ont été conduits qu'avec les partenaires au projet. Des recherches supplémentaires pourront être conduites au sujet de l'expérience des participants au projet VinnVinn à une étape ultérieure.

Le projet VinnVinn

En 2001, Ericsson AB a annoncé son intention de procéder à des licenciements à grande échelle, qui affecteraient en priorité les sites de recherche et de développement de la région de Stockholm. Mais d'autres licenciements allaient être annoncés dans d'autres régions du pays. À la lumière de ces développements, en mai 2002, des représentants d'Ericsson à Göteborg se sont rendus à Stockholm pour essayer d'influer sur le gouvernement afin qu'il fournisse des ressources visant à stimuler l'activité économique dans la région.

Puis Ericsson a commencé à lancer une action ici à Göteborg. L'action consistait à tenter d'obtenir d'un certain nombre de personnes qu'elles aillent à la rencontre d'Ulrika Messing [ministre des Affaires régionales] afin de garantir qu'une partie des financements qu'elle avait évoquée seraient destinés à Göteborg. [...] Je ne sais pas comment ils y sont parvenus mais des financements – importants – ont été consacrés au projet Vinnova, qui les a ensuite redistribués. (Représentant TRR, 060124)

Les représentants d'Ericsson sont retournés à Göteborg et ont commencé à élaborer un projet qui, plus tard, serait intitulé projet « VinnVinn ». Une importante restriction a été formulée : les ressources fournies par la fondation Vinnova ne seraient pas utilisées pour soutenir le transfert des travailleurs vers de nouveaux emplois mais pour instaurer et coordonner la collaboration entre les acteurs locaux. Les collaborateurs du projet contribueraient, quant à eux, à hauteur de leurs propres ressources, de leurs compétences et de leur temps. Un processus visant à rassembler les acteurs locaux a par conséquent été engagé.

Rencontre avec les services publics pour l'emploi

À l'automne 2002, Ericsson a annoncé son intention de procéder au licenciement de 200 travailleurs de leurs sites de Göteborg. Une rencontre entre les représentants d'Ericsson et les SPE a eu lieu. Dans la mesure où Ericsson était considérée comme un employeur important de la région de Göteborg et en raison du nombre de travailleurs licenciés, une délégation assez conséquente des SPE composée de représentants de l'agence nationale pour l'emploi et de l'unité SPE chargée plus spécifiquement des travailleurs techniques s'est présentée.

J'étais présent quand d'importants licenciements étaient annoncés. Kenneth Härder intervenait lui aussi si les licenciements annoncés étaient vraiment très importants, ce fut le cas en l'occurrence. C'était une manière de se faire une idée de ce en quoi tout cela consistait, de ce que nous pouvions envisager. Qu'est-ce qui est raisonnable ? Combien de licenciements sont prévus ? Annoncez-vous des licenciements pour affoler les syndicats ou bien quel est votre objectif ? La première rencontre a donc plutôt eu pour objectif d'obtenir des informations puis, bien entendu, de déterminer les mesures que nous pouvions envisager face à une telle quantité de licenciements. [Représentant SPE, 060124]

Ericsson possédait une expérience préalable de la collaboration avec les services publics pour l'emploi à Stockholm. À l'automne 2001, l'unité de réembauche d'Ericsson à Stockholm avait coopéré avec l'Université de Stockholm et les SPE dans

le cadre de la formation d'ingénieurs licenciés en vue de leur transfert vers de nouveaux emplois en tant qu'enseignants¹.

Ericsson s'attendait à ce que des programmes similaires seraient mis en place lorsqu'elle a fait part de ses projets de licenciement à Göteborg. Mais ces attentes n'ont pu être satisfaites. La raison était qu'il n'existait pas de demande identifiable d'enseignants dans les écoles de Göteborg. L'organisation de programmes de formation visant à transformer des ingénieurs licenciés en enseignants n'avait pas donc véritablement lieu d'être. D'autres solutions ayant pour but d'aider les travailleurs licenciés à retrouver un emploi le plus rapidement possible ont été discutées.

Le groupe de collaboration

Les services publics pour l'emploi considéraient qu'il était important d'agir le plus rapidement possible, avant que les travailleurs licenciés ne se retrouvent au chômage. Cela requerrait la collaboration de plusieurs acteurs, parmi lesquels les syndicats et le TRR. Le TRR est un conseil pour la sécurité de l'emploi dont le fonctionnement repose sur une convention collective entre les partenaires sociaux du secteur des employés de bureau et dont la mission est de soutenir les travailleurs victimes des politiques de restructuration².

¹ Le département de l'enseignement universitaire avait identifié un besoin d'enseignants en sciences naturelles dans la région de Stockholm et les travailleurs qualifiés licenciés de chez Ericsson étaient considérés comme aptes, moyennant une formation, à accomplir ce travail. L'université a suggéré la conduite d'un programme dans le cadre duquel une formation intensive en pédagogie pourrait être proposée aux ingénieurs licenciés. En coopération avec l'agence locale pour l'emploi, les services publics pour l'emploi et la municipalité de Stockholm, les ressources nécessaires pour le programme de formation ont été mobilisées. Un accord a été conclu avec Ericsson, l'entreprise acceptant de couvrir la moitié du coût du programme pour chaque individu tandis que le consortium d'organismes publics prendrait en charge le reste. Le programme a été mis en place et les administrateurs et coaches en outplacement se sont mis à la recherche de travailleurs licenciés possédant la qualification adéquate pour participer au programme. Environ 40 personnes se sont portées candidates pour le programme, dont 13 ont été acceptées. Six mois plus tard, 10 d'entre elles étaient prêtes à se lancer dans une nouvelle carrière d'enseignants.

² Plusieurs conseils pour la sécurité de l'emploi existent au sein du marché du travail suédois. Le conseil auquel est rattaché tel ou tel employeur ou employé dépend de la convention collective et de l'association d'employeurs concernées. Les partenaires contractuels du conseil pour la sécurité de l'emploi (Trygghetrådet TRR) sont Svenskt Näringsliv (la confédération des entreprises suédoises) et le PTK Fédération des salariés de

La procédure courante en cas d'annonce de licenciements par d'importantes entreprises était, selon le TRR, de mettre en place un groupe de collaboration (samrådsgrupp). Un groupe de collaboration est normalement composé de représentants de l'employeur à l'origine des licenciements, des représentants des syndicats de l'entreprise de l'employeur, du TRR et des SPE. Le groupe de collaboration siège pour discuter des mesures pouvant être envisagées pour aider les travailleurs à trouver de nouveaux emplois et à identifier les principaux problèmes à résoudre.

Contrairement à la pratique à laquelle les SPE étaient habitués, ceux-ci ont cependant noté que les délégués syndicaux n'étaient pas représentés dans le groupe de collaboration. Les SPE ont tenté d'obtenir des représentants d'Ericsson que les syndicats soient impliqués, mais sans succès.

Nous avons assisté à des réunions dans lesquelles les syndicats n'étaient pas représentés. Ils [les représentants d'Ericsson] ont rencontré les syndicats avant de nous rencontrer. Je n'étais pas habitué à cela, mais plutôt à ce que l'ensemble des parties soient représentées lors de telles réunions de sorte que celles-ci puissent entendre ce qui se disait et exprimer ce qu'elles avaient à exprimer. Mais ils avaient décidé qu'il en serait ainsi et nous n'avons rien pu y changer. Les services publics pour l'emploi devraient être l'élément moteur de ce dialogue pour le reclassement de travailleurs licenciés. Mais nous n'avons eu aucun poids sur les négociations. [Représentant SPE, 060124]

L'idée était de transférer les travailleurs licenciés vers de nouveaux emplois dans la région. Mais des licenciements supplémentaires étaient annoncés par les autres entreprises de TI de la région vers lesquelles les transferts des travailleurs licenciés d'Ericsson auraient pu être organisés.

Une quantité effrayante de licenciements se sont produits durant cette période dans le secteur des TI. Des licenciements ont eu lieu dans les grandes sociétés de conseil en TI ainsi qu'à Ericsson. Des licenciements se sont également produits dans des grandes entreprises dotées de départements de TI. Partout, donc, des licenciements avaient lieu. Un très grand nombre de personnes ont été licenciées. (Représentant TRR, 060124)

Des efforts supplémentaires devaient être accomplis pour faire face à l'ampleur des licenciements dans la région. Le phénomène ne concernait pas une entreprise en particulier mais le secteur dans son ensemble, un secteur considéré comme moteur pour le développement de la région.

l'industrie et des services). Le TRR couvre 32 000 entreprises et 700 000 employés du secteur privé.

