



# **Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ?**

**5<sup>e</sup> Université d'été « Emploi, compétences et territoires »**

éreq

*sous la direction de Stéphane Michun*

**RELIEF.38**

Échanges du Céreq

juillet 2012





# **Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ?**

**5<sup>e</sup> Université d'été « Emploi, compétences et territoires »**

*sous la direction de Stéphane Michun*



## Sommaire

Avant-propos.....	5
Éditorial.....	7
Innovation, connaissances et avantages compétitifs territoriaux..... <i>Philippe Barré</i>	11
Un nouveau modèle d'innovation pour un développement durable..... <i>Philippe Durance</i>	23
Dialogue social territorial et innovation..... <i>Annette Jobert</i>	29
GPEC Territoriale : quelques points de repère..... <i>Stéphane Michun</i>	37
La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale..... <i>Christian Jovenot, Michel Parlier</i>	47
Grandes entreprises et territoire : quelles dépendances ? Quels partenariats ?..... <i>Philippe Contassot, Michel Parlier</i>	63
Petites entreprises artisanales et ressource humaine : pratiques et représentations..... <i>Zeineddine Khelfaoui</i>	69



## Avant-propos

L'Université d'été « Emploi, compétences et territoires » est née du souhait d'offrir aux acteurs du monde économique sur les territoires un espace leur permettant de prendre le temps de la réflexion, de l'anticipation, de la confrontation d'idées, du partage d'expériences et de bonnes pratiques.

Grâce à ces moments privilégiés, les participants ont tout le loisir de prendre connaissance des innovations expérimentées en région et hors région, de s'approprier méthodes et outils, d'explorer des problématiques en devenir, de se mettre en réseau dans un cadre peu formel et sans contraintes institutionnelles.

Les lieux de ressources, les centres de décision mais aussi les bases de données et les études se sont multipliés sans que le lien soit toujours établi avec les équipes qui œuvrent au quotidien dans les territoires vécus.

Établir ce lien était l'un des enjeux de la manifestation qui s'est tenue les 6, 7 et 8 juillet 2011 à Montpellier autour du thème « Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ? ».

Séances plénières et ateliers\* ont permis de repérer des points facilitateurs et des sources de blocage, des solutions et des préconisations utiles à tous ceux qui veulent, au sein de leur territoire, promouvoir les démarches d'anticipation, d'adaptation et d'innovation à destination des entreprises, des actifs et des jeunes en formation.

La présente publication rend compte des réflexions de chercheurs qui ont accepté de retravailler leur intervention orale en tenant compte autant que possible des débats très riches qui ont ponctué ces deux journées. Qu'ils soient ici remerciés pour la qualité de leur travail et leur disponibilité.

Pour le comité de pilotage

Françoise Thuile (Université Montpellier 1 – Fondation Entreprendre)

Stéphane Michun (ART-Dev – Centre régional associé Céreq de Montpellier)

*La 5<sup>ème</sup> Université d'été « Emploi compétences et territoires » était organisée par l'université Montpellier 1 (Fondation Entreprendre et DIDERIS), la DIRECCTE du Languedoc-Roussillon et ses unités territoriales de l'Aude, de l'Hérault, du Gard et de la Lozère et la DRAAF. Ont également contribué à l'organisation de la 5<sup>ème</sup> Université d'été « Emploi, compétences et territoires » : Amnyos Mutations économiques, l'ARACT LR, l'Assemblée des communautés de France, le centre régional associé Céreq de Montpellier (ART-Dev), la chambre régionale de l'économie sociale, le Centre des jeunes dirigeants, la Conférence régionale du travail, la DGEFP, le MEDEF LR, l'OREF, Pôle Emploi, le SUFCO (université Montpellier 3), l'UNAPL LR, l'UNSA, l'UPA/CAPEB. Les représentants de ces divers organismes se sont impliqués dans le comité de pilotage et/ou la préparation et l'animation d'ateliers\*.*

*D'autres partenaires les ont rejoints : l'Hérault juridique et économique, la Lettre M, Midi Libre, Objectif Languedoc-Roussillon.*

*Pour la première fois, était décerné le Prix de l'innovation territoriale, financé par la Direction régionale de la Société générale.*

---

\* Yves Jolis, secrétaire de la Conférence régionale du travail a assuré la rédaction des actes de cette Université d'été et du Printemps des Territoires qui l'a précédée. Ces actes sont disponibles à l'adresse suivante : [www.univ-ect.org](http://www.univ-ect.org).





# Éditorial

*Stéphane Michun\**

« Créativité et innovation dans les territoires : une stratégie d'avenir ? ». Par ce titre les organisateurs de l'Université d'été qui s'est tenue à Montpellier en juillet 2011 ont tenu à pointer les enjeux et les modalités d'un développement territorial plus volontariste que subi, plus imaginatif que normé. Les approches territoriales permettent de se décentrer, de sortir d'une approche étriquée et linéaire de l'innovation et de faire émerger des partenariats mais aussi des lieux de confrontation porteurs de changement et d'ouverture sur l'extérieur. Imaginer le futur, penser son territoire comme un lieu de créativité et pas seulement comme le réceptacle de stratégies et de mutations décidées ailleurs, remettre l'humain et les activités servicielles au cœur du changement, voilà quelques-unes des pistes qui ont été abordées.

**Philippe Barré** revient sur le renforcement, paradoxal dans une économie globalisée, du niveau territorial et insiste sur les liens de dépendance mutuelle qu'entretiennent les différentes échelles spatiales. L'apport de sa contribution est double. D'une part, Philippe Barré rappelle qu'un territoire, ce n'est pas seulement un lieu où peuvent, sous certaines conditions, se construire des avantages compétitifs sur la base de ressources, matérielles ou immatérielles, idiosyncratiques. C'est aussi le théâtre de forces centrifuges qui appellent une régulation adaptée. D'autre part, l'auteur ouvre la « boîte noire » des externalités locales et met l'accent sur l'inscription plus marquée de certains territoires dans l'économie de la connaissance. Souvent contournée par les entreprises dominantes mais aussi par nombre de PME en matière de gestion de la production ou de création de marchés, la proximité géographique conserve tout son intérêt du point de vue des connaissances et de l'innovation. Le caractère tacite et distribué (entre milieux scientifiques, industriels et institutionnels) des connaissances les rend en effet peu transférables et favorise un processus de concentration porteur de nouvelles hiérarchies territoriales. Encore faut-il qu'à la proximité géographique s'ajoutent d'autres formes de proximité, notamment organisationnelles et institutionnelles. Le cas du cluster montréalais de l'aéronautique exposé par l'auteur éclaire la dynamique de ces interactions et la plus-value qu'offrent de véritables communautés de pratique. Cet exemple est d'autant plus intéressant qu'à l'origine, les entreprises membres du cluster ne s'inscrivaient pas dans un rapport de confiance. D'où l'insistance de l'auteur sur le rôle des institutions locales et les divers mécanismes de gouvernance qu'il a fallu imaginer et faire vivre pour résister aux forces centrifuges.

Si Philippe Barré appréhende le développement territorial à travers la différenciation et l'internationalisation croissante de leur tissu industriel, **Phillippe Durance**, lui, préfère remettre en question la prégnance du « modèle » industriel et dessiner de nouvelles perspectives pour un développement durable. L'auteur s'attaque à un certain nombre de poncifs qui, selon lui, nous enferment dans des schémas de pensée pour partie dépassés et réduisent de façon parfois draconienne le champ des possibles. Sa réflexion, très stimulante, prend pour cible le leitmotiv de la compétitivité : les territoires sont sommés d'être compétitifs et leur compétitivité ne saurait être trouvée en dehors de l'industrie et de l'innovation technologique ! Après avoir émis quelques sérieux doutes sur la désindustrialisation de la France (ou plutôt sur la dramatisation dont elle fait l'objet et sur son explication exclusive par une perte de compétitivité de nos entreprises), l'auteur propose de réévaluer la pertinence de nos typologies d'activités et nos instruments de mesure. Le même raisonnement est ensuite appliqué à l'innovation. Le modèle dominant qui établit un lien direct entre dépenses publiques, recherche fondamentale, recherche et développement et innovation souffre de nombreuses limites. Il néglige par exemple le rôle essentiel des clients ou des utilisateurs mais aussi la gestion par projet qui redistribue, au sein de nombreuses entreprises, les opportunités et les capacités d'innovation, bien au-delà des limites du service de R&D. Ce modèle « linéaire » peine à reconnaître les dimensions non strictement technologiques de l'innovation. Quid du marketing, du design, des ressources humaines et, plus largement, des investissements en organisation ! Le modèle dominant critiqué par Philippe Durance conduit au niveau territorial à confondre croissance et développement et à opposer abusivement compétitivité et attractivité. À travers trois exemples, l'auteur montre qu'il y a un avenir même pour des territoires qui ne font pas l'actualité et qui sont aux antipodes de la figure emblématique de la Silicon Valley. Les occasions de développement ne manquent pas, l'entrepreneuriat peut prendre des formes multiples, l'appareil de formation peut être porteur d'innovation et l'économie présentielle ne doit pas être opposée artificiellement à l'économie productive.

---

\* ART-Dev, centre régional associé Céreq de Montpellier.

**Annette Jobert**, quant à elle, nous dépeint le dialogue social territorial comme un processus innovant. Car l'innovation, c'est aussi un « bricolage » institutionnel qui, par tâtonnement, conduit à un agencement territorial plus ou moins pertinent et efficient. À l'instar de Philippe Durance, Annette Jobert fait la part belle à la logique de projet défendue par les acteurs locaux et irréductible à l'espace administratif. Elle souligne également que le dialogue social territorial est innovant par le renouvellement des objets qu'il entend appréhender et par les voies qu'il emprunte. Les partenaires sociaux ont en effet leur mot à dire sur les objectifs et modalités du développement économique territorial, sur la régulation du système d'emploi local ou le système de formation. Il ne s'agit pas de transposer au niveau local les négociations plus ou moins conflictuelles et les procédures gérées au niveau national et au sein des branches. Il s'agit plutôt d'imaginer de nouveaux lieux de dialogue et de nouvelles postures pour renouer des liens, trop souvent distendus, entre l'économique et le social. En participant à des projets associant une grande variété d'acteurs publics et privés, les partenaires sociaux sont amenés à se « décentrer » et à s'approprier des dispositifs, notamment des diagnostics « partagés », mêlant anticipation et innovation. À travers plusieurs exemples européens et français, Annette Jobert montre comment les partenaires sociaux contribuent ici ou là au développement territorial et cherchent à légitimer, par l'action, le dialogue social territorial, au risque parfois de décontenancer certains de leurs adhérents.