Les performances des autres entreprises étaient plutôt satisfaisantes comparées à celles d'Ericsson. Mais d'autres entreprises ont été entraînées dans le mouvement. Nous avons assisté à un nombre effrayant de licenciements ici pendant toute une période. L'idée est née, lors d'un déplacement pour l'une de ces réunions, de mettre en œuvre le modèle – dit de la « triple hélice » – de collaboration entre entreprises, universités et autorités publiques. [Représentant SPE, 060124]

L'ampleur des licenciements a encouragé les différents acteurs régionaux à engager des mesures spéciales telles que la mise en place d'un projet financé par la fondation nationale de recherche et de développement Vinnova.

Le besoin d'une vision partagée

Au cours des phases initiales, les idées concernant la manière de soutenir les travailleurs licenciés reposaient sur des notions assez traditionnelles de ce que le fait d'être licencié signifie. Du point de vue des travailleurs licenciés, le principal problème était de trouver un nouvel emploi assorti d'un salaire raisonnable et de conditions de travail adéquates. La plupart des travailleurs nouvellement licenciés n'étaient pas habitués à chercher un emploi. Ils travaillaient souvent depuis longtemps pour la même entreprise et ne disposaient pas de curriculum vitae à jour. Leur participation à un programme de reclassement avait souvent pour conséquence de les rassurer et de leur faire perdre leur motivation lorsque leurs activités de recherche d'emploi n'aboutissaient pas. Il était par conséquent considéré comme important de leur proposer des activités qui garantissent leur active participation tout en leur procurant une sécurité suffisante.

Toutefois, dans la mesure où les travailleurs affectés par les licenciements étaient avant tout des ingénieurs hautement qualifiés, certains facteurs supplémentaires étaient à prendre en compte. Du fait des licenciements à grande échelle effectués dans la région, il était difficile de trouver des emplois adéquats pour les groupes affectés. La plupart des employeurs intéressés par de telles compétences ne disposaient pas des ressources financières pour embaucher. La question était de savoir si les collaborateurs du projet

pourraient fournir le soutien financier nécessaire pour réduire les coûts de travail des petites entreprises en plein développement.

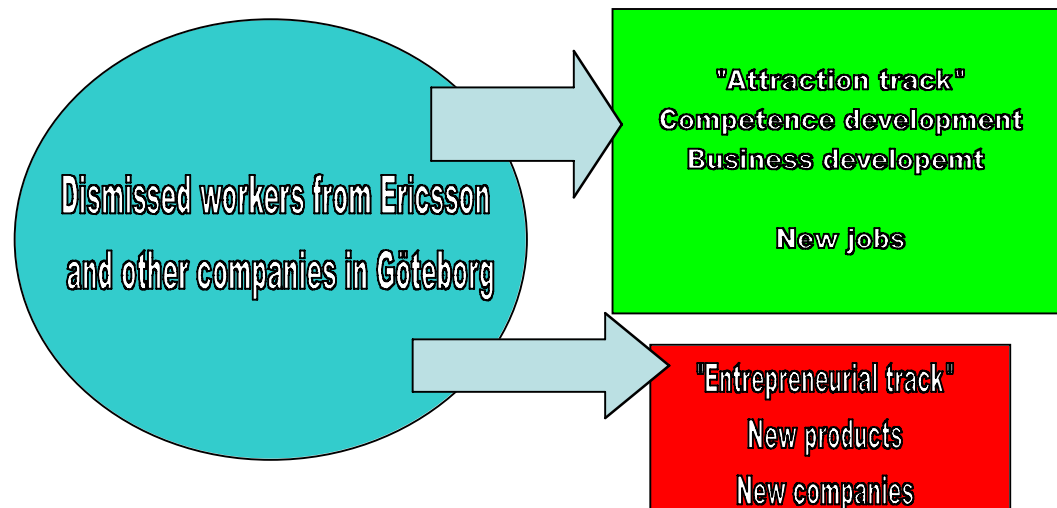
Le principal objectif du projet étant de mobiliser plusieurs acteurs dans le cadre du processus de transfert de travailleurs licenciés vers de nouveaux emplois, le groupe de collaboration était conscient de la nécessité de comprendre la situation et les intérêts de chaque acteur impliqué. Quatre types différents d'acteurs ont été identifiés : les travailleurs licenciés, les acteurs de soutien, les entreprises bénéficiaires et les exécutants. Le besoin de compréhension mutuelle des différents acteurs a été mis en exergue dans le plan du projet.

Plusieurs acteurs sont impliqués dans ce projet, ce qui est la source d'une complexité qu'il est important de comprendre pour agir en conséquence. Il est nécessaire de comprendre la situation et des forces d'entraînement sont également nécessaires pour créer des processus réussis de mise en adéquation des individus et des entreprises bénéficiaires. Des compétences et une certaine expérience du soutien à des activités étroitement liées à l'individu sont requises. Il est également fondamental, dans ce projet, de trouver un moyen d'impliquer activement les clusters et les systèmes régionaux d'innovation dans la définition de solutions qui puissent susciter l'engagement et une collaboration renforcée sur le long terme, un système et un environnement pour le développement durable. La réussite de ce projet repose sur la collaboration active des différents acteurs, sur leur contribution et leur engagement. Nous percevons également une relation étroite entre la manière dont les acteurs sont structurés et la compréhension partagée, qui sert de base pour l'ensemble du projet, à savoir : la perspective individuelle, la perspective professionnelle et la perspective de croissance. [Le plan du projet VinnVinn, (traduit en anglais par l'auteur)]

Les acteurs pertinents pour l'accompagnement des travailleurs licenciés dans leur recherche d'emplois dans la région ont donc été identifiés. Un conseil consultatif composé de représentants de chacun des acteurs impliqués a été mis en place afin de coordonner leurs activités et leurs rôles respectifs. Un groupe de projet en charge des activités au quotidien du projet également composé de représentants des différents acteurs a en outre été formé. Un ancien employé d'Ericsson en relation avec un important réseau de contacts dans la région a pris en charge la direction du groupe.

L'objectif du projet était d'assurer l'adéquation entre les compétences d'un côté et les organisations et systèmes de l'autre, une adéquation susceptible d'engendrer une croissance compétitive sur le long terme. Le projet a été divisé en deux voies principales, la « *voie d'attractivité* » et la « *voie entrepreneuriale* ». L'objectif de la voie d'attractivité était de renforcer

l'attractivité des travailleurs licenciés vis-à-vis des employeurs à travers des activités concrètes et des réseaux étendus. La voie entrepreneuriale était axée sur les individus intéressés par la création et la gestion de leur propre entreprise.



[Traduction schéma ci-dessus]

Travailleurs licenciés d'Ericsson et des autres entreprises de Göteborg

« Voie d'attractivité »

Développement des compétences

Développement d'entreprise

Nouveaux emplois

« Voie entrepreneuriale »

Nouveaux produits

Nouvelles entreprises

Source : matériel de présentation de VinnVinn.

L'organisation d'activités initiales s'est avérée nécessaire afin de créer les conditions adéquates pour l'établissement de ces deux voies. Trois principales activités ont été identifiées : la coordination des diverses activités et des divers

programmes en cours dans la région, la mise en place d'un cadre régulateur commun pour l'accompagnement des travailleurs licenciés et la création d'une offre pour les entreprises bénéficiaires. Il a été jugé nécessaire de communiquer intensément dans la mesure où le projet affectait et impliquait un grand nombre d'individus et d'organisations. Plusieurs problèmes et controverses étaient à résoudre.

Quelle peut être l'action des services publics pour l'emploi ?

Du fait de leur expérience préalable du travail avec les services publics pour l'emploi de Stockholm, les représentants d'Ericsson se sont d'emblée montrés très sceptiques concernant la contribution à attendre de ces services³, perçus comme trop bureaucratiques et soucieux de répondre à des impératifs d'ordre politique plutôt que de prendre en compte les besoins des employeurs. Ainsi le fait remarquer un des représentants d'Ericsson avec un soupçon de sarcasme :

Ils [*les services publics pour l'emploi*] reçoivent leurs directives directement des responsables politiques, qui disent : « *Bien, nous allons maintenant concentrer nos efforts sur la jeune génération, les jeunes sans emploi.* » Ou bien : « *Nous allons nous focaliser sur les immigrés plus âgés* », ou « *maintenant nous donnons la priorité aux hommes de 28 ans aux yeux bleus* »... C'est à peine exagéré. Et il se pouvait, au cours d'une année, qu'ils reçoivent une ou deux directives concernant ce sur quoi leurs activités devaient être concentrées, par conséquent aucun résultat ne peut jamais véritablement être atteint. Tout ce qui leur importe est de se conformer à la volonté des responsables politiques. Au final rien ne peut être accompli, ce dont tout le monde subit les conséquences. [Représentant d'Ericsson, 050701]

³ À Stockholm, les représentants d'Ericsson avaient contacté, en début de programme, leurs bureaux régionaux. Ericsson, à ce stade, avait coopéré avec les comités de travail des différents comtés affectés par les licenciements. Des groupes de collaboration composés de représentants de l'employeur, des services publics pour l'emploi, des comités de travail de comté, de la municipalité et du Bureau national d'assurance avaient été formés. L'objectif de la formation de ces groupes de collaboration était de « *minimiser les dégâts* » causés par les licenciements, s'agissant en particulier de déceler rapidement de nouvelles opportunités d'emploi pour les employés licenciés. Le rôle des services publics pour l'emploi, à priori les mieux placés pour savoir où et dans quel secteur du marché du travail ces opportunités existaient, était perçu comme crucial à cet égard. Quel secteur souffrait d'un manque de travailleurs ? Où certaines compétences étaient-elles requises pour l'avenir ? Le rôle des services publics pour l'emploi devait être de proposer des services de formation professionnelle aux individus licenciés en fonction des compétences recherchées et de les préparer, dans des délais raisonnables, aux nouveaux enjeux du marché du travail. Mais ces attentes n'ont pas été satisfaites.

Du point de vue des représentants d'Ericsson, les SPE n'ont pas été jugés suffisamment capables de répondre aux besoins des entreprises et de s'adapter aux pratiques qui se sont développées parmi celles ayant été contraintes de licencier des employés. Les SPE ont été décrits comme « *inefficaces* » par les représentants de l'employeur et comme « *inexpérimentés* » s'agissant de prendre en charge des individus hautement qualifiés. Les SPE ont été incapables de faire face à ces travailleurs licenciés de chez Ericsson dont la majorité étaient des ingénieurs ayant atteint un niveau élevé d'études. Le fait, par exemple, que la mention « *civilingenjör* » (maîtrise d'ingénierie) ne figurait pas à la rubrique « formation » sur les formulaires des SPE est révélateur du type de difficultés auxquelles Ericsson a pu être confrontée dans ses relations avec eux.

Les représentants d'Ericsson considéraient donc les SPE comme une organisation inefficace et bureaucratique, inflexible en raison d'ingérences politiques et idéologiques constantes, anachronique et incapable de comprendre les pratiques « *modernes* » de l'action de restructuration de la force de travail.

Résoudre les malentendus

Du point de vue des services publics pour l'emploi, cette critique était due à la méconnaissance de leur rôle et des principes régissant leur activité. Les SPE ont en effet joué un rôle historiquement important sur le marché du travail suédois. Ils n'ont pas été créés uniquement dans le but d'atténuer les conséquences négatives de la restructuration de l'économie, le rôle qui a leur a été assigné au départ était également d'accompagner de tels processus. L'État a par exemple activement contribué, dans les années 1970, à tenter de sauver les chantiers navals de Göteborg. On pouvait s'attendre, du fait de leur rôle historique, à un engagement actif des SPE dans les processus de restructuration. Toutefois, au cours des années 1990, leur rôle dans ces processus s'est limité à rassembler les données relatives aux préavis de licenciements. Lorsqu'une entreprise décidait de réduire sa force de travail, celle-ci était tenue d'en aviser le conseil de travail du comté

(Länsarbetsnämnden) avec au moins 30 jours d'avance⁴. Cette obligation valait pour les licenciements abusifs impliquant environ 10 pour cent de la force de travail.

Nous devons prendre contact avec l'entreprise concernée lorsqu'un préavis nous est communiqué. Puis l'entreprise décide si elle souhaite coopérer avec nous ou pas. Certaines entreprises décident qu'elles ne le souhaitent pas, prétextant, lorsque l'avis de licenciement est donné, que « *le problème, pour un tel ou une telle, est déjà résolu* », d'autres affirmant qu'« [elles solliciteront] *le conseil pour la sécurité de l'emploi, Manpower ou tout autre acteur* » et qu'elles n'ont pas besoin de nous. Nous ne pouvons pas les contraindre à accepter nos services. Or, la plupart des entreprises considèrent que notre intervention peut leur être utile, que nous pouvons les informer sur les mesures que l'État est en mesure de prendre comme sur certains autres aspects. Nous sommes parfois impliqués dans la totalité du processus de licenciement. Nous dépêchons rapidement des conseillers spéciaux auprès de certaines entreprises tandis que, pour d'autres, nous ne sommes présents que pour informer, nous mettre en contact avec les demandeurs d'emploi, par la suite, par téléphone ou par courrier électronique. Ainsi les situations varient d'une quasi-absence de contact avec l'entreprise concernée à une implication telle qu'il semblerait que nous travaillions dans l'entreprise en question [Représentant SPE, 060124]

Le rôle des SPE variait selon les cas. Ils n'étaient toutefois pas en mesure d'intervenir, le plus souvent, pour soutenir les travailleurs licenciés par leur employeur. Leur rôle était simplement de fournir les informations nécessaires aux travailleurs licenciés, le plus souvent par le biais d'un système d'information en ligne. L'une des raisons du rôle restreint des SPE était que les travailleurs licenciés étaient le plus souvent pris en charge par les services des conseils pour la sécurité de l'emploi ou les autres agences. Le travailleur licencié ne devenait l'affaire des SPE qu'après que sa recherche d'emploi par d'autres moyens avait échoué. Leur rôle le plus important était probablement l'administration des indemnités de licenciement. Mais la gestion de ces indemnités était également assurée par l'A-kassa. Le rôle des SPE se limitait donc à la prise en charge des travailleurs qui se trouvaient déjà au chômage, et ce sans que leur situation ait forcément un lien avec la restructuration de l'entreprise concernée⁵.

⁴ La notification, conformément à la loi de promotion de l'emploi (1974), doit comprendre l'information nécessaire concernant le nombre des travailleurs licenciés, la cause de leur licenciement et, à un stade ultérieur, les noms de celles et ceux dont le licenciement est prévu, ainsi que les consultations en cours.

⁵ Il convient de noter que la question de cette priorité donnée à la prise en charge des chômeurs de longue durée a occupé une place importante dans le débat public. D'aucun ont prétendu qu'en se focalisant sur les chômeurs de longue durée et non sur les travailleurs

Les représentants de l'employeur (ainsi que les autres acteurs) pensaient toutefois qu'il était possible de verser des indemnités de chômage aux travailleurs licenciés (A-Kassa) le temps de leur placement en apprentissage avec de nouveaux employeurs. D'après les représentants des SPE, les différents acteurs du groupe de collaboration étaient issus de mondes différents et avaient une vision déformée du rôle de l'État. Les représentants des SPE ressentaient la nécessité d'informer les acteurs sur leurs règles de fonctionnement.

Il y a eu ce type de Chalmers qui pensait que nous pourrions lui accorder 2 000 € par mois ou un montant de cet ordre pour son entreprise en plein développement. Je lui ai dit que nous ne pouvions pas lui accorder plus de 500 €. Ces gens vivent dans un autre monde que le nôtre et la confrontation est parfois inévitable. J'ai réalisé un exposé à l'attention du groupe sur la manière dont le conseil du marché de l'emploi opère et les différents règlements, ce qui a permis de mettre fin à un certain nombre d'idées reçues comme le fait que nous puissions disposer de montants illimités. Or bien entendu une part de la responsabilité revient également à l'employeur et aux syndicats. Vous ne pouvez pas vous décharger de toutes vos responsabilités sur le dos de l'État. C'est le type de discussions que nous avons pu avoir au sujet du projet, mais les choses, je crois, sont assez vite rentrées dans l'ordre. [Représentant SPE, 060124]

Les SPE étaient en effet liés par leurs règles de fonctionnement et leurs priorités politiques. Les travailleurs licenciés ne constituent pas le groupe cible de leurs activités.

Les services des SPE sont essentiellement destinés aux individus des groupes particulièrement vulnérables déjà au chômage ou victimes de chômage de longue durée. Les SPE n'ont, de ce fait, qu'une capacité limitée à prendre en charge les travailleurs hautement qualifiés.

Les services publics pour l'emploi avaient en charge un grand nombre de chômeurs de longue durée plutôt peu qualifiés. Les travailleurs licenciés étaient des personnes d'un niveau plutôt élevé de qualification et qui avaient eu un emploi. Il s'agissait d'individus plutôt bien lotis, bien éduqués, d'âge convenable, etc. Les SPE ont bien entendu discuté de savoir combien de ressources et de temps devaient être consacrés à ce groupe par rapport aux autres groupes dans la mesure où celles-ci n'étaient pas illimitées. [Représentant SPE, 060124]

Les représentants d'Ericsson ont fait pression sur les SPE, faisant valoir que leur fonctionnement n'était pas adapté à ce type de conditions. Les SPE devaient normalement fournir un soutien aux travailleurs licenciés, mais les travailleurs licenciés d'Ericsson n'étaient pas encore au chômage. Ils ne

menacés de licenciement, les SPE contribuaient à aggraver le problème du chômage plutôt qu'à le résoudre.

pouvaient être couverts par les allocations de chômage des SPE dans la mesure où ils l'étaient par les indemnités de licenciement de leur ancien employeur.