Deux articles portent sur la GPEC territoriale (GPECT). **Stéphane Michun** s'intéresse tout particulièrement aux conditions d'usage de cette démarche. Cette dernière peut s'avérer innovante dès lors qu'elle vise à articuler, dans le cadre de projets concrets, l'économique et le social, la gestion de crise sur le marché du travail et le développement de l'employabilité, la compétitivité des entreprises et la sécurisation des parcours professionnels. Plus précisément, la GPECT n'a de sens que si elle s'inscrit franchement dans une perspective de développement local. Il ne suffit donc pas d'outiller les territoires, de décliner en tous lieux la même instrumentalisation gestionnaire. Il faut préciser, au cas par cas, les finalités de la GPECT, repérer les acteurs susceptibles d'être mobilisés et les actions déjà en œuvre, puis privilégier une stratégie des petits pas. Si l'efficacité de l'élaboration et de la conduite de la GPECT dépend largement de la circulation de l'information au sein du territoire, elle est plus largement tributaire de la coordination entre partenaires, et donc de leur capacité à dégager un intérêt commun dans la définition et le fonctionnement d'une politique. Car l'approche en termes de territoire renvoie à un ensemble de relations qui ne se décrètent pas mais se construisent et se déconstruisent au gré des opportunités, des financements, des affinités aussi. Avec la GPECT, l'enjeu s'est déplacé de la déclinaison de dispositifs « venus d'en haut » vers la construction de référents locaux pour l'action en matière de développement économique, d'accueil des populations, d'emploi, de travail et de formation. Autrement dit, la GPECT ne renvoie ni à une démarche de court terme, ni à quelques actions isolées. L'enjeu est de faire apparaître la GPECT comme bien commun territorial. D'où la notion d'ancrage qui renvoie à une construction collective, faite de compromis et de références communes mais aussi d'engagements qui ne sauraient reposer exclusivement sur la bonne volonté de telle ou telle personne. L'ancrage passe par une connaissance fine des réseaux existants, par la reconnaissance de la diversité des entreprises et des intermédiations mobilisables.

**Christian Jouvenot et Michel Parlier** reviennent sur les finalités et les contours relativement flous de la GPECT et soulignent qu'en passant de l'entreprise au territoire, la GPEC ne peut plus être interprétée comme un simple dispositif gestionnaire. Si une entreprise peut et doit gérer ses ressources humaines, y compris en ouvrant sa GRH sur son environnement productif et/ou territorial, un territoire, lui, ne constitue pas une organisation hiérarchique, une unité de décision susceptible de « gérer » les ressources humaines locales. La seule « logique prescrite » des acteurs publics risque donc de tourner à vide, de produire une instrumentalisation gestionnaire rassurante mais peu efficace. L'initiative des pouvoirs publics doit en fait rencontrer la « logique construite » portée pour l'essentiel par les acteurs du monde de l'entreprise. Pour rendre compte des mécanismes par lesquels une dynamique de GPECT émerge et se développe, les auteurs mobilisent les travaux de la sociologie de l'innovation. La GPECT peut être analysée comme une innovation mais la réussite éventuelle de cette dernière dans un territoire donné ne tient pas seulement aux qualités intrinsèques de cette démarche. Sinon cette « innovation », ayant ici fait ses preuves, se propagerait de territoire en territoire par simple « contagion ». En réalité, le succès éventuel de la GPECT dans un territoire dépend d'un processus de traduction, de la capacité de ses promoteurs à susciter l'intérêt et l'adhésion de nombreux acteurs (locaux ou non, privés, associatifs ou publics). Les deux études de cas pointent l'importance du « traducteur », de ce chef de projet qui associe des compétences techniques et politiques pour faire émerger des objets communs et les transformer en questions « actionnables », source d'apprentissage collectif et de créativité. La GPECT, « l'adopter, c'est l'adapter » !

Enfin, les deux derniers articles nous permettent de rendre compte de la diversité des entreprises, diversité qui est génératrice d'interdépendances fructueuses, de développement économique et social et de mutation des espaces intermédiaires que sont les secteurs d'activité, les filières de production, les groupes, les réseaux ou les territoires. **Philippe Contassot et Michel Parlier**, sans nier le légitime désarroi voire la résignation de

nombreux élus et acteurs locaux face à leur éloignement (physique et « culturel ») par rapport aux centres de décision des entreprises ou groupes dominants, identifient des processus de « résistances locales », des formes particulières de mobilisation face aux risques de dépendance encourus. Cela passe par une stratégie de développement territorial visant, à moyen terme, à renforcer l'attractivité du territoire et à promouvoir l'entrepreneuriat local mais cela nécessite également des actions immédiates en faveur de l'amélioration des conditions de travail et plus encore de la sécurisation des parcours professionnels. Les auteurs présentent deux expériences innovantes. La première (ALIZE) cherche à développer des liens et des communautés de pratique entre PME mais aussi entre PME et grandes entreprises, ces dernières mettant à disposition un certain nombre de leurs techniciens et experts. La seconde (MODEL 74) relève d'une forme locale de flexicurité et offre la possibilité, via une bourse d'emplois, d'une mise à disposition sans rupture du contrat de travail. Dans les deux cas, les résultats sont intéressants mais quantitativement limités. Il importe donc d'inscrire ces démarches dans la durée et de reconnaître le rôle des tiers. Tantôt facilitateurs, traducteurs ou financeurs, ces derniers établissent des passerelles entre des mondes qui se méconnaissent (entreprises, pouvoirs publics, associations, système de formation, etc.), soutiennent les initiatives en cours, relancent quand ils ne l'assument pas l'animation territoriale. Au-delà des dispositifs et procédures, l'intermédiation qui s'opère dans certains territoires peut donc légitimement être considérée comme une innovation.

Si les grandes entreprises sont souvent identifiées comme source d'innovation et comme vecteur de croissance ou de développement, **Zeineddine Khelfaoui** nous invite à ne pas négliger pour autant les très petites entreprises. L'auteur démontre à partir de l'exemple des entreprises artisanales que la vitalité du système productif tient aussi à la capacité des petites unités à s'adapter à la nouvelle donne économique, à se régénérer et à se diversifier en s'appuyant sur le renouvellement de leurs dirigeants et sur les potentialités de leurs territoires d'appartenance. L'apport de l'article de Zeineddine Khelfaoui est double. D'une part, l'auteur s'attaque aux représentations archaïsantes de l'artisanat, en révélant la diversité trop souvent occultée de ces entreprises et en identifiant les principaux facteurs de développement qui traversent ces dernières. D'autre part, l'auteur nous amène à reconnaître la complexité de ces entreprises, complexité qui s'illustre notamment par l'imbrication de l'ancien et du nouveau. On retrouve alors, comme dans les autres articles de cet ouvrage, l'importance des micro-innovations et de l'innovation combinatoire.

Soyons donc plus attentifs aux occasions de création et de développement de nouvelles combinaisons de ressources, internes ou externes aux diverses organisations, et à la capacité des acteurs locaux à les repérer et à mettre en œuvre, dans la durée, les catalyseurs nécessaires.



# Innovation, connaissances et avantages compétitifs territoriaux

Philippe Barré\*

## Introduction

Le développement des territoires fait l'objet d'une évolution paradoxale. Alors que les mouvements de globalisation de l'économie, portés notamment par l'abaissement des barrières tarifaires et non tarifaires réglementant les échanges, ont permis une mobilité sans précédent des capitaux et de l'activité économique, le niveau territorial semble s'être renforcé au cours de ces deux dernières décennies. Si les marchés et les échanges se sont autonomisés des niveaux nationaux de régulation, en témoigne le développement d'oligopoles internationaux, de chaînes de valeur mondiales pilotées par des grandes firmes pivots multinationales, etc., les phénomènes de globalisation semblent en effet étroitement liés à des mouvements de concentration de l'activité économique au niveau territorial. Les entreprises leaders de la nouvelle économie tendent à se regrouper au sein de territoires spécifiques (pôles de compétitivités, clusters industriels, technopoles, etc.). Le local et le global sont par conséquent étroitement interdépendants.

Différents courants théoriques issus de la géographie économique, de l'économie industrielle et de la sociologie économique ont, au cours de ces dernières années, participé à renouveler notre compréhension du fonctionnement des marchés et des dynamiques constitutives des économies territoriales. À la suite de nombreux travaux portant sur les externalités dont sont potentiellement porteurs les territoires, entre autres dans les domaines de l'innovation et des connaissances, plusieurs contributions récentes ont mis en évidence les liens de dépendance mutuelle qu'entretient le niveau territorial avec d'autres échelles spatiales (réseaux de production mondiaux, chaînes de valeurs, entreprises multinationales, etc.) (e.g. Coe *et al.* 2004 ; Depret et Hamdouch 2009 ; Gilly et Perrat 2006 ; MacKinnon *et al.* 2002). Ces travaux montrent que si le local peut être porteur d'avantages compétitifs spécifiques, il génère aussi des forces centrifuges (conflits, divergences d'intérêts) importantes qui peuvent l'emporter sur les forces centripètes (synergies, *spillovers*...) (Talbot 2010). Le succès des économies régionales réside dès lors, non seulement dans leur capacité à produire des avantages compétitifs locaux, mais également dans leur capacité à se coupler de manière vertueuse aux réseaux de production mondiaux et à mettre en place des mécanismes de régulation des actions entreprises par les différents acteurs locaux en présence (entreprises, institutions publiques et privées...).

Dans la lignée de ces travaux, nous nous interrogeons dans cet article à la nature des avantages compétitifs dont sont porteurs les territoires dans ce contexte de dépendance mutuelle avec d'autres niveaux d'activité économique. L'hypothèse que nous défendons est que les externalités d'innovation et de connaissance sont au cœur de cette compétitivité locale. Après un bref retour sur les données les plus récentes publiées par l'OCDE (2011) sur les régions et l'innovation, nous montrerons que les territoires, malgré leur importance, sont traversés par deux forces de changement importantes liées à la différenciation et l'internationalisation croissante de leur tissu industriel (partie 1). Nous nous interrogerons ensuite sur la nature des externalités susceptibles de fonder la compétitivité des territoires dans ce contexte de concurrence globalisée (partie 2). Les données disponibles au sein de la littérature montrent à cet égard que l'existence de capacités collectives d'innovation et d'un marché local du travail porteur de connaissances spécifiques apparaît comme des externalités (*spillovers*) centrales dans la compétitivité des territoires à l'échelle internationale. Nous tenterons d'illustrer ces phénomènes à partir d'un exemple issu de l'analyse du cluster montréalais de l'aéronautique. Nous montrerons que l'action menée par les institutions locales de cette grappe industrielle est une condition essentielle au maintien de sa compétitivité sur les marchés mondiaux de l'aéronautique. Ces institutions génèrent des « biens collectifs » qui sont indispensables au développement local de capacités collectives d'innovation. Elles sont aussi des lieux essentiels au développement de compétences et de connaissances spécifiques, créés dans le cadre de réseaux locaux d'innovation, qui contribuent à renforcer l'existence de synergies entre les firmes de ce cluster, condition indispensable au maintien de leur compétitivité.

---

\* École de relations industrielles, Université de Montréal, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

# 1. Importance et mutations des territoires

## 1.1. Origines et fondements théoriques

La spatialisation des activités économiques constitue aujourd'hui un fait bien documenté. Dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, l'économiste Alfred Marshall (1925 (1890)) identifiait l'existence de districts industriels dans le sud de l'Angleterre. Le fonctionnement d'ensemble de ces systèmes localisés de petites entreprises spécialisées, marquées par des liens de complémentarité, génèrent des économies externes et une « atmosphère industrielle » propice à la diffusion des connaissances. Selon Marshall, les externalités dont sont porteurs les districts industriels ne dépendent pas des ressources internes dont disposent chacune de ces firmes à l'état individuel mais, au contraire, du développement même de l'espace géographique du district et de son degré de spécialisation.