Les représentants d'Ericsson ont en outre souligné qu'ils ne verseraient pas d'indemnités de licenciement ou qu'ils ne financeraient pas d'autres activités pour les travailleurs licenciés à moins qu'ils soient assurés que cela déboucherait sur un nouvel emploi. Dans la mesure où l'idée était d'orienter les travailleurs vers de nouvelles entreprises dont l'activité commençait à se développer, l'investissement était considéré comme risqué. La question s'est par conséquent posée de savoir si les règles de fonctionnement des SPE pouvaient être modifiées.

Les SPE ont alors informé les autres acteurs du groupe de collaboration qu'une autre politique était possible. Les représentants des SPE ont reconnu qu'il existait une forme de soutien appelée « arbetspraktik » (littéralement « pratique de travail ») qui pouvait être utilisée pour soutenir les individus dans leurs démarches de recherche d'emploi.

Il est une méthode que nous appelons « pratique de travail » qui vous est expliquée dans les fiches d'information mises à votre disposition et dans lesquelles vous trouverez toutes les informations relatives à nos activités. Je les ai toutes parcourues pour eux, car [...] ils n'avaient aucune idée de ce à quoi l'argent de l'assurance chômage était destiné. Ils pensaient que les services d'assurance chômage géraient l'argent destiné aux pratiques de travail. Ils se demandaient donc pourquoi l'assurance chômage n'en faisait pas partie. Nous avons en effet souvent été confrontés à ce type de légers malentendus qui ne nous ont pas toujours facilité la tâche. [Représentant SPE, 060124]

Cette forme de soutien ayant été conçue pour les chômeurs de longue durée, le problème pour les SPE était de donner la priorité à ce groupe de travailleurs (dotés d'un niveau de qualification plus élevé), qui occupaient une position relativement satisfaisante sur le marché du travail et pour lesquels les opportunités d'emploi étaient plus nombreuses.

Nous sommes en quelque sorte liés par le fait que nous disposons de ressources limitées. Celles-ci doivent être orientées vers les cas les plus difficiles du marché du travail. Comment envisager d'affecter, disons un million d'euros aux chômeurs d'Ericsson quand par exemple les services publics pour l'emploi d'Angered [une région au fort taux de chômage] ont à prendre charge une population dont 80 pour cent n'est pas originaire des pays nordiques ? Un individu doit en outre avoir été au

chômage depuis un certain temps pour être pris en charge par nos services. Nous sommes tributaires des conditions fixées par l'État. [Représentant SPE, 060124]

Les représentants locaux des SPE se sont donc retrouvés confrontés à un dilemme : fallait-il qu'ils réorientent leurs ressources des chômeurs de longue durée vers les travailleurs de TI moins vulnérables de la région ? En raison de l'ampleur des licenciements, les SPE ont opté pour cette réorientation des ressources.

Par conséquent si je me souviens bien, les SPE n'ont pris aucune mesure d'envergure en termes de versements d'indemnités. Les besoins en formation ou pour ce type de prestations n'étaient pas non plus particulièrement importants, la plupart des personnes de ce groupe étaient hautement qualifiées. Elles possédaient également une expérience professionnelle, même si certaines ne travaillaient pas depuis très longtemps. Les personnes non expérimentées devaient être prises en charge en priorité. Nous pouvions fournir des informations sur des choses simples telles que la manière de démarrer une entreprise et tâcher d'identifier d'autres emplois adaptés à leur profil. Vous savez la situation du marché du travail est toujours contrastée. De nouveaux postes sont toujours à pourvoir même lorsque les entreprises licencient. Le mouvement est continu. Il ne s'agissait pas de faire de grandes promesses mais simplement d'intervenir à un stade suffisamment précoce afin de pouvoir trouver des emplois pour ces personnes. [Représentant SPE, 060124]

Selon les représentants des SPE, ceux-ci n'ont toutefois pas modifié les règles mais plutôt « *arrondi les angles* ».

Nous n'avons pas véritablement dérogé aux règles. Nous ne le pouvons pas. Nous ne pouvons faire abstraction de la réglementation. Mais nous pouvons arrondir les angles, à savoir, en l'occurrence, que nous avons alloué des ressources à ce groupe, même si c'était contraire aux intérêts des autres groupes. Dans la mesure où il s'agissait de licenciements de grande envergure et que cela affectait un grand nombre de personnes, nous ne pouvions pas ne pas être impliqués. De plus, c'est mon avis personnel, si nous laissons une entreprise assumer seule un si grand nombre de licenciements, nous perdons toute crédibilité pour toute future négociation. [Représentant SPE, 060124]

L'engagement des SPE en faveur des travailleurs hautement qualifiés était considéré comme un moyen de résoudre les problèmes d'image des SPE. Une certaine pression a également été exercée sur la direction des SPE pour qu'ils interviennent.

C'est au moment où l'annonce des licenciements est effectuée par une entreprise que nous devons être présents. Nous devons l'être également lorsqu'elles recrutent, mais il est extrêmement important que nous soyons avec les entreprises lorsqu'elles sont confrontées à des problèmes de manière [...] surtout à ce que les individus aient le sentiment que la société ne les abandonne pas, sans quoi les SPE aggraveront leur problème d'image. [...] Notre direction a été affectée du fait qu'il s'agissait d'une grande entreprise. Il est difficile de résister à la pression. Mais cela n'a pas été le facteur déterminant : c'est plutôt le fait que nous ayons eu une opportunité de nous engager dans le processus. [Représentant SPE, 060124]

Les SPE ont donc accepté d'assumer une charge plus importante que celle qu'ils auraient normalement dû assumer. Ils ont décidé d'allouer des ressources au soutien des travailleurs hautement qualifiés lors de leur apprentissage au sein d'entreprises à l'activité en plein développement.

Qu'est-ce que peut offrir le Conseil pour la sécurité de l'emploi (TRR) ?

Le TRR est régi par des conventions collectives pour l'accompagnement des employés licenciés pour raisons économiques dans leur recherche d'un nouvel emploi. Le TRR est activement engagé dans le processus de restructuration, qui peut être lancé soit lorsque le préavis de licenciement est donné soit même, dans certains cas, avant celui-ci. Le dispositif prévoit même, dans certaines circonstances, une compensation financière en complément aux indemnités de chômage générales au-delà de ce qui, en Suède, est appelé *A-kassataket* (le montant maximum des indemnités de chômage à laquelle une personne peut avoir droit), dont la gestion est assurée par les SPE et le fonds d'assurance chômage. Si une personne trouve un nouvel emploi dont la paye est inférieur à ce montant, la différence est versée, sur une période limitée, en application de la convention de sécurité de l'emploi. Ces activités sont financées grâce au versement de droits par les entreprises dont le montant est exprimé en pourcentage de la somme des traitements et des salaires.

Le soutien offert par le TRR peut prendre plusieurs formes. Il consiste normalement dans certaines formes d'activités initiales telles que conseil et séminaires, suivis, si nécessaire, par des mesures supplémentaires : programmes d'éducation, activités de développement personnel, soutien à la recherche d'emploi ou à la création d'entreprise. Le TRR jouit d'une certaine autonomie vis-à-vis des partenaires sociaux locaux. Il n'a pas le statut d'autorité. Le niveau des contributions peut être décidé au moment de la

signature de l'accord de restructuration ou en toute autre occasion telle que, par exemple, des négociations sur d'éventuelles augmentations de salaires⁶.

La vocation du TRR est de se focaliser sur l'individu et ses qualifications sur le marché du travail. La responsabilité de l'individu dans le processus est mise en valeur, en partie en tant que facteur de motivation, en partie en vertu du principe selon lequel seules les décisions prises par l'intéressé lui-même sont susceptibles de mener à la réussite, y compris dans une perspective à long terme. Cela signifie que le soutien procuré dépend de la manière dont l'intéressé est disposé à procéder. La politique du TRR consiste à prendre en compte la diversité des situations des travailleurs licenciés.

Tout le temps nécessaire est ainsi consacré au processus de recherche d'emploi, en fonction des besoins de chaque individu. Le processus débute souvent par un travail et une réflexion sur la réaction des individus à leur licenciement. Les représentants du TRR savent par expérience que la cessation de l'ancien emploi dans des conditions satisfaisantes et la compréhension ou, pour le moins, l'acceptation des raisons du licenciement en question constituent un facteur essentiel de motivation pour la suite du processus. L'effet inverse sera obtenu en cas de messages et d'informations ambigus amenant les individus licenciés à penser qu'ils parviendront, au bout du compte, à conserver leur emploi.

Au cours des phases initiales du processus de transfert, des conseils sont prodigués aux personnes licenciées et le point est fait sur leurs compétences. Certains de ces individus sont capables de s'engager immédiatement dans la recherche de nouvelles opportunités de travail tandis que la majorité a besoin, d'une manière ou d'une autre, d'améliorer ses capacités à rechercher efficacement un nouvel emploi. Le TRR n'offre toutefois pas toujours des solutions censées procurer à la personne licenciée une nouvelle opportunité d'emploi dans les délais les plus courts possible. Il est plus important, selon le TRR, de parvenir à des solutions plus stables, de manière à ce que les clients

⁶ Les droits que les entreprises sont tenues de verser au Conseil de sécurité pour l'emploi (TRR) s'élèvent actuellement à 0,3% de la somme des salaires et traitements pour les entreprises affiliées via leur association d'employeurs. Ce taux s'élève à 0,7% pour les employeurs affiliés séparément.

ne soient pas de nouveau contraints, peu de temps après, de solliciter l'aide du Conseil⁷.

Les représentants d'Ericsson avaient fait preuve de leur inquiétude et de leur déception vis-à-vis du soutien procuré par le TRR. Lors des précédents programmes de restructuration, en 2001, Ericsson a choisi de ne pas utiliser le TRR malgré le fait que l'entreprise ait déjà payé pour ses services. L'entreprise a décidé de ne pas recourir aux services du TRR qu'elle considérait comme dépassé, comme « *une relique des politiques du marché du travail des années 1970* », ainsi que l'a déclaré un représentant d'Ericsson. Sa capacité à gérer un grand nombre de personnes était en outre considérée comme limitée.

Les représentants d'Ericsson ont en réalité fait part de leurs critiques vis-à-vis de l'ensemble du système des conseils de sécurité pour l'emploi et de la politique suédoise de l'emploi. Les conseils n'étaient pas considérés comme un soutien satisfaisant s'agissant d'accompagner les efforts de recherche de nouvelles opportunités d'emploi pour les anciens employés et les droits que les entreprises étaient tenues de verser au TRR étaient décrits comme un gaspillage de ressources :

Pourquoi faut-il que nous versions chaque année 0,3% du total des salaires à ce [TRR] [...] alors que nous n'obtenons rien en retour ? Si, au lieu de la cela, nous assumons la responsabilité, en tant qu'entreprise, du soutien à nos employés dans ce processus, nous devrions être autorisés à sortir de ce dispositif [de financement du TRR].
(Représentant d'Ericsson, 050630:3)

Les représentants d'Ericsson ont décrit leurs propres efforts comme beaucoup plus efficaces que ceux entrepris par le Conseil pour la sécurité de l'emploi. Le manque de capacités du Conseil s'est notamment traduit, selon les représentants d'Ericsson, par le fait qu'il n'ait pas été en mesure de garantir un soutien suffisant à chaque individu. Il lui a fallu, d'après eux, beaucoup plus de temps pour aider les travailleurs licenciés à se procurer un nouvel emploi que les autres prestataires privés de services d'aide à la réinsertion

⁷ Le TRR n'enlève pas de ses bases de données les clients qui ont repris une activité dans le cadre d'un emploi provisoire ou considéré comme instable mais uniquement si une solution à plus long terme est trouvée. Les solutions à long terme peuvent être : le/la client/e a intégré un nouveau poste permanent, il/elle a mis en place sa propre entreprise, il/elle est parti/e à la retraite, il/elle a commencé un programme d'éducation à long terme ou il/elle choisit de ne plus figurer dans la base de données.

externe. La philosophie du TRR était basée sur le principe selon lequel les personnes engagées dans ses programmes étaient responsables de leur propre bien-être. En d'autres termes, les travailleurs licenciés pouvaient contacter le TRR en cas de problème, mais celui-ci ne s'efforçait pas activement et régulièrement d'approcher les participants pour se renseigner sur d'éventuels problèmes *avant* qu'il soit trop tard. L'expérience avait enseigné aux représentants d'Ericsson qu'une approche plus proactive était nécessaire dans la mesure où les individus licenciés étaient parfois incapables d'aborder ces problèmes avec leurs accompagnateurs. Ceux-ci avaient, dans ce type de situation, un rôle essentiel à jouer dans le repérage, de manière préventive, des cas problématiques.

Ericsson considérait cela comme particulièrement important dans la mesure où le salaire de l'employeur continuait de lui être versé tout le temps de son préavis. Des sommes considérables pouvaient être économisées si la période entre l'annonce du préavis de licenciement et le moment auquel la personne en préavis accédait à un nouvel emploi était réduite. Mais le TRR s'était vu reprocher son incapacité à suivre les individus à travers leurs activités de reprise d'un emploi. Il a été dit des cabinets d'outplacement, en revanche, qu'ils entretenaient des contacts plus étroits avec les participants. Comme l'un des représentants d'Ericsson l'a expliqué :

Antenn effectue le suivi des activités quotidiennes de leurs participants et leurs accompagnateurs les rencontrent deux fois par semaine. Empower est au courant des activités quotidiennes de ses participants et évalue et note leurs performances. Les accompagnateurs se rencontrent également une fois par semaine et échangent au sujet de leurs participants. [Représentant d'Ericsson, 050701]

Le suivi plus étroit des participants assuré par les cabinets d'outplacement concurrents était considéré comme important dans la mesure où cela leur permettait de prévenir l'employeur plus tôt en cas de problème et d'envisager des mesures supplémentaires si elles s'avéraient nécessaires. Le TRR n'informait pas l'employeur en cas de problème parmi ses participants même s'il parvenait à les repérer. Cela ne faisait pas partie de ses responsabilités

telles que négociées et inscrites dans la convention cadre collective contenant les directives relatives à ses opérations. Ericsson considérait cependant que le fait de relever les problèmes que les participants pouvaient rencontrer au cours du programme revenait simplement à assumer sa responsabilité vis-à-vis du bien-être de ses employés.

Selon les représentants d'Ericsson, le TRR se différençiait également des cabinets d'outplacement par le type d'emplois qu'il s'attendait à ce que les participants se procurent en conséquence des programmes.

Il n'est pas sain de demeurer sans emploi, par conséquent plus la période de chômage est courte, mieux c'est pour les individus. Nous avons donc le sentiment qu'il est plus humain de faire en sorte que les personnes licenciées retrouvent un travail le plus rapidement possible. Pas forcément un travail idéal, mais un travail. Une fois employé, vous pouvez, à partir de là, si vous le souhaitez, vous lancer dans la recherche d'un autre emploi. Mais ce n'est pas la façon dont le TRR voit les choses. Sa position est au contraire que l'emploi obtenu doit être le bon. Je ne peux adhérer à cette position étant donné la situation du marché de l'emploi en Suède aujourd'hui. Je pense qu'il est préférable d'avoir un emploi pour l'image que l'on a de soi, même si ce n'est pas l'emploi définitif. Cela donne au moins le sentiment que l'on a réussi à se tirer de sa situation de chômage. [Représentant d'Ericsson, 050701]

Ericsson considérait le TRR comme incapable de décider quels individus devaient être impliqués dans les programmes et de leur procurer le soutien dont ils avaient besoin et, par conséquent, d'assumer correctement ses responsabilités pour un bon déroulement du programme. Il était donc important, en raison de cette expérience vécue par Ericsson à Stockholm, que le TRR de Göteborg, pour qu'Ericsson modifie son opinion à son sujet, fasse la preuve de sa capacité d'agir.

Un cadre régulateur commun

L'une des tâches les plus importantes, si ce n'est la plus importante, des collaborateurs du projet, a été de clarifier les règles et les conditions de participation des individus au programme. Il apparaissait également important de clarifier les conditions dans lesquelles les individus étaient

autorisés à quitter le programme. L'idée était de conclure un accord formel entre les acteurs impliqués.

Les discussions du groupe de collaboration ont tourné autour de deux solutions majeures de transfert des travailleurs licenciés vers de nouveaux emplois. La première question a été de savoir si les travailleurs licenciés pouvaient être rendus disponibles pour un travail dans une petite entreprise alors qu'ils étaient encore couverts par les indemnités de licenciement d'Ericsson. L'idée était d'inciter les entreprises bénéficiaires à employer les travailleurs en leur offrant un coût de main d'œuvre réduit.

La deuxième question était de savoir s'il était possible pour les travailleurs licenciés de créer leur entreprise sur la base de projets qu'ils avaient élaborés dans le cadre de leur travail à Ericsson.

Un grand nombre de personnes travaillaient, à Ericsson, avant leur licenciement, à de petits projets auxquels l'entreprise, jusqu'alors, accordait une grande valeur et dans lequel elle avait investi d'importantes sommes d'argent. Mais alors ces personnes ont réalisé qu'elles n'avaient rien obtenu en retour pour leurs projets. Nous avons alors discuté de la question de savoir si ces personnes pouvaient conduire ces projets dans d'autres entreprises ou par la création de leur propre entreprise. Étaient-elles autorisées à réutiliser leurs propres idées ? [Représentant SPE, 060124]

Les représentants d'Ericsson se sont toutefois montrés hésitants face à ces deux solutions. Et comme l'a noté un représentant d'Ericsson :

Ces deux questions ont provoqué un blocage dans les discussions. Il n'en est rien ressorti, nous n'avons obtenu aucune réponse. [Représentant SPE, 060124]

De manière décevante, les SPE ont réalisé qu'Ericsson n'avait pas accepté ces solutions.