Il faudra cependant attendre près d'un siècle pour que les travaux de Marshall sur les districts industriels fassent école. L'École italienne des districts industriels<sup>1</sup> s'est directement inscrite dans la conception marshallienne des économies de spécialisation. Elle l'a cependant élargie à des facteurs institutionnels liés aux communautés locales qui composent les districts. Pour cette école, si le district industriel est un réseau territorialisé de petites entreprises marquées par une forte spécialisation sectorielle, il est aussi « *une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné. Dans le district [...] il tend à y avoir une osmose parfaite entre communauté locale et entreprises* » (Becattini 1992, p. 37). Leur explication de la performance économique et de la flexibilité productive dont font preuve les districts italiens met en évidence l'existence d'un système de valeurs partagées par les communautés locales de ces districts ainsi qu'un corpus d'institutions et de règles pour diffuser ces valeurs, les encourager et les transmettre de génération en génération. Les chercheurs de cette école ont décrit la nature endogène qui caractérise le développement des districts italiens. Leur naissance et leur développement, ainsi que la forme organisationnelle particulière qu'ils ont pu prendre, sont très liés d'après eux à des éléments appartenant à leur contexte institutionnel local, tels que la structure complexe de la famille élargie, les traditions et les institutions politiques locales (partis, groupes d'intérêt, structures culturelles et sociales, etc.).

Ces travaux fondateurs sur les districts industriels ont été étendus à l'étude d'un grand nombre d'économies régionales, issues d'une variété très large de systèmes économiques (Crouch *et al.* 2001 ; Zeitlin 2008). Ils ont également été élargis à d'autres systèmes d'entreprises que ceux constitués de PME, à l'instar des travaux de Scott et Storper (Scott 2000 ; Scott et Storper 2006) sur les industries du vêtement, du divertissement, des hautes technologies et de la finance, dans le sud de la Californie. Ces dernières font appel à des entreprises de plus grandes dimensions, entre autres à des multinationales, et à une variété plus grande de modes d'ancrage local et de dynamiques inter-firmes. Cet élargissement de la notion de district industriel explique en grande partie son remplacement progressif par le concept de cluster industriel (Porter et Ketels 2009) ou, dans le contexte européen, par le concept de pôle de compétitivité (Boquet et Mothe 2008). La définition que l'on attache à ces concepts diffère cependant de celle des districts. Ils englobent, tout d'abord, une variété beaucoup plus grande de configurations organisationnelles locales regroupant différents types d'entreprises (PME et grandes entreprises) et d'institutions. Ils caractérisent également un éventail beaucoup plus large de dynamiques de fonctionnement (incluant hiérarchie et rapports de marché notamment) et de types d'externalités qui affectent positivement la productivité et les capacités d'innovation des firmes. Enfin, l'approche des clusters et des pôles de compétitivité s'intéresse davantage aux processus et aux acteurs qui génèrent ces externalités. Alors que certaines peuvent naître naturellement, les externalités générées par ces systèmes sont aussi directement issues de l'action menée par les acteurs politiques, les institutions publiques et gouvernementales, des organisations d'employeurs, des universités, etc.

---

<sup>1</sup> Les principaux travaux de cette école ont été récemment rassemblés dans un ouvrage de synthèse édité par Becattini, Bellandi et De Propris (2009).



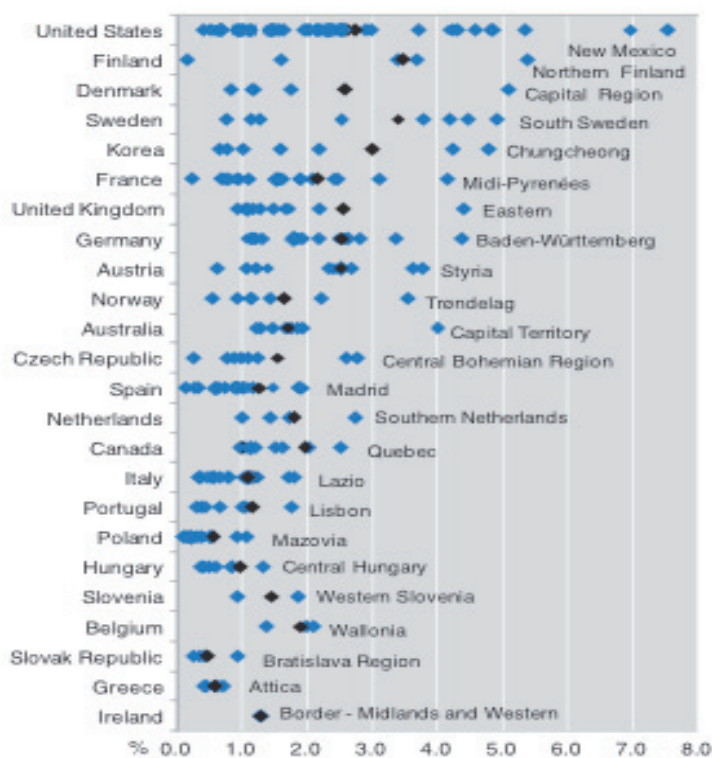
## 1.2. Concentration territoriale des activités d'innovation

La spatialisation des activités économiques signifie concrètement que celles-ci sont inégalement réparties d'un point de vue géographique. Dans une publication récente, l'OCDE (2011) fournit des données intéressantes relatives à la concentration régionale des activités d'innovation. Celles-ci donnent un aperçu de l'ampleur des disparités régionales et des changements qui s'opèrent dans ce domaine.

L'une des caractéristiques les plus marquantes de ces données est la très forte polarisation des activités de R&D dans les régions de l'OCDE. Seulement 13 % de celles-ci concentrent 50 % des dépenses totales de R&D de l'OCDE (OECD 2011, p. 50). La figure 1 montre que cette hétérogénéité de l'intensité des activités de R&D est non seulement grande entre les différents pays de l'OCDE mais également à l'intérieur de ceux-ci, entre les différentes régions qui les composent. De manière générale, plus un pays consacre une part importante de son produit intérieur brut à l'innovation (à l'instar des États-Unis, de la Finlande, du Danemark et de la Suède) plus les écarts d'intensité en R&D entre les régions qui le constituent sont grands.

*Figure 1*  
**HÉTÉROGÉNÉITÉ DANS L'INTENSITÉ DE R&D DES PAYS MEMBRES DE L'OCDE ET DES RÉGIONS**  
**(POURCENTAGE DU PIB CONSACRÉ AUX DÉPENSES EN R&D)**

Figure 1.8. **Heterogeneity in R&D intensity in OECD member countries and regions**  
R&D expenditure as a percent of GDP, TL2 regions, 2007 (or latest available year)



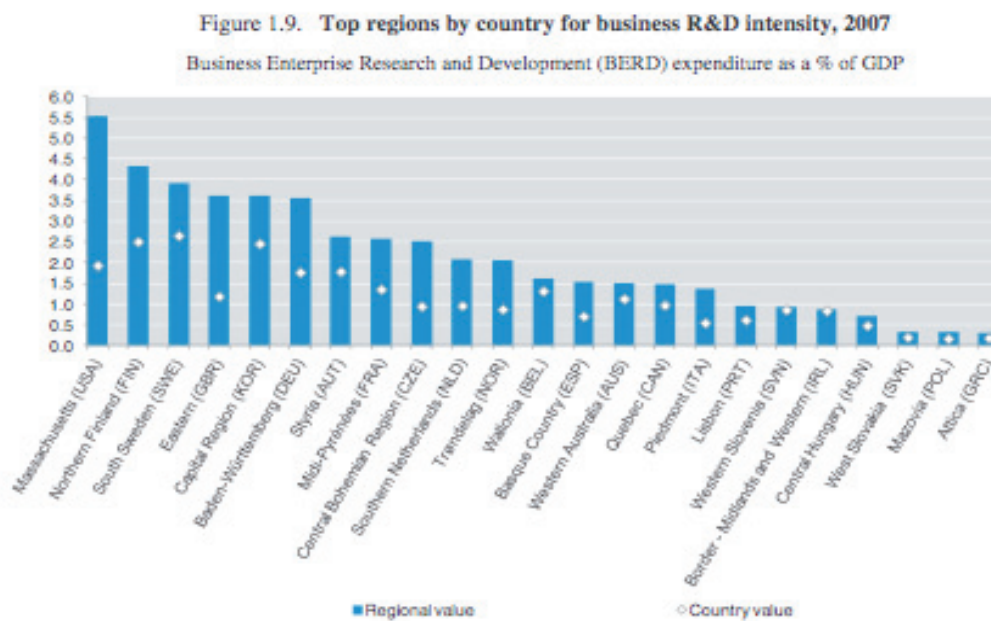
Note: The dark diamond is the value for the country. The other diamonds are the values for regions at TL2 level.

Source: OECD Regional Database and MSTI Database.

Source : OECD 2011 (OECD Regional Database et MSTI Database).

Cette polarisation des activités d'innovation entre les régions de l'OCDE s'explique en partie par des différences importantes en termes d'investissements en R&D. Comme on le voit sur la figure 2, le Massachusetts (USA) occupe le premier rang de ces régions en termes de pourcentage du PIB régional consacré à la R&D privée. Leurs entreprises investissent en R&D à concurrence de 5,5 % du PIB de leur région, soit deux fois plus que leur moyenne nationale et, respectivement, 2,2 et 3,6 fois plus que les régions leaders de la France (Midi-Pyrénées) et du Canada (Québec).

Figure 2  
RÉGIONS LEADERS PAR PAYS EN TERMES D'INVESTISSEMENTS PRIVÉS EN R&D EN 2007  
(POURCENTAGE DU PIB RÉGIONAL CONSACRÉ AUX DÉPENSES PRIVÉES DE R&D)

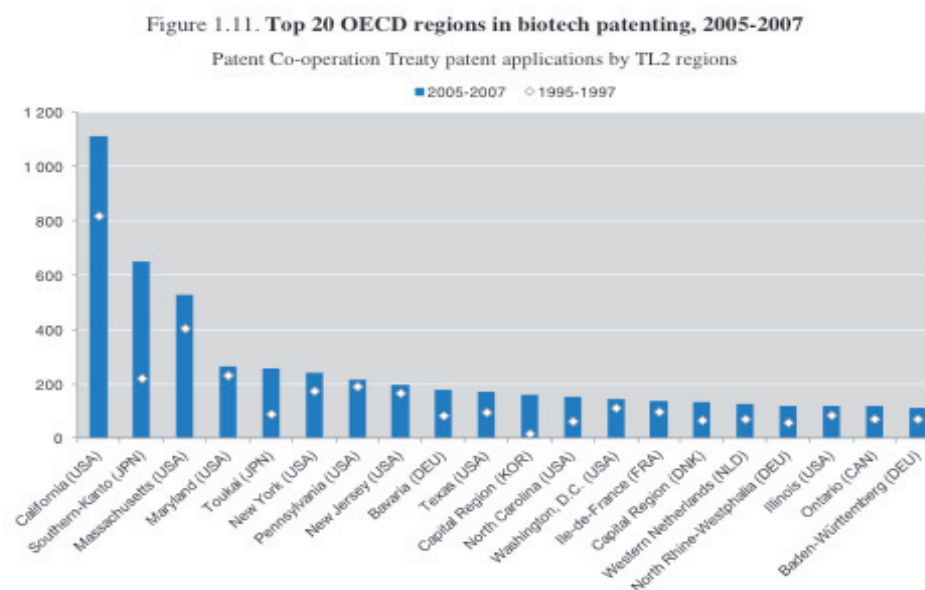


Source : OECD 2011 (OECD Regional Database)

La dernière décennie a été marquée par des changements importants en ce qui concerne cette spatialisation des activités d'innovation. D'après les données rapportées par l'OCDE (OECD 2011, p. 54-57), 20 régions étaient responsables, entre 1995 et 1997, de 59 % des brevets en biotechnologies déposés au sein de l'OCDE. Celles-ci (incluant les États-Unis, le Japon, l'Allemagne, la France et le Canada) ne représentent plus en 2005-2007 que 18 % de ces brevets. Comme on le voit sur la figure 3, les régions leaders des États-Unis en biotechnologies (Californie) et du Japon (Sud Kantô) ont connu un recul important. À l'inverse, de nouveaux joueurs sont apparus, à l'instar de la Corée. La Région-Capitale de ce pays a multiplié par 9 le nombre de brevets déposés dans ce domaine en 10 ans. Dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, cette région a, au cours de cette même période, multiplié par 40 son nombre de brevets et occupe aujourd'hui le deuxième rang des régions leaders de l'OCDE dans ce domaine.