Ainsi toute l'idée du projet VinnVinn, qui était d'encourager les travailleurs à se lancer sur le marché du travail dès que leur licenciement leur aurait été signifié, semblait remise en cause en raison de l'absence de décision de la part d'Ericsson. Par conséquent quand le projet a finalement démarré, la plupart des participants étaient sur le point de sortir du dispositif et de perdre leur emploi. Nous n'avons pas prévu de très importantes sommes d'argent pour l'apprentissage, si mes souvenirs sont bons, lorsque nous avons conçu le projet VinnVinn, car nous ne pensions pas que ce serait nécessaire. L'idée était que les travailleurs intégreraient des programmes d'apprentissage dans leur nouvelle entreprise tout en continuant de percevoir les indemnités de licenciement d'Ericsson. Ils étaient censés ne pas avoir recours aux services publics pour l'emploi pour se procurer un nouvel emploi. [Représentant SPE, 060124]

Ericsson a refusé les deux suggestions pour deux raisons. L'entreprise avait intérêt à assurer le transfert des travailleurs licenciés vers de nouveaux emplois. Des indemnités de licenciement et des activités ont été proposées aux travailleurs licenciés pour une durée de 12 mois, sachant qu'ils cesseraient de percevoir leurs indemnités s'ils trouvaient un nouvel emploi. L'entreprise avait donc intérêt à ce que le transfert des travailleurs ait lieu le plus tôt possible. D'autres acteurs tels que le TRR considéraient cette pratique comme problématique.

Un paquet de mesures était proposé à l'ensemble des travailleurs licenciés et la condition selon laquelle les travailleurs ne devaient s'engager dans aucune autre activité que la recherche d'emploi pendant toute la durée du projet devait être impérativement respectée. Ils étaient tenus d'informer Ericsson lorsqu'ils trouveraient un nouvel emploi, auquel cas le versement de leurs indemnités de licenciement cessait. Mais personne ne souhaitait renoncer à ses indemnités. Ericsson a assoupli cette condition dans la mesure où nous leur avons assez clairement fait part de la résistance des travailleurs, de leur refus d'intégrer le programme d'apprentissage VinnVinn et de renoncer à leurs indemnités. [Représentant TRR, 060124]

Un accord a donc finalement été conclu pour la participation des travailleurs licenciés au programme. Les SPE fourniraient les ressources nécessaires aux travailleurs licenciés pour le maintien de leur niveau de salaire pendant la durée de leur programme de « pratique de travail » dans des entreprises à l'activité en plein développement. Le problème suivant était de s'assurer de ce que de telles entreprises étaient prêtes à embaucher ces travailleurs licenciés.

Créer une offre pour les entreprises bénéficiaires

Les entreprises bénéficiaires ont été identifiées comme d'autres acteurs importants du programme. L'argument a été défendu selon lequel le problème était, pour ces entreprises, qu'elles avaient des difficultés à trouver des travailleurs qualifiés désireux d'assumer le risque de travailler pour une entreprise à l'avenir incertain. Ces entreprises, du fait du caractère incertain de leur situation, ne disposaient bien entendu pas non plus des ressources nécessaires pour une embauche permanente des travailleurs. Le plan de

projet stipulait que plusieurs entreprises étaient en butte à une faible rentabilité. Les nouvelles entreprises se focalisaient trop sur les actions à court terme au détriment de leur développement et de leur croissance à long terme. Il était par conséquent considéré comme important de créer un environnement propice à une croissance et à une activité durables, d'établir des contacts avec des employeurs potentiels et de fournir des ressources qui leur permettraient d'utiliser les travailleurs qualifiés pendant un certain temps sans avoir à payer leurs salaires.

Mais d'autres problèmes ont été relevés malgré l'établissement de ces contacts. Derrière l'optimisme de certains employeurs, la réelle motivation de l'embauche de travailleurs pouvait être de profiter des subventions et non de répondre à un réel besoin de l'activité. Il apparaissait en outre que les employeurs intéressés par l'embauche de travailleurs de TI n'avaient ni le temps ni la capacité d'évaluer les facultés, les compétences et la motivation de ces travailleurs.

L'initiative de la BRG, une organisation régionale mise en place pour soutenir la croissance et le développement dans la région, a constitué une réponse à ce problème. Dans la droite ligne de la stratégie de réorientation de la structure industrielle de la région, le projet BRG a consisté dans des mesures destinées à promouvoir l'activité d'un certain nombre de réseaux, de pépinières d'entreprise, de clusters d'innovation, de nouvelles entreprises et de parcs scientifiques de la région.

Une des plus importantes initiatives de constitution de réseau a été baptisée « Tillväxt 2000 » (« Croissance 2000 »). Le but de ce réseau était de procurer un soutien aux petites et moyennes entreprises de la région. Ce réseau était composé de 1 000 petites et moyennes entreprises. Le réseau a fourni des services de recrutement par le biais des SPE ainsi que des activités de développement des compétences, de formation et autres.

L'idée était d'utiliser les réseaux en tant que base de mise en place de contacts avec les entreprises bénéficiaires, ce qui a représenté un important motif d'engagement dans le programme d'organismes de soutien tels que le

TRR. Cela devait procurer une voie intéressante pour le placement des travailleurs licenciés non seulement de chez Ericsson mais d'autres entreprises.

La raison qui nous a poussés à nous engager dans le projet VinnVinn est que nous manquions d'un canal pour l'exercice de notre activité. Le fait nouveau dans ce partenariat avec BRG et les SPE était les contacts avec un grand nombre d'entreprises en plein développement et à la recherche de compétences. J'ai alors perçu cette opportunité qui nous était donnée de créer un marché pour nos clients compétents et c'est ce à quoi nous avons souhaité contribuer. [Représentant TRR, 060124]

Des problèmes similaires ont été relevés au niveau des SPE. Ceux-ci ne disposaient normalement pas de contacts bien établis avec des employeurs susceptibles d'embaucher des travailleurs licenciés hautement qualifiés. Ils ne disposaient que de ressources pour procurer des informations aux demandeurs d'emploi relatives aux postes vacants. L'engagement dans une collaboration avec les employeurs de la région était par conséquent considéré comme important et pouvait avoir valeur d'exemple. En prenant des mesures destinées à aider les employeurs à surmonter leurs problèmes, les SPE feraient la preuve de leur fiabilité, y compris dans un contexte favorable. L'existence des réseaux était donc considérée comme un atout par les organismes de soutien pour l'instauration de contacts avec les employeurs.

Le fait qu'il dispose déjà d'une procédure établie d'évaluation de la viabilité économique des entreprises du réseau constituait un aspect important du réseau Tillväxt 2000. Le but de cette évaluation était de repérer les problèmes et le potentiel de croissance. Cette procédure était considérée comme une opportunité pour la résolution du problème d'évaluation de la viabilité économique des entreprises bénéficiaires. L'importance de telles évaluations a été soulignée par les organismes de soutien.

Si vous permettez à une personne à la recherche d'un emploi d'intégrer une entreprise sérieuse dont la rentabilité est satisfaisante, alors la qualité de l'apprentissage augmente. De trop nombreuses entreprises se portent candidates pour le moyen que cela représente de surmonter les difficultés financières de l'entreprise. D'où l'avantage de conduire, dès le départ, une évaluation substantielle. Nous savions que nos clients (les demandeurs d'emploi) étaient placés dans une entreprise sérieuse s'ils percevaient une rémunération des SPE puis éventuellement des AGE de notre part. Nous savions également que les chances de continuité étaient plus importantes. [Représentant TRR, 060124]

L'ensemble des entreprises ayant reçu des demandeurs d'emploi ont été évaluées afin de vérifier qu'elles n'étaient pas des entreprises opportunistes uniquement intéressées par les subventions qui pouvaient leur être versées. Les nouvelles entreprises ne jouissant pas d'une certaine stabilité économique n'étaient pas les bienvenues. Il convient en outre de noter que l'appartenance au réseau Tillväxt 2000 impliquait également que BRG fasse l'objet d'une certaine forme de contrôle. Les entreprises bénéficiaires auraient intérêt à agir sérieusement, sans quoi elles nuiraient à leur réputation au sein du réseau.

Se rencontrer : les foires de l'emploi

La structure du projet a émergé une fois les controverses et les malentendus entre les différents acteurs résolus. Les acteurs impliqués avaient un rôle distinct et correctement défini à jouer, conformément à leurs intérêts et à leur condition. D'un côté, le TRR fournissait des services de conseil aux travailleurs licenciés afin de les préparer à une nouvelle carrière. Le Conseil a également procédé à une évaluation des travailleurs licenciés afin de déterminer s'ils étaient dotés des compétences requises et si leur motivation justifiait leur participation aux activités du projet VinnVinn. Les SPE ont fourni un soutien financier aux individus ayant trouvé un employeur désireux de les recruter, dont ils ont vérifié la viabilité économique.

Il convenait de définir comment mettre en œuvre le principal objectif de transférer les travailleurs licenciés vers de nouveaux projets d'entreprise tout en faisant en sorte que les travailleurs licenciés soient naturellement amenés à se rencontrer. La coopération avec l'université a permis de recueillir de nouvelles idées concernant la manière de procéder.

La possibilité nous est alors apparue d'établir un contact direct avec les entreprises à l'instar des salons pour l'emploi de la Chalmers School of Technology et de la School of Business, Economics and Law. C'était en gros la même idée. C'est ce qui a réellement motivé le projet VinnVinn, je crois. [Représentant TRR, 060124]

L'idée des « salons pour l'emploi » préalablement utilisée dans les universités pour l'établissement de contacts entre les étudiants de l'université et les employeurs a été transposée au contexte de l'aide à la recherche d'emploi des travailleurs licenciés et baptisée « présentation des entreprises ». Le projet était de convier à un séminaire d'une journée au parc scientifique de Lindholmen des entreprises désireuses de recruter. Un programme a été élaboré et il a été demandé aux représentants de l'entreprise de préparer une courte présentation de leur activité, de leurs plans pour l'avenir et des embauches auxquelles elles envisageaient de recourir. Après cette présentation, un court entretien était proposé aux participants au projet VinnVinn. Les entretiens, programmés à l'avance, étaient limités à cinq minutes.

Une courte présentation de l'entreprise est envoyée. Les participants peuvent alors présenter leur candidature. La possibilité est ainsi donnée au travailleur d'évaluer l'intérêt que peut éventuellement représenter l'entreprise pour lui et de lui remettre sa candidature même si son profil ne lui correspond pas exactement. [Conseiller TRR, 060124]

Le rôle des coordonnateurs de projet était d'organiser ces foires de l'emploi, considérées comme une occasion, pour les deux parties, de se retrouver en face-à-face. L'avantage pour les entreprises était de s'épargner la peine d'avoir à éplucher un nombre incalculable de CV. La rencontre des demandeurs d'emploi en face-à-face leur permettait de savoir si les candidats étaient réellement intéressés par les emplois proposés. Les parties pouvaient convenir d'un entretien d'embauche ultérieur plus formel en cas d'intérêt mutuel.

Les entreprises convoquent alors les candidats les plus intéressants à un entretien d'embauche traditionnel. Elles sélectionnent les candidats qui les intéressent, soit à travers un placement professionnel soit à travers une embauche. Notre rôle est donc d'amener les personnes à se rencontrer. Il est ainsi plus facile pour elles de déterminer si leurs profils correspondent. [Conseiller TRR, 060124]

L'intérêt de ces rencontres était notamment que les employeurs savaient que les personnes qui s'y rendraient possèderaient des compétences particulières et qu'elles étaient intéressées par le type d'emplois proposé. Une telle initiative permettait de réduire la quantité de travail que l'employeur aurait à effectuer pour sa sélection parmi l'ensemble des candidats. La possibilité était en outre donnée aux demandeurs d'emploi de se faire une idée de ce en quoi l'emploi proposé consistait.

Le fait de faciliter les rencontres entre les demandeurs d'emploi et les employeurs et, ainsi, de réduire la distance entre eux, était considérée comme une caractéristique unique du projet VinnVinn.

Ce que je trouve intéressant à propos du projet VinnVinn est la possibilité inhabituelle qu'il offre d'approcher un employeur potentiel de si près. [...] Il est rare que l'on puisse bénéficier d'une telle opportunité, offerte à tous les participants. Il s'agit d'une occasion unique dans la mesure où les candidats à un emploi sont habituellement si éloignés de leur employeur potentiel. [Conseiller TRR, 060124]

Le rôle du TRR était de préparer les demandeurs d'emploi aux entretiens. Les conseillers les ont notamment aidés à mettre leur CV à jour de manière à ce qu'ils puissent améliorer leur présentation non seulement par rapport à leurs expériences et leurs anciennes compétences mais également en matière d'expression de leur motivation.

Il est important pour nous, conseillers, de nous assurer que le participant est correctement habillé, qu'il est prêt à effectuer sa présentation dans les cinq minutes qui leur sont imparties, sur ce qu'il est capable et ce qu'il a la volonté de faire. Les participants doivent également pouvoir remettre un CV correctement présenté. Il est important, à l'occasion de cet entretien, qu'ils fassent bonne impression. [Conseiller TRR, 060124]

Les foires de l'emploi n'ont cependant pas été ouvertes à l'ensemble des demandeurs d'emploi. Elles étaient limitées aux participants au projet VinnVinn. La participation au projet impliquait également le droit à bénéficier du soutien des services publics pour l'emploi. Cela signifiait que les entreprises bénéficiaires savaient que les personnes qu'elles rencontreraient lors de ces événements avaient été sélectionnées en fonction de compétences spécifiques adaptées à leurs besoins et qu'elles bénéficieraient des conditions

offertes par le projet, à savoir qu'une réduction du coût de la main d'œuvre leur serait consentie durant les 6 premiers mois (cette durée a ensuite été ramenée à 4 mois) si elles procédaient à une embauche au sein de ce groupe d'individus.

Les présentations des entreprises ont été assorties d'un certain nombre d'activités. Les représentants de BRG ont veillé à ce que les informations relatives aux autres foires de l'emploi, événements et offres d'emploi soient mises à la disposition des participants au projet. Et ce qu'il y a de plus important peut-être, les représentants de BRG ont fait valoir que les présentations des entreprises avaient un impact sur la perception que les travailleurs licenciés avaient d'eux-mêmes, à savoir qu'ils ne se considéraient plus comme des victimes du chômage et comme un problème pour la société mais comme des candidats valeureux au profil intéressant.

Résultats

Le projet VinnVinn est apparu comme une réussite. En juin 2006, 537 travailleurs licenciés avaient été impliqués dans le projet. Environ 250 d'entre eux s'étaient procuré un emploi stable et environ 100 occupaient des emplois temporaires dans des petites entreprises de la région. Les travailleurs licenciés étaient issus de 246 entreprises différentes et 160 entreprises avaient eu recours à des embauches. Mais l'un des acquis essentiels du projet était peut-être que la collaboration mise en place avait été entérinée et s'était institutionnalisée. Les différents acteurs, qui sont demeurés organisés en tant que projet sans budget important pour les frais d'administration, ont insisté sur le fait qu'il importait d'en préserver la simplicité et l'esprit de collaboration.

Les participants au projet ont expliqué cette réussite par les efforts déployés par les personnes impliquées dans celui-ci et, entre autres contributions essentielles, par les compétences et l'engagement du coordonnateur du projet BRG et des conseillers des SPE et du TRR. Certains

des représentants des acteurs engagés dans le projet ont mis l'accent sur l'importance de la résolution des problèmes pratiques de sureffectifs hors de tout modèle abstrait de collaboration. D'autres ont affirmé s'être inspirés d'une tradition de collaboration propre à la région de Göteborg. De façon peut-être plus intéressante encore, les représentants d'Ericsson ont apprécié la capacité des SPE de Göteborg à soutenir les entreprises en période de crise sévère. Cette collaboration avait été inexistante dans d'autres villes et régions où Ericsson avait procédé à des licenciements. Quant à savoir si cela est dû à un esprit de collaboration particulièrement développé des habitants de Göteborg, c'est une hypothèse sur laquelle nous ne pouvons que spéculer. Peut-être pouvons-nous en revanche nous risquer à affirmer que la dimension de la ville (environ 690 000 habitants) et sa structure industrielle relativement concentrée sont de nature à rapprocher les acteurs les uns des autres et qu'il est plus aisé de susciter la motivation des participants lorsqu'ils ont une vision claire de la situation.