*Figure 3*  
RÉGIONS LEADERS DE L'OCDE EN DÉPÔT DE BREVETS EN BIOTECHNOLOGIES, 1995-1997 ET 2005-2007



Source: OECD Regional Database and OECD REGPAT.

Source : OECD 2011 (OECD Regional Database et OECD REGPAT).

### 1.3. Mutations des économies territoriales

Si l'importance des investissements privés et publics joue un rôle central dans la polarisation des activités productives et d'innovation, les économies territoriales sont également marquées par des changements importants qui touchent à leur structure industrielle et à leurs dynamiques de fonctionnement.

Plusieurs travaux ont d'abord mis en évidence un renforcement des processus de différenciation des économies territoriales. Ceux-ci sont caractérisés par le renforcement du poids des entreprises de grandes dimensions, et notamment des entreprises multinationales, vis-à-vis des PME. Cette évolution a été interprétée par certains comme le produit d'une *double convergence* entre petites et grandes entreprises (Sabel 1989) : les premières ont cherché à acquérir des capacités plus importantes de compétitivité et d'innovation, ce qui les a amené à grandir, alors que les secondes ont recherché davantage de flexibilité en implantant leurs filiales dans les clusters afin de développer des liens de sous-traitance avec des entreprises spécialisées (Berger 2006). À titre d'exemple, dans le contexte des districts industriels italiens, pourtant réputés pour être composés de très petites entreprises (moins de 10 personnes), certains ont observé un développement important, depuis le début des années 1990, d'entreprises de taille moyenne (de 50 à 250 personnes), qui représenteraient aujourd'hui près de 60 % des entreprises de ces systèmes (Coltori 2009). Un renouvellement important de la morphologie de ces districts s'est ainsi opéré à travers une disparition des entreprises les moins prospères au profit de firmes, existantes ou nouvellement créées, développant des stratégies basées sur la valeur ajoutée, l'innovation et la qualité. Ces dernières se sont transformées en « mini multinationales » (Colli 2009) et ont créé dans l'espace local des liens de subordination avec d'autres firmes par l'intermédiaire de prises de participations ou d'accords de sous-traitance à long terme.

Le second changement qui affecte les dynamiques de fonctionnement des économies territoriales prend la forme d'un mouvement d'internationalisation de ces systèmes. Leur différenciation les a conduit, notamment sous l'impulsion des entreprises multinationales qui sont venues s'y implanter ou qui s'y sont développées, à ouvrir leurs chaînes d'approvisionnement et leurs marchés à des zones géographiques plus étendues que par le passé. Si ce changement signifie une diminution de l'ancrage local de ces systèmes et un retour en force de la hiérarchie et du marché dans leur fonctionnement, il semble cependant que l'action de ces multinationales dans les économies régionales a aussi des effets positifs, notamment par les transferts de compétences qu'elles opèrent auprès des PME locales, ce qui favorise les capacités d'innovation de ces dernières et améliore leur position concurrentielle (Zeitlin 2008).

Ces deux changements dans la structure et dans le fonctionnement des économies territoriales nous obligent à penser autrement leurs dynamiques de fonctionnement que sous l'angle unique de relations horizontales entre firmes de même taille et ayant les mêmes capacités. Les économies régionales ne sont pas composées

d'un tissu industriel indifférencié. Petites, moyennes et grandes entreprises coexistent en réalité. Leurs relations peuvent être marquées par des rapports de coopération et de confiance mais il faut reconnaître que les rapports inter-firmes au sein des économies territoriales sont plus complexes. Liens hiérarchiques et contractuels entre entreprises donneuses d'ordres et entreprises sous-traitantes, et rapports de marchés basés sur les coûts et les prix, coexistent en réalité avec des relations plus partenariales lorsque celles-ci sont présentes. Enfin, les économies territoriales ne peuvent pas être considérées comme des espaces autosuffisants. Par les marchés internationaux sur lesquels elles se situent, ainsi que l'action qu'y mènent les entreprises multinationales, elles sont au contraire marquées par des liens d'interdépendances avec des niveaux économiques supérieurs.

## **2. Les externalités de connaissances comme avantage compétitif central des économies territoriales**

La question des externalités est au cœur de la littérature portant sur les économies territoriales et le développement régional. Malgré les différences théoriques sous-jacentes aux différentes disciplines qui abordent ces objets, un point commun caractérise cette littérature : la proximité géographique d'entreprises et d'institutions locales est porteuse d'effets de systèmes dont bénéficient l'ensemble des acteurs locaux.

Marshall (cf. section 1.1.) a été le premier à parler « d'économies externes » pour qualifier ces effets issus du fonctionnement des districts industriels. Parmi ceux-ci, il identifiait l'existence d'externalités qui permettaient aux firmes des districts d'avoir plus facilement accès à des savoirs particuliers et de diffuser plus rapidement l'innovation. Selon lui, dans un district industriel « *les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air [...] on discute aussitôt les mérites des inventions et des améliorations qui sont apportées aux machines, aux procédés, et à l'organisation générale de l'industrie* » (Marshall 1925, p. 271). Selon lui, les districts industriels favoriseraient également l'accès, pour les entreprises et leurs travailleurs, à un marché du travail regroupant des travailleurs qualifiés. « *Les patrons sont disposés à s'implanter dans un endroit où ils ont des chances de trouver un bon choix d'ouvriers possédant les aptitudes spéciales qu'il leur faut ; de leur côté les ouvriers cherchant du travail vont naturellement dans ces endroits [...] les forces sociales coopèrent ici avec les forces économiques [...]* » (Marshall 1925, p. 271-272).

Le concept d'externalité a, dans cette littérature, été popularisé par les travaux de Porter (2000). Dans sa théorie, la compétitivité des firmes repose sur quatre facteurs : le contexte stratégique des firmes (un contexte qui favorise les investissements), la présence de fournisseurs spécialisés et d'industries complémentaires, la présence de ressources (humaines, en capital, en infrastructures...), et des demandes actuelles et anticipées pour des produits spécialisés. La conjonction et l'interaction entre ces quatre facteurs seraient directement à la base de la productivité des firmes et de leurs capacités d'innovation et de création de nouveaux marchés. Selon Porter, la localisation des firmes au sein d'un cluster augmenterait fortement l'intensité de cette interaction entre ces quatre facteurs et représenterait la plus importante source d'avantages compétitifs dont puisse disposer aujourd'hui une entreprise dans le contexte d'une économie globalisée. Pour Porter, les avantages compétitifs les plus importants des entreprises se trouvent ainsi à l'extérieur de celles-ci, au sein même de l'espace géographique du système industriel dans lequel elles se situent.

Depuis le début des années 1990, une partie importante de la littérature s'est recentrée sur l'étude des externalités de connaissances dont sont potentiellement porteurs les territoires. Comme nous le montrerons ci-dessous, la prise en compte du caractère ouvert des économies territoriales, et de l'existence de forces centrifuges au sein de celles-ci, oblige en effet à relativiser les effets de la proximité géographique sur la production d'externalités de type pécuniaire (productivité, création de marchés, etc.). Dans le fonctionnement actuel des firmes, ces dernières peuvent provenir tout autant de leur inscription dans des réseaux de production internationaux et des chaînes de valeurs mondiales que du système local dans lequel se situent ces entreprises. À l'inverse, les connaissances, en particulier celles qui sont utiles à l'innovation, apparaissent comme les plus fortement territorialisées. Leur caractère tacite et distribué les rend peu transférables et constitue par conséquent un avantage compétitif central pour les territoires.

### **2.1. Des connaissances distribuées entre de multiples acteurs**

D'un point de vue organisationnel, la littérature portant sur l'innovation et les connaissances a mis en évidence une évolution importante liée à l'évolution des modes de production des techniques et des savoirs. À la suite notamment des travaux de Gibbons (1994), on considère aujourd'hui que les connaissances utiles aux processus d'innovation sont distribuées entre une multitude d'acteurs et d'institutions, tant publics que privés.

Le développement des savoirs scientifiques et l'innovation technique sont aujourd'hui directement interconnectés (Veltz 2000). Le développement de nouvelles technologies met en œuvre des connaissances génériques, susceptibles d'applications diverses, développées le plus souvent dans le cadre de réseaux scientifiques impliquant un grand nombre d'institutions de recherche. Réciproquement, la science se

développe de plus en plus en liaison directe avec les problèmes industriels et souvent avec la participation d'acteurs industriels. L'organisation concrète des processus d'innovation résulte ainsi de réseaux maillés de firmes et d'institutions. L'entreprise, ou l'institution de recherche, ne constitue plus dès lors qu'une institution productrice de connaissances parmi d'autres avec lesquelles elle est en situation d'interdépendance. Cette situation organisationnelle a été qualifiée de « triple hélice » (Viale et Etzkowitz 2010) afin de souligner la nature hybride de ces configurations organisationnelles d'innovation, marquées par le chevauchement des sphères institutionnelles de l'université, de l'industrie et des pouvoirs publics.

## 2.2. Externalités de connaissance, proximités et réseaux locaux d'innovation

L'intérêt pour l'étude de la connaissance au sein de la littérature consacrée aux territoires réside, comme nous l'avons indiqué, de la mise en évidence du caractère très localisé de cette ressource et donc de sa propension à s'ancrer au sein de territoires spécifiques.

Ce caractère localisé des externalités de connaissances a donné lieu, depuis le milieu des années 1990, à plusieurs validations empiriques. Les travaux qui ont été menés dans ce cadre ont souligné la nature à la fois tacite et relationnelle des connaissances utiles à l'innovation, ce qui freine leur transmission et favorise leur concentration géographique. La recherche de Jaffe, Trajtenberg et Henderson (1993) a été la première à démontrer ce lien. Partant de l'hypothèse que le caractère tacite des connaissances impose une proximité forte pour permettre l'échange et l'absorption de connaissances, ces chercheurs ont analysé les liens entre la localisation des brevets déposés aux États-Unis et la localisation des brevets qu'ils citent dans leurs revendications de droits de propriété intellectuelle. Leurs résultats ont permis de mettre en évidence une très forte concordance de localisation entre les brevets cités et les brevets qui les citent, et par conséquent de valider l'idée d'une influence de la localisation sur l'innovation. Dans une autre approche, la recherche de Audretsch et Feldman (1996) a, au départ de l'analyse de 4 200 innovations commercialisées aux États-Unis, montré que les industries dans lesquelles la recherche et la main-d'œuvre ont une place centrale ont une propension plus grande que les autres à se localiser à proximité les unes des autres.

Une seconde génération de travaux a mis en évidence que ces externalités de connaissance ne se diffusent pas au sein des territoires de manière uniforme mais transitent par des réseaux de relations interpersonnelles (e.g. Saxenian et Hsu 2005). Ces recherches ne se limitent plus à une approche descriptive de ces externalités mais cherchent au contraire à expliquer les dynamiques relationnelles et organisationnelles qui fondent leur existence et permettent l'émergence d'économies territoriales<sup>2</sup>. Le facteur explicatif de l'existence de ces externalités locales porte sur mise en relation, à l'échelle locale, des entreprises et des autres types d'institutions locales (publiques et/ou privées) par l'intermédiaire de réseaux d'acteurs individuels et collectifs qui participent aux processus d'innovation.