Discussion et conclusion

Cette étude avait pour but d'illustrer la manière dont les acteurs privés et publics pouvaient collaborer dans le but de créer un marché, à l'échelle régionale, pour le reclassement de travailleurs licenciés. Lorsque les grandes entreprises d'une région sont confrontées à des restructurations économiques, les entreprises de taille plus réduite risquent d'avoir à faire face à la même situation. Le résultat est une baisse majeure de l'activité dans la région. Ce problème est encore aggravé lorsque les restructurations ont lieu aux niveaux supérieurs de l'activité économique, à savoir celui des entreprises dont l'activité exige un haut degré de qualification, des politiques de développement de produit et des technologies avancées. Dans la mesure où les secteurs à forte intensité de savoir constituent les moteurs des autres activités économiques de la région, les gouvernements locaux ont intérêt à garantir un développement économique stable et durable. Mais ils disposent, pour cela,

de capacités limitées. Les instruments et les ressources disponibles pour accompagner les travailleurs dans leurs efforts de recherche d'un nouvel emploi dans la région sont partagés entre les différents acteurs dotés de différentes structures de gouvernance, qu'il s'agisse des services publics pour l'emploi, des conseils pour la sécurité de l'emploi ou des cabinets d'outplacement. Les SPE sont en outre tributaires des politiques et des priorités définies sur le plan du marché du travail, qui ne privilégient pas nécessairement la dimension régionale et sont essentiellement orientées vers la résolution des formes traditionnelles de restructuration, à savoir la diminution de la taille des secteurs industriels matures.

L'accent est mis le plus souvent sur les travailleurs licenciés eux-mêmes. Des efforts sont déployés pour trouver les moyens de procurer un filet de sécurité aux travailleurs, pour atténuer les effets du chômage sur eux. Comme le montre cette étude de cas, les gouvernements locaux ont également un rôle à jouer pour stimuler les nouvelles entreprises et favoriser une croissance durable dans la région.

Nous avons décrit le déroulement du projet VinnVinn à Göteborg pour illustrer les problèmes qui accompagnent, au niveau régional, la restructuration des secteurs à forte intensité de savoir. Nous considérons cependant que le cas s'avèrera utile à l'analyse de la collaboration entre acteurs dans les autres contextes régionaux et les autres pays. L'étude de cas fournit des exemples de la manière dont les règles et les cadres institutionnels sont adaptés pour faciliter les transactions sur le marché local. Mais ce cas illustre peut-être avant tout les conditions et les problèmes auxquels les gouvernements régionaux se trouvent confrontés s'agissant de développer des politiques de restructuration des secteurs à forte intensité de savoir.

Dans le contexte suédois, les conditions de la restructuration des secteurs à forte intensité de savoir sont difficiles à surmonter pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la législation suédoise relative à la protection de l'emploi⁸ tend à créer des mesures incitatives pour le licenciement des travailleurs plus jeunes dotés des facultés et des compétences nécessaires pour le développement futur de l'activité.

Il est par ailleurs difficile pour les services publics pour l'emploi de jouer un rôle lorsque la restructuration concerne des travailleurs hautement qualifiés et d'autres groupes occupant une position avantageuse sur le marché du travail. Car ces services peuvent difficilement privilégier la réinsertion des cadres licenciés et donc les personnes les mieux placées sur le marché du travail lorsque les politiques des pouvoirs publics consistent à donner la priorité aux chômeurs de longue durée et aux groupes les plus désavantagés. Mais le fait de ne pas s'engager du tout aggraverait encore davantage l'image négative des SPE sur le marché du travail et reviendrait à courir le risque que les employeurs aient perdu toute confiance dans ces services au moment d'embaucher de nouveau. Ces problèmes semblent revêtir une importance plus grande encore dans le contexte local où les représentants locaux sont amenés à se rencontrer encore plus souvent.

Les gouvernements régionaux et le gouvernement national sont en outre susceptibles de fournir un soutien aux secteurs existants afin d'atténuer les effets des restructurations sur le marché régional du travail. Mais tout soutien financier public à des secteurs industriels en difficulté, considéré comme un facteur de concurrence déloyale, est sanctionné par la législation européenne.

Les gouvernements régionaux peuvent également mettre en oeuvre une stratégie de stimulation de la croissance économique consistant par exemple à encourager l'esprit d'entreprise et les activités de développement et de recherche dans les universités. Mais des problèmes se posent pour ce qui est de fournir les ressources financières et le capital à risque nécessaires pour de tels investissements, en particulier dans les régions éloignées du centre des marchés des capitaux.

⁸ La législation suédoise relative à la protection de l'emploi (LAS) repose sur le principe de l'ancienneté (dernier entré, premier sorti) en vertu duquel les travailleurs plus âgés doivent bénéficier d'une meilleure protection que les travailleurs plus jeunes.

Il semble que ce ne soit pas le cas uniquement dans le contexte régional suédois mais également dans celui des autres régions européennes. Il n'est donc possible de s'impliquer dans le processus de restructuration que sous certaines conditions. Plusieurs facteurs influent sur le fonctionnement des marchés régionaux du travail, dont le contrôle par les gouvernements régionaux ne s'effectue pas facilement. Il est difficile de mettre en œuvre des politiques nationales pour ces marchés et pour les différents secteurs industriels étant donné les spécificités de chacun. Les gouvernements régionaux sont contraints de parvenir à un délicat équilibre entre le soutien à des entreprises engagées dans des mesures de restructuration et l'encouragement à la création de nouvelles entreprises. L'équilibre doit être également trouvé entre les groupes avantagés et les groupes désavantagés afin d'éviter l'exclusion sociale. La restructuration des secteurs à forte densité de savoir contribue à rendre certaines formes d'instruments de politiques du marché du travail superflues.

La restructuration des secteurs à forte densité de savoir constitue un important défi pour les analystes des politiques du marché du travail, les décideurs politiques et les autres acteurs du marché du travail. D'un côté, les gouvernements régionaux sont tenus d'assurer l'équilibre entre la demande et l'offre de main d'œuvre. De l'autre, les décideurs politiques sont responsables de faire en sorte que le coût que représente le soutien aux secteurs à forte densité de savoir sur le court terme soit compensé par les bénéfices qui en résulteront à long terme. La difficulté, pour les décideurs politiques, est d'identifier les problèmes qui se posent sur le marché du travail, les responsabilités qui leur incombent et les mesures qu'elles impliquent.

L'expansion des secteurs à forte densité de savoir au sein des économies européennes est un phénomène relativement récent qui requiert des mesures politiques originales et de nouvelles formes de collaboration entre les acteurs locaux. Les décideurs politiques comme les analystes du marché du travail ne sont pas habitués à envisager le marché du travail sur le plan de la collaboration. Il est difficile, pour les différentes parties, de se départir des anciennes recettes et des structures traditionnelles. Comme le note Boyer

(2002), les politiques et les subventions nationales sont souvent plus actives dans le soutien aux secteurs matures et déclinants qu'en ce qui concerne les secteurs émergents à l'activité florissante. De nouveaux dilemmes et de nouvelles inégalités peuvent naître de cette nouvelle phase de développement. Les gouvernements régionaux doivent-ils vraiment donner la priorité aux groupes avantagés sur les personnes désavantagées et sans emploi ? Comment s'assurer de la capacité des nouvelles entreprises à assumer la responsabilité d'embaucher les groupes de travailleurs licenciés ? Comment faire la différence entre les entreprises viables et celles qui ne cherchent qu'à tirer profit des subventions et du soutien offerts par les pouvoirs publics ? La restructuration des secteurs à forte intensité de savoir requiert donc que certains aspects de la politique du marché du travail soient assumés par les acteurs locaux en collaboration les uns avec les autres. La responsabilité des gouvernements régionaux, dont le rôle est de stimuler la collaboration entre acteurs locaux, publics et privés, dans le but d'assurer la croissance économique, ne fait pas de doute. Cette étude constitue un exemple de la forme que peut prendre un tel type de collaboration dans le contexte suédois, dans une ville de taille moyenne.

Remerciements

L'élaboration de ce rapport a été rendue possible par le projet financé par l'Union européenne (UE) intitulé Monitoring innovative restructuring in Europe (MIRE, « Suivi des restructurations innovantes en Europe »). Le projet MIRE a été financé par le Fonds social européen, conformément à son Article 6 relatif aux actions innovantes. Nous souhaitons également exprimer tout notre reconnaissance à l'adresse du Conseil suédois de la recherche (Vetenskapsrådet) et de Malmstensfonden, dont le soutien ont permis l'élaboration de ce document.

Références

- Arzeni, S. (1999) Adapting our Institutions and Policies to the Changing Environment, in: *Decentralising Employment Policy, New Trends and Challenges*, Paris, OCDE.
- Buyer, R. (2002) Institutional reforms for growth, employment and social cohesion: elements of a European and national agenda, in: Maria João Rodrigues (ed.) *The new knowledge economy in Europe, A strategy for international competitiveness and social cohesion*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Employment in Europe (2004), European Foundation of living and working conditions, Dublin.
- Jörnmark, J. (2005) *Göteborgs globalisering*, Göteborg, Göteborgs Stadsmuseum.
- Lennartsson, B. (1984) *Sorti med garanti, En studie av Projekt 80 i Göteborg*, Stockholm, EFA Arbetsmarknadsdepartementet.
- Stehr, N. (1994) *Knowledge Societies*, Londres, Sage Publications ltd.