L'École française de la proximité a apporté une contribution décisive à la compréhension de ces phénomènes en dissociant clairement la proximité spatiale d'une autre forme de proximité, d'essence non spatiale, qui fonde les relations socio-économiques qui existent entre les acteurs de ces réseaux. Leur perspective considère la proximité géographique des acteurs appartenant à un même territoire comme une condition nécessaire mais non suffisante à l'émergence d'échanges entre ceux-ci. Pour un auteur comme Torre (2009), la proximité géographique est par nature neutre, ce sont les perceptions et les actions des acteurs locaux qui vont lui conférer une certaine utilité. La coprésence d'entreprises sur un même territoire n'implique donc pas nécessairement d'interaction entre celles-ci. Seules leurs perceptions des avantages, ou des désavantages, de leur proximité vont les conduire à se rapprocher ou à s'éloigner. Pour Pecqueur (2005), les ressources dont sont porteurs les territoires doivent, pour devenir des externalités, être révélées à la suite de processus de coordination entre les acteurs concernés. Cet auteur distingue les « ressources » dont sont porteurs les territoires, qui représentent un potentiel qui n'est pas activé par les acteurs, des « actifs » qui résultent de stratégies d'acteurs. Ces dernières peuvent consister simplement à utiliser les ressources génériques dont sont porteurs les territoires, mais aussi faire l'objet de « stratégies hautes » par lesquelles les acteurs locaux cherchent, à travers les coopérations qu'ils développent, à structurer leur espace afin de produire des actifs spécifiques. On peut alors parler de processus de « spécification » afin de qualifier l'émergence de ces modes de coordination qui leur permettent d'internaliser certains effets externes provenant du fonctionnement de leur système local (Pecqueur 2005).

Désormais, l'analyse des interactions qui s'opèrent entre les acteurs locaux est ainsi au cœur de l'analyse des externalités de connaissances qui s'opèrent dans le contexte des économies territoriales. Ces interactions participent à la fois à la construction d'un cadre cognitif fait de valeurs, de représentations et de référentiels communs, mais contribuent aussi à la production d'ensembles de nature plus institutionnelle, constitués de règles et de normes, qui participent à cadrer l'action des différents acteurs locaux impliqués dans les processus d'innovation.

---

<sup>2</sup> Pour une synthèse récente de ces travaux, se référer notamment à Autant-Bernard, Billand et Massard (2010) et à Forest (2009).

### 2.3. Le cas du cluster montréalais de l'aéronautique

La situation de l'industrie aéronautique montréalaise (Québec, Canada) constitue une illustration intéressante de la manière dont ces externalités de connaissances sont concrètement produites dans le contexte d'une économie régionale marquée par une très forte dépendance aux chaînes d'approvisionnement et de valeurs internationales. Pourtant caractérisés par des relations fortement asymétriques entre entreprises donneuses d'ordre et entreprises sous-traitantes, les acteurs locaux de cette industrie ont participé à la mise en place de mécanismes de coordination à l'échelle locale leur permettant de poursuivre des programmes de recherche et développement collective. L'institutionnalisation des mécanismes qu'ils ont mis en place génère non seulement des innovations technologiques importantes, qui leur permettent de se maintenir dans un contexte économique marqué par une forte compétition à l'échelle internationale, mais également des externalités de connaissances fortement ancrées localement.

Montréal représente le 3<sup>ème</sup> plus grand cluster que compte l'industrie aéronautique après Seattle et Toulouse. Ce cluster est composé de 234 entreprises qui emploient 40 200 personnes et génèrent un chiffre d'affaires de 12,4 milliards de dollars canadiens. Il est spécialisé dans la production de jets régionaux et représente 60 % de la production, 50 % de l'emploi, et 70 % des dépenses en R&D de l'ensemble de l'industrie aérospatiale canadienne (MDEIE 2010).

Le secteur aéronautique est par nature fortement concentré et caractérisé par un petit nombre de compétiteurs de niveau mondial. Dans le contexte de ce cluster, cette concentration se traduit par une forte polarisation géographique qui permet de rassembler dans un rayon d'une trentaine de kilomètres la quasi-totalité des composants d'un avion. Sa structure organisationnelle est de type pyramidale. Le sommet de cette pyramide est composé de quatre firmes pivots (Bombardier Aéronautique, Bell Helicopter, Pratt&Withney et CAE) qui constituent les principaux maîtres d'œuvre de cette industrie à l'échelle locale. Le deuxième palier regroupe quatorze équipementiers (Rolls-Royce, Thalès, Messier-Dowty...) qui fabriquent des sous-ensembles de propulsion, des trains d'atterrissage, des systèmes hydrauliques, pour les firmes pivots locales mais également pour d'autres constructeurs situés ailleurs dans le monde. Le troisième palier est composé de 128 producteurs d'équipements de diverses natures, spécialisés en électronique, en hydraulique, et en services aux entreprises. À un dernier échelon, 88 PME sous-traitantes, souvent de petites dimensions et moins spécialisées que celles du troisième palier, travaillent autant pour le secteur aéronautique que pour d'autres industries.

Ce cluster est ainsi marqué par des relations fortement asymétriques entre, d'une part, un petit nombre d'entreprises donneuses d'ordre et d'équipementiers, pour la plupart des entreprises multinationales, et d'autre part un grand nombre de PME. Les premières représentent 90 % du chiffre d'affaires et près de 80 % de l'emploi de ce cluster. Bombardier et Pratt&Withney, les deux plus grandes entreprises locales, totalisent à elle seules 46 % de l'emploi et 55 % des ventes au niveau local.

Les pressions qu'exercent les grandes entreprises de ce cluster sur les PME locales se sont renforcées au cours de ces dernières années. À l'instar des autres grands constructeurs aéronautiques, Bombardier s'est récemment restructuré en vue de recentrer ses activités sur la conception générale d'avions de ligne régionaux, sur la fabrication de leur cockpit, leur assemblage final, et leur certification. Toutes les activités de production des équipements qui interviennent dans la fabrication de ses appareils, et une partie de leur conception, sont sous-traitées auprès d'un nombre réduit d'équipementiers.

Le développement par Bombardier d'un avion régional de 110 à 130 places (C-Series) a renforcé cette stratégie d'externalisation et a considérablement augmenté la pression sur ses fournisseurs situés au sein du cluster. Actuellement en cours de développement, les sous-ensembles de ces appareils seront fabriqués dans une dizaine de pays (son fuselage sera fabriqué en Chine) et par une quinzaine d'équipementiers différents. Une seule firme du cluster (Pratt&Whitney) figure cependant parmi ces équipementiers.

Cette stratégie de recentrage de Bombardier sur un nombre limité d'équipementiers avec lesquels elle partage les coûts et les risques financiers liés au développement de ses nouveaux appareils va se traduire concrètement, à l'échelle locale du cluster, par une réduction du nombre d'entreprises des 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> paliers et par une augmentation de l'externalisation des activités moins stratégiques vers les pays à bas coûts de production. Ce contexte local est ainsi marqué par un renforcement des forces centrifuges au cluster, sous la pression d'une montée de la concurrence entre les grands constructeurs à l'échelle mondiale et de la reconfiguration de leurs chaînes de valeurs globales.

Les acteurs locaux de cette industrie participent pourtant, depuis une dizaine d'années, à la construction de mécanismes de collaboration qui visent à améliorer la compétitivité de ce cluster, ses capacités d'innovation et son marché local du travail. S'ils n'évacuent pas totalement ces forces centrifuges et leurs effets sur la reconfiguration du tissu industriel local, ces mécanismes de collaboration viennent cependant limiter fortement leurs conséquences négatives.



Parmi les collaborations qui se sont mises en place au sein de ce cluster, celles qui portent sur la R&D collective occupent une place centrale. Cinq institutions locales sont actives dans ce domaine. Leurs statuts et leurs formes juridiques varient mais toutes témoignent d'une organisation hybride de type triple-hélice (Viale et Etzkowitz 2010). Acteurs institutionnels publics et gouvernementaux, acteurs privés (entreprises et associations d'entreprises) et universités sont conjointement impliqués dans le fonctionnement de ces institutions. Parmi celles-ci, le Consortium de recherche et d'innovation en aérospatiale du Québec (CRIAQ) illustre parfaitement les dynamiques qui s'opèrent entre les acteurs locaux de ce cluster et les effets de leurs collaborations. Il a été créé au début des années 2000 par un professeur d'une université locale et par un responsable de R&D d'une entreprise donneuse d'ordre.

L'objectif du CRIAQ est de développer la recherche collaborative en partenariats industrie-universités-pouvoirs publics et la mise au point de produits et de procédés nouveaux en aéronautique au stade précompétitif. Cet objectif est lié aux stratégies de reconfiguration des chaînes de valeur locales du cluster : il vise une montée en capacité d'innovation des acteurs locaux afin de les maintenir dans les chaînes d'approvisionnement des grands constructeurs. Ce consortium regroupe aujourd'hui 52 membres, dont 32 entreprises locales, 13 centres de recherches universitaires et 7 membres associés issus principalement des instances publiques de recherches provinciales et fédérales, ainsi que des associations d'entreprises locales.

Près d'une centaine de projets de R&D ont été initiés depuis la mise en place du CRIAQ. Le règlement de ce consortium prévoit que ces projets impliquent au moins deux entreprises, dont obligatoirement une PME, et au moins 2 entités de recherche académique. Les retombées de leurs collaborations sont importantes et elles ont permis de mettre au point de nouveaux produits et de nouveaux procédés dans les domaines de l'avionique, de la performance environnementale des moteurs, de la vibro-acoustique, etc. Les collaborations en matière de R&D qui s'opèrent par l'intermédiaire du CRIAQ visent aujourd'hui la recherche compétitive, c'est-à-dire la mise au point de produits directement commercialisables dont les parties prenantes à la recherche se partagent les bénéfices de la valorisation. Une montée en importance des projets est également observable. À titre d'exemple, deux projets visant le développement d'un « avion écologique » sont actuellement en chantier au sein de ce consortium. Respectivement d'un montant de 150 et de 70 millions de dollars canadiens, ces projets visent le développement de systèmes intégrés intelligents, de nouveaux concepts aérodynamiques avancés, et de technologies réduisant le bruit des avions, leur consommation, et l'utilisation de carburants alternatifs.

Au-delà des retombées technologiques importantes qui sont le fruit des collaborations entre les acteurs locaux de ce cluster, l'intérêt analytique du CRIAQ dans la compréhension des dynamiques territoriales d'innovation est double.

Le premier a trait aux mécanismes de gouvernance que construisent ces acteurs par l'intermédiaire de cette institution. Par les collaborations qu'ils nouent, ils ont aussi participé à mettre en place des mécanismes de régulation qui visent à concilier leurs divergences d'intérêts et limiter les forces centripètes dues notamment à la reconfiguration des chaînes d'approvisionnement de cette industrie. Les dispositifs de valorisation et de gestion de la propriété intellectuelle entre grandes entreprises, PME et universités, qui ont été développés au sein de cette institution participent notamment à cette gouvernance. La construction de rapports de confiance entre ces acteurs s'inscrit également dans ce cadre. Un membre actif de cette institution reconnaît, qu'aux débuts du CRIAQ, « *quand les gens se sont assis pour la première fois autour de la table, ils ne voulaient pas se parler, parce que tout était secret. Il n'y avait pas ce niveau de confiance qui existe aujourd'hui* ». Leur collaboration dans le cadre de la R&D les a amenés à construire ensemble une relation partenariale : « *[...] je leur ai demandé quelles sont vos attentes [...] pour vous les industriels ? Ils m'ont dit : « C'est la collaboration, c'est de développer... ». La collaboration c'est basé sur la confiance, et c'est développer ces liens là. Tout le monde maintenant réalise que chaque entreprise ne peut pas opérer elle-même, elle doit avoir des idées qui viennent de partout. C'est pour ça que la collaboration, « l'open innovation » est si populaire, les gens cherchent les chemins pour arriver à faire cela. [...] Donc les aspects de collaboration, d'ouverture aussi aux idées des autres, et de voir comment on peut en bénéficier, c'est cela qu'ils attendent du CRIAQ* ».

Le second intérêt analytique de cette institution réside dans les effets qu'ont ces collaborations sur le renforcement du marché du travail de ce cluster et sur le développement d'externalités de connaissances. La concentration géographique des différents acteurs, industriels, académiques et publics, qu'opèrent ces collaborations permet d'abord d'importantes synergies dans la diffusion de savoir et des savoir-faire entre les différentes institutions locales participantes. Elles offrent également des opportunités d'emploi importantes à l'échelle locale. Les projets du CRIAQ impliquent chaque année plus de 200 étudiants de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycles qui participent directement au travail de R&D dans le cadre de ces partenariats. Pour la plupart, ces étudiants sont recrutés par les entreprises participantes à ces partenariats au terme de ceux-ci. Le CRIAQ est ainsi un lieu qui permet aux firmes locales de s'adjoindre des compétences de haut niveau, ce qui est particulièrement favorable aux PME qui ont habituellement peu accès à celles-ci. Mais ces partenariats permettent aussi, et surtout, de participer à la création de compétences et de connaissances spécifiques aux entreprises de ce cluster. Elles sont spécialisées dans les domaines technologiques qui constituent leurs priorités stratégiques et compétitives. Elles sont également transversales aux entreprises et aux institutions locales. La mobilité de

ces professionnels entre les différentes firmes de ce cluster assure en effet à la fois une circulation de ces connaissances et leur hybridation. Elles sont portées par de véritables communautés de pratique (Dibiaggio et Ferrary 2003) qui se constituent à l'échelle locale par l'intermédiaire de ces professionnels. Ce qui est commun aux membres de ces communautés, ce n'est pas seulement qu'ils maîtrisent un même ensemble de savoirs. C'est aussi la vision qu'ils partagent de leur activité et leurs modes de compréhension communs (Alcouffe et d'Armagnac 2009).

La compréhension des externalités de connaissance dont est porteur ce cluster est ainsi indissociable de la prise en compte des dynamiques d'action qui s'opèrent entre les différents acteurs de cette économie territoriale. Leur seule proximité géographique n'explique pas l'émergence de ces externalités. Paradoxalement, c'est la prise en compte de leurs divergences d'intérêts, de leurs oppositions et des forces centripètes à ce cluster, dues à son inscription dans les marchés et les réseaux internationaux de l'économie, qui sont à la base de leur compréhension. C'est précisément parce que ces différents acteurs ont participé à mettre en place des mécanismes de gouvernance visant à limiter les effets négatifs de leurs oppositions, sans toutefois faire disparaître ces dernières, qu'ils ont permis la mise en place de partenariats qui ont été à la base de ces externalités. À l'inverse d'une thèse dominante, l'existence de rapports de confiance entre les acteurs locaux n'est donc pas une pré-condition aux coopérations inter-firmes à l'échelle territoriale. La confiance est la conséquence directe de ces coopérations. C'est parce que les acteurs des clusters parviennent, du moins en partie, à contenir leurs divergences et à coopérer, que des relations de confiance s'établissent entre eux. Le cas particulier du CRIAQ montre que les institutions locales jouent un rôle central à cet égard.

## Conclusion

Partant du constat que les territoires occupent aujourd'hui un rôle central dans l'organisation des marchés et de l'économie, du fait notamment de la très forte concentration spatiale des activités d'innovation, cette contribution a montré combien il était nécessaire d'articuler l'analyse des dynamiques territoriales avec celles qui s'opèrent à d'autres échelles spatiales, notamment aux niveaux des chaînes de valeurs globales et des réseaux d'approvisionnement mondiaux. Les avantages compétitifs dont sont porteurs les territoires ne sont pas immuables. La prise en compte des données internationales montre en effet que des changements importants peuvent s'opérer dans les positions de leadership des régions en matière d'innovation. De manière générale, nous avons soutenu que les territoires sont marqués par une double transformation qui affecte à la fois leur structure industrielle et leurs dynamiques internes et externes de fonctionnement. L'action des entreprises multinationales au sein de ces systèmes, et plus généralement l'inscription des firmes locales sur les marchés et les réseaux internationaux, sont au cœur de cette reconfiguration des territoires. Les forces centrifuges aux économies territoriales sont ainsi aussi importantes que les forces centripètes qui sont capables de générer des avantages compétitifs territoriaux et des synergies.

La littérature, de nature pluridisciplinaire, qui porte sur les économies territoriales présente les externalités d'innovation et de connaissance comme des éléments centraux produits par les acteurs locaux de ces systèmes. Nous avons tenté de montrer qu'il y a lieu de resituer leur analyse en la replaçant dans le contexte plus large des interactions qui s'opèrent entre, d'une part, le niveau territorial et, d'autre part, des niveaux supérieurs d'organisation de l'économie. Leur prise en compte oblige alors à considérer les divergences d'intérêts entre acteurs locaux comme partie intégrante du fonctionnement des territoires. Comme nous l'avons montré sur base de l'analyse du cluster montréalais de l'aéronautique, nous faisons l'hypothèse que c'est en cherchant à réguler leurs rapports potentiellement conflictuels, par la mise en place de mécanismes de gouvernance, que les acteurs locaux sont à même de mettre en place des stratégies collaboratives susceptibles de générer des externalités d'innovation et de connaissance.

## Bibliographie

Alcouffe C., d'Armagnac S. (2009), « Développer les capacités de l'entreprise pour une meilleure gestion des frontières : les formes de coopération dans les secteurs de l'aéronautique et du spatial », in B. Baudry et B. Dubrion, *Analyses et transformations de la firme : une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, p. 215-227.

Audretsch D. B., Feldman M. P. (1996), « R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production », *The American Economic Review*, 86(3), p. 630-640.

Autant-Bernard C., Billand P., Massard N. (2010), « L'économie industrielle depuis 30 ans : réalisations et perspectives. Innovation et espace - des externalités aux réseaux », *Revue d'économie industrielle*, 129-130(1-2), p. 203-236.

- Becattini G. (1992), « Le district marshallien : une notion socio-économique » in. G. Benko et A. Lipietz, (dir.) *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Paris, Presses universitaires de France, p. 35-55.
- Becattini G., Bellandi M., De Propriis L. (2009), *A handbook of industrial districts*, Cheltenham/Northampton, MA, Edward Elgar.
- Berger S. (2006), *How We Compete. What Companies Around the World Are Doing To Make It In Today's Global Economy*, New York, Currency Doubleday.
- Bocquet R., Mothe C. (2008), « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue française de gestion*, 10, p. 101-122.
- Coe N. M., Hess M., Wai-chung Yeung H., Dicken P., Henderson J. (2004), « Globalizing regional development: a global production networks perspective », *Transactions of the Institute of British Geographers* 29(4), p. 468-484.
- Colli A. (2009), « Industrial districts and large firms: The stubborn persistence », in G. Becattini, M. Bellandi et L. De Propriis, *A Handbook of Industrial Districts*, Cheltenham/Northampton, Edward Elgar, p. 58-68.
- Coltori, F. (2009), « Medium-sized firms, groups and industrial districts: An Italian perspective », in G. Becattini, M. Bellandi et L. De Propriis, *A Handbook of Industrial Districts*, Cheltenham / Northampton: Edward Elgar, p. 441-456
- Crouch C., Le Galès P., Trigilia C., Voelzkow H. (dir.) (2003), *Local Production Systems in Europe. Rise or Demise?*, New York, Oxford University Press, p. 212-237.
- Depret M.-H., Hamdouch A. (2009), « Clusters, réseaux d'innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech », *Revue d'économie industrielle*, 128(4), p. 21-52.
- Dibiaggio L., Ferrary M. (2003), « Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies », *Revue d'économie industrielle*, 103, p. 111-130.
- Forest J. (2009), « Penser la production des connaissances pour repenser la politique des clusters », *Revue d'économie industrielle*, 128(4), p. 101-120.
- Gibbons M. (1994), *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*, London/Thousand Oaks, SAGE Publications.
- Gilly J.-P., Perrat J. (2006), « The institutional dynamics at work in territories: between local governance and global regulation », in C. Pitelis, R. Sugden et J. R. Wilson, *Cluster and Globalisation. The Development of Urban and Regional Economies*, Cheltenham/Northampton, Edward Elgar, p. 159-174.
- Jaffe A. B., Trajtenberg M., Henderson R. (1993), « Geographic Localization of Knowledge Spillovers as Evidenced by Patent Citations », *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3), p. 577-598.
- MacKinnon D., Cumbers A., Chapman K. (2002), « Learning, innovation and regional development: a critical appraisal of recent debates », *Progress in Human Geography*, 26(3), p. 293-311.
- Marshall A. (1925), *Principles of Economics: an Introductory Volume*, 2<sup>e</sup> ed. London: Macmillan and Co.
- MDEIE (2010), *L'industrie aérospatiale au Québec. Faits saillants et chiffres sur le secteur pour 2009*, Gouvernement du Québec, ministère du Développement économique, de l'innovation et de l'exportation, direction des Équipements de transport Groupe aérospatial, non publié.
- OECD (2011), *Regions and Innovation Policy*, OECD Reviews of Regional Innovation, OECD Publishing.
- Pecqueur B. (2005), « Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives : le cas de l'agglomération grenobloise », *Géographie, économie, société*, 7, p. 255-268.
- Porter M. E. (2000), « Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly*, 14, p. 15-34.
- Porter M. E., Ketels C. (2009), « Clusters and industrial districts: Common roots, different perspectives », in G. Becattini, M. Bellandi, L. De Propriis (dir.), *A Handbook of Industrial Districts*, Cheltenham/Northampton, Edward Elgar, p. 172-183.

Sabel C. F. (1989), « Flexible Specialization and the Re-emergence of Regional Economies », in P. Hirst et J. Zeitlin (dir), *Reversing Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and her Competitors*, Oxford, Berg.

Saxenian A., Hsu J.-Y. (2005), « The Silicon Valley-Hsinchu Connection: Technical Communities and Industrial Upgrading », in *Clusters, networks and innovation*, Oxford, Oxford University Press, p. 235-260.

Scott A. J. (2000), « Economic geography: the great half-century », *Cambridge Journal of Economics*, 24 (4), p. 483-504.

Scott A. J., Storper M. (2006), « Régions, mondialisation et développement », *Géographie, économie, société*, 8(2), p. 169-192.

Talbot D. (2010), « La dimension politique dans l'approche de la proximité », *Géographie, économie, société*, 12, p. 125-144.

Torre A. (2009), « Retour sur la notion de proximité géographique », *Géographie, économie, société*, 11, p. 63-75.

Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

Viale R., Etkowitz H. (dir) (2010), *The capitalization of knowledge: A triple helix of University-Industry*, Cheltenham, Edward Elgar.

Zeitlin J. (2008), « Industrial districts and regional clusters », in G. Jones, J. Zeitlin (dir), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford/Toronto, Oxford University Press, p. 219-243.



# Un nouveau modèle d'innovation pour un développement durable

Philippe Durance\*

Trop souvent, notamment en temps de crise, l'homme se sent démuni face à l'avenir et a l'impression de ne pas avoir de marges de manœuvre. Pourtant, ces marges existent : il n'y a jamais un seul avenir possible, mais plusieurs. À l'époque de l'incertitude, l'avenir n'est pas écrit à l'avance ; il est ouvert et soumis à l'expression de la volonté humaine. Ce principe fondamental de liberté a une conséquence importante : il n'y a jamais une réponse unique – qui serait la seule « bonne » réponse – aux problèmes posés, mais plusieurs réponses possibles, qui doivent être envisagées avant de faire un choix. Et ce choix, pour être « bon », devra être partagé avec l'ensemble des parties prenantes. Pour passer du déterminisme à la détermination, pour retrouver des marges de manœuvre, il est souvent utile de questionner le modèle dominant en vigueur. Par définition, un modèle dominant s'impose au plus grand nombre, enferme la réflexion dans un système de pensées donné, néglige les autres manières d'envisager les problèmes – et par conséquent, ignore les autres réponses possibles.

## 1. La compétitivité en questions

En matière de développement des territoires, le discours dominant est aujourd'hui principalement axé sur la compétitivité et conduit à opposer systématiquement compétitivité et attractivité. En France, la compétitivité d'un territoire est assimilée à deux éléments qui fondent les politiques publiques en matière de croissance : l'industrie et l'innovation technologique. Pas d'avenir sans industrie<sup>1</sup>. Pas d'industrie (et donc pas d'avenir) sans innovation technologique. Les territoires qui n'ont pas accès à ces deux moteurs de la compétitivité seraient exclus de la croissance, c'est-à-dire l'essentiel des territoires en dehors des grandes métropoles, et confinés à d'autres types de développement considérés comme secondaires. Fondamentalement injuste, ce modèle est devenu insoutenable et il est urgent de le remettre en question.

### 1.1. Qu'est-ce que l'industrie ?

Il faut donc commencer par questionner la compétitivité et ses composantes. Basé sur la recherche de la croissance, mesuré par la variation du produit intérieur brut (PIB), le modèle de la compétitivité s'appuie d'abord sur une composante industrielle. La dynamique de cette composante est elle-même souvent mesurée en termes d'emploi. Et le constat est généralement catastrophique : ces vingt-cinq dernières années, la France a perdu près de deux millions d'entre eux, soit une baisse de 36 %, et la part de l'emploi industriel dans la population active est passée de 22 % à 12 %. Certaines branches sont plus touchées que d'autres : les biens de consommation (-52 %), l'automobile (-40 %), les biens intermédiaires (-40 %), l'énergie (-30 %). Globalement, en matière de contribution à la valeur ajoutée, l'industrie est passée sur la même période de 24 % à 14 % du PIB français (Demmou 2010).

Plusieurs éléments peuvent être avancés pour expliquer ce qui apparaît à certains comme une véritable déroute. D'une part, un quart des pertes d'emplois industriels s'expliquerait par l'externalisation vers le secteur des services. Il ne s'agit donc pas de destruction d'emplois, mais de transferts entre secteurs d'activité. D'autre part, l'augmentation de la productivité, liée au progrès technique, représenterait 30 % des pertes sur la période, avec une très nette accélération ces dix dernières années. En définitive, la perte réelle de compétitivité, c'est-à-dire la perte de marché face à la concurrence internationale, ne concernerait qu'un peu plus de 10 % des pertes d'emploi (*ibid.*). Ces trois explications sont renforcées par une quatrième, plus spécifique à la demande : les dépenses de consommation finale des ménages consacrées aux biens industriels ont baissé de manière continue et se sont reportées, elles aussi, vers des services (Schreiber, Vicard 2011, p. 10).

Ce marasme apparent résulte en fait en grande partie d'un double effet : l'un de mesure, l'autre de structure.

---

\* Philippe Durance est professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de Paris et chercheur au Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (LIRSA). Il est également le président de l'Institut des futurs souhaitables (IFs), un think and do tank dédié à la réinvention. Il est notamment coauteur, avec Michel Godet et Marc Mousli, du rapport Créativité et innovation dans les territoires, paru à La Documentation française en septembre 2010.

<sup>1</sup> Cette relation est clairement établie, par exemple, dans le rapport annuel 2011 de la Conférence nationale de l'industrie où les auteurs parlent du « rôle déterminant [de l'industrie] dans la construction de l'avenir économique et sociale du pays » (Ensemble, réindustrialiser la France pour la croissance et l'emploi, Conférence nationale de l'industrie, rapport annuel 2011, p. 8).

Mesurer, caractériser ce qui est industriel de ce qui ne l'est pas est un exercice de plus en plus difficile. De nombreuses activités, qui étaient auparavant rattachées au domaine industriel, ont dorénavant basculé dans le domaine des services. La typologie traditionnelle distinguant les activités primaires (agriculture), secondaires (industrie) et tertiaires (services) est de moins en moins opérante et l'appareil statistique a beaucoup de difficultés à faire face à cette porosité. Le système de mesure de l'activité économique est aujourd'hui reconnu comme inadapté : comme le souligne le rapport Stiglitz *et al.* (2009, p. 12), « *la part croissante des services et la production de biens de plus en plus complexes font, en effet, qu'il est plus difficile qu'auparavant de mesurer les volumes produits et les performances économiques* ». Ainsi, comment considérer une entreprise industrielle qui décide d'arrêter de vendre les produits qu'elle fabrique pour commercialiser un service à base de ces mêmes produits ? Michelin, par exemple, ne vend plus de pneus aux sociétés de transport, mais une fonction de roulage qu'elle assure de bout en bout. Dans cette économie dite de fonctionnalité, le client fait l'acquisition d'une solution complète, comprenant un grand nombre de services en plus des simples produits qu'il achetait auparavant. De fait, cette porosité fonctionne dans les deux sens : l'industrie se « tertiarise », mais le tertiaire cherche également à s'industrialiser, à partir d'une utilisation accrue des technologies de l'information et de la communication : c'est le cas notamment de « l'industrie financière » ou, encore, des « industries du commerce »<sup>2</sup>. Pour bien montrer que les catégories économiques traditionnelles sont devenues inopérantes, certains vont même jusqu'à parler d'économie « quaternaire », basée sur « *le développement d'une infrastructure générique combinant les technologies de la téléphonie mobile, de la géolocalisation et de l'Internet des objets, et facilitant la prestation de services sous forme de mise à disposition de biens et de personnes* » (Debonneuil 2010, p. 5).

Ces difficultés sont révélatrices d'une transformation plus profonde, structurelle, de notre économie. L'industrie connaît aujourd'hui un phénomène que l'agriculture a elle-même connu par le passé. Le secteur agricole a perdu près de 75 % de ses emplois depuis 1970<sup>3</sup>, ce qui ne l'a pas empêché de produire beaucoup plus avec une valeur ajoutée nettement supérieure<sup>4</sup> ; sur le long terme, l'agriculture est le secteur qui enregistre les plus forts gains de productivité du travail (Guihard, Lesdos 2007, p. 55). La France est le premier producteur agricole européen, avec une production globale de plus de 65 milliards d'euros en 2010, soit environ 20 % de la production européenne, et le premier exportateur européen (Lesdos-Cauhapé 2011). De plus, une partie de l'agriculture, en passant du « primaire » au « secondaire », est devenue une « industrie agro-alimentaire » (IAA) et un des fleurons de notre économie. L'IAA est le seul secteur de l'industrie française à ne pas avoir perdu d'emploi depuis 1980 et contribue positivement à la balance commerciale (Rouault 2010). Comme le dit très bien Emmanuelle Auriol, « *la France n'est pas devenue une grande nation agricole en soutenant, au nom de l'emploi, l'usage de la faucille ou de la charrue à bras* »<sup>5</sup>. Dans le contexte actuel, est-il raisonnable de chercher à conserver coûte que coûte des emplois, au prétexte qu'ils sont « industriels », sans chercher à faire évoluer en même temps l'outil de production lui-même ? Cette évolution peut d'ailleurs aller dans un sens opposé à celui communément admis. Ainsi, Thierry Moysset, en reprenant en 2007 la Forge de Laguiole, a commencé par « *démécaniser* », c'est-à-dire par supprimer toutes les machines qui pouvaient être remplacées par des hommes<sup>6</sup> ! En remettant ainsi les hommes et les femmes de l'entreprise au cœur du processus industriel, il a gagné en différenciation et en compétitivité.

## 1.2. Quel modèle pour l'innovation ?

La deuxième composante de la compétitivité concerne l'innovation, et plus particulièrement l'innovation technologique. Dans ce domaine, une assez grande confusion règne. Le concept d'innovation est utilisé, selon les situations, dans des acceptions, soit trop larges, soit trop variées, soit au contraire trop restreintes. Il est souvent confondu avec l'invention. L'invention « *caractérise l'activité humaine d'imagination, de création et de confection d'objets nouveaux* », alors que l'innovation concerne sa mise en œuvre, sa diffusion dans la société (Durand 2010, p. 144). Le nombre de brevets déposés par une organisation mesure le niveau d'invention, mais pas d'innovation.

En France, l'État cherche à développer l'innovation en s'appuyant sur un modèle dominant, dit « linéaire », qui établit un lien direct entre dépenses publiques, recherche fondamentale, recherche et développement, et innovation. Dans ce modèle, la puissance publique finance la recherche fondamentale, qui alimente la R&D des entreprises, qui elle-même se diffuse en innovation. Cette approche « *considère que la compétitivité des acteurs découle pour une large part de leur capacité [...] à innover par la technologie* » (idem p. 151). Pour les territoires, la figure emblématique qui répond à ce modèle est celle de la Silicon Valley. Mais, tous les territoires ne disposent pas d'universités prestigieuses, réalisant de nombreuses découvertes et formant des

<sup>2</sup> Ces activités se présentent comme telles dans le cadre de leur pôle de compétitivité respectif.

<sup>3</sup> Entre 1970 et 2009. Calcul de l'auteur d'après les données de l'INSEE.

<sup>4</sup> Entre 1960 et 2004, le volume de la production agricole totale a doublé. Il en est de même de celui de la valeur ajoutée brute (voir Desriers 2007, p. 22).

<sup>5</sup> Emmanuelle Auriol, « Moins d'emplois industriels, est-ce si grave ? », *Le Monde*, 3 avril 2012.

<sup>6</sup> Intervention de Thierry Moysset à la séance du 2 mai 2012 du séminaire « Entrepreneurs, villes et territoires » de l'École du management de Paris.

jeunes qui créent par la suite des entreprises devenues en quelques années des leaders mondiaux, tels que Cisco, Apple ou encore Google.

En fait, le modèle linéaire est critiquable sur plusieurs points<sup>7</sup>. Soulignons-en deux qui paraissent particulièrement importants.

D'abord, ce modèle part du principe que l'impulsion initiale de la R&D, et donc de l'innovation, est donnée par la recherche fondamentale, principalement publique. Cette pratique a entraîné la création d'un grand nombre de structures en charge de la valorisation ou du transfert de technologies qui, une fois les inventions réalisées, vont chercher à les promouvoir auprès des entreprises. Or, de plus en plus, l'innovation provient d'une impulsion donnée par l'aval (clients, utilisateurs, etc.). La politique des pôles de compétitivité, bien que s'inscrivant en termes de stratégie dans le modèle linéaire, a permis une nette amélioration de cet aspect : en renversant les relations entre le monde de la recherche et celui des entreprises, elle a donné la possibilité à ces dernières d'orienter la demande *via* un fonctionnement en mode « projet » qui fait dépendre le financement de la recherche des applications industrielles espérées.

Ensuite, la dimension technologique est loin d'être la seule dimension de l'innovation. Même l'innovation technologique s'appuie sur d'autres aspects, tels que le design, le marketing, la communication, etc. Des gains de compétitivité importants sont obtenus dans les entreprises à partir d'innovations non technologiques (financières, organisationnelles, sociales, etc.). Globalement, une innovation n'est jamais le résultat de la mise en œuvre d'un seul élément, mais la combinaison de plusieurs facteurs.

## 2. Ne pas confondre croissance et développement

Axer les politiques publiques sur la compétitivité revient à mettre exclusivement en avant l'industrie et l'innovation technologique et, en définitive, à confondre croissance et développement. Le développement d'un territoire ne se résume pas à ces deux composantes. Prenons trois exemples à l'appui de cette affirmation.

### 2.1. « La saga de Forcalquier, pays des senteurs et des saveurs »<sup>8</sup>

L'histoire du pôle de compétitivité « Parfums Arômes Senteurs Saveurs » (PASS), près de Grasse, est particulièrement instructive. À la fin des années 70, le territoire était rural, sans aucune tradition industrielle. Le tourisme balbutiant complétait les activités agricoles traditionnelles. Plusieurs amis vont, chacun de leur côté, tenter de créer ou de reprendre des petites entreprises locales avec des fortunes diverses. Ils ont en commun la fréquentation d'un microcosme artistique cosmopolite, lié à la présence d'*Harmonia Mundi*, éditeur de musique classique, dans un village voisin, et vont se retrouver au cœur d'activités de distillation et de valorisation des plantes aromatiques et médicinales de la montagne Lure, toute proche, d'origine ancestrale.

En 1978, à partir des activités de la distillerie Henri Bardouin, naît la chaîne de distribution de produits régionaux *La Taste*, qui comptera jusqu'à 85 boutiques avant d'être revendue et de péricliter. *L'Occitane*, créée en 1976 avec pour objectif de valoriser des matières premières locales, est devenue un acteur-clé pour les filières de production labellisées AOC et, depuis quelques années, pour les ingrédients biologiques certifiés. L'entreprise croît rapidement : elle emploie aujourd'hui 2 500 salariés et distribue ses produits dans 1 000 boutiques dans 85 pays. Elle est devenue une formidable motrice de développement industriel de ce secteur, par essaimage. D'anciens employés créent des entreprises dans la même zone, *Bains & Arômes*, et *Terre d'Oc*, par exemple, qui comptent plus de 100 employés chacune. La saga ne s'arrête pas là, puisqu'en 1996 est lancée *Olivier & Co*, une chaîne de distribution spécialisée dans les huiles, condiments et cosmétiques bio, qui compte près de 100 boutiques, dont la moitié hors de France.

La dynamique de croissance basée sur la valorisation de la spécificité du territoire et de son image (lavande, paysages méditerranéens, culture et cuisine provençales, nature et bien-être) s'est appuyée sur une démarche continue de valorisation du potentiel endogène, un fort degré de coopération entre les entreprises, y compris en matière de formation du personnel, et l'assistance méthodologique plus que financière de plusieurs programmes publics européens (LEADER, INTERREG, EQUAL, FEDER...) et français (démarche AOC pour la lavande et le fromage Banon, Parc naturel régional du Luberon, SPL « Senteurs et saveurs de Haute Provence », pôle de compétitivité PASS). Elle a tiré parti de la proximité de grandes villes universitaires, telles qu'Aix-en-Provence et Marseille. Localement, la filière – depuis la production agricole jusqu'à la distribution – représente actuellement plus de 1 300 emplois directs et 3 500 emplois indirects, pour un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros réalisés à 50 % à l'exportation. Elle a vu s'agréger autour d'elle des activités touristiques, culturelles et de haute technologie.

<sup>7</sup> Pour un développement complet de cette critique, voir Durand (2010).

<sup>8</sup> Encart de Marjorie Jouen in Godet et al. (2010, p. 313).

## 2.2. « Saint-Bonnet-le-Froid : de la déprise rurale à la renommée mondiale »<sup>9</sup>

Dans les années 1960-70, Saint-Bonnet-le-Froid, un village en déclin, sur la pente de l'abandon, renaît sous l'impulsion de jeunes qui, plutôt que partir à la ville, préfèrent s'investir dans des micro-entreprises locales autour du ski, de l'artisanat et du commerce.

Le développement va se faire, pendant plusieurs décennies, en combinant habilement des initiatives publiques et privées (individuelles et collectives). La commune profite de crédits destinés à la rénovation rurale pour créer un foyer de ski de fond et quelques logements. Des commerçants développent l'hôtellerie et le tourisme, un restaurant obtient une première étoile au Michelin, puis deux, puis trois...

La même équipe gère la mairie, investit dans le commerce et soude la population autour d'un événement annuel : le passage du rallye de Monte-Carlo, pendant quelques années, puis une foire aux champignons.

Aujourd'hui, Saint-Bonnet-le-Froid offre quatre restaurants dont un « 3 étoiles », quatre hôtels de tous les confort, de deux à cinq étoiles, deux gîtes d'étape, et prépare avec tous ses commerçants la transformation de l'ensemble des équipements de tourisme en un « *resort* » de haute qualité environnementale et à énergie positive...

## 2.3. « Le campus de l'artisanat et des métiers de Ploufragan : innover dans l'apprentissage »<sup>10</sup>

L'histoire du Campus de l'artisanat et des métiers de Ploufragan débute en 1986. À cette époque, la Chambre de métiers et de l'artisanat (CMA) s'apprête à fermer ses formations dans le domaine de la réparation automobile pour cause d'échecs répétés. Les jeunes, les entreprises, considèrent que l'offre de formation ne répond plus à leurs attentes.

Cependant, avant de cesser les formations, les responsables de la CMA cherchent à comprendre les raisons de ce divorce entre le centre de formation, les jeunes et les entreprises, et acceptent de se remettre en cause. Les rencontres avec les professionnels et le réseau des constructeurs automobiles montrent que l'électronique embarquée va révolutionner tout le secteur de l'automobile, de la conception à la réparation. La CMA décide de se saisir de cette révolution technologique pour imaginer un centre de formation dédié aux nouvelles technologies appliquées à l'automobile.

Le succès est immédiat. En quelques mois, le centre devient la référence nationale dans le domaine de la maintenance automobile et obtient, deux ans après, la qualité de pôle d'innovation technologique. Il invente ensuite un concept original de « Vitrine du futur » destinée, selon les propos de René Monory, créateur du Futuroscope, à faciliter le passage du présent au futur. L'inauguration de cette première vitrine par le président-directeur général de PSA donne un éclat particulier à cette initiative.

En partenariat avec l'Association nationale pour la formation automobile (ANFA), la démarche de formation va permettre la création de « véhipôle » et d'un centre de formation à distance qui, fort d'une trentaine de collaborateurs pour cette seule activité, élabore des produits de formation et d'évaluation par Internet pour le territoire français et 16 pays étrangers. Une entreprise localisée en Roumanie, et intervenant pour l'automobile, a commencé sa relocalisation sur le site de « véhipôle » pendant l'été 2009.

Ce « modèle » est en cours de duplication sur le thème de l'alimentation avec la Cité du goût et des saveurs, dans le domaine du bâtiment (Bâtipôle) et dans celui des services (Servipôle), en attendant l'ouverture prochaine de l'université des métiers.

Cette démarche originale, mariant formation et recherche, servira de référence à la future Université des métiers et de l'artisanat que l'Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA) se propose de décliner dans chaque région française.

Ces exemples montrent bien qu'il n'est pas possible d'opposer compétitivité et attractivité, mais de montrer que le débat qui les oppose est un faux débat. Force est de constater que les territoires les plus dynamiques sont ceux qui arrivent à allier les deux aspects : compétitivité, à condition de ne pas s'enfermer dans l'industrie au sens strict, et sans ignorer l'innovation au sens large, et attractivité. En fait, la compétitivité des territoires peut même être considérée comme la résultante de deux facteurs à intégrer dans les politiques publiques : la créativité et l'attractivité. Sur l'axe de la créativité, il convient de remettre la technologie à sa juste place en matière d'innovation : plutôt que d'investir à l'excès et par le haut dans des filières à hautes technologies où la concurrence mondiale est forte, favoriser aussi l'innovation « par le bas », certainement moins forte en intensité technologique, mais pas en emplois.

<sup>9</sup> Encart d'André Marcon in Godet et al. (2010, p. 76-77).

<sup>10</sup> Encart de Pascal Pellan, in Godet et al. (2010, p. 53).

## Bibliographie

Demmou L. (2010), « Le recul de l'emploi industriel en France entre 1980 et 2007. Ampleur et principaux déterminants : un état des lieux », *Économie & Statistique*, 438-440, p. 273-296.

Schreiber A., Vicard A. (2011), « La tertiarisation de l'économie française et le ralentissement de la productivité entre 1978 et 2008 », DARES, Document d'études, n°161, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, juin.

Stiglitz J. E., Sen A., Fitoussi J.-P. (2009), *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, septembre.

Debonneuil M. (2010), *L'économie quaternaire, une croissance durable à construire*, secrétariat d'État chargée de la Prospective et du Développement de l'Économie numérique, janvier.

Desriers M. (2007), « L'agriculture française depuis cinquante ans : des petites exploitations familiales aux droits à paiement unique », *L'agriculture, nouveaux défis*, Paris, INSEE.

Guihard V., Lesdos C. (2007), « L'agriculture sur trente ans : une analyse comparative avec l'industrie et les services », *L'agriculture, nouveaux défis*, Paris, INSEE.

Lesdos-Cauhapé C. (2011), « L'agriculture en 2010 en France et en Europe », *INSEE Première*, n° 1360, juin.

Rouault P. (2010), *Analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes*, Délégation interministérielle aux industries agroalimentaires et à l'agro-industrie, octobre.

Durand T. (2010), « Par-delà la R&D et la technologie : vers d'autres formes d'innovation », in M. Godet, P. Durance, M. Mousli, *Créativité et innovation dans les territoires*, Paris, La Documentation française, p. 143-158.





# Dialogue social territorial et innovation

Annette Jobert\*

Défini comme « l'ensemble des différentes formes d'échanges, de consultation, de concertation, voire de négociation, au niveau d'un territoire donné » (CESE, 2009), le dialogue social territorial (DST) embrasse un champ très large d'intervention dans les domaines sociaux, de la formation, de l'emploi et du travail ou encore du développement économique et de l'innovation. Initié par des acteurs très divers du monde du travail, de la société civile, de l'État et des collectivités locales, il tend, depuis la fin des années 1980, à se développer dans la plupart des pays européens (Jobert 2008 ; Jobert, Guarriello, Heidling 2009). Le dialogue social territorial débouche sur des constructions très diverses comme les « *pactes territoriaux* », promus par les institutions européennes qui les ont soutenus, au moins au niveau financier, lorsqu'ils ont été créés dans les différents pays européens au milieu des années 1990, des *commissions professionnelles* ou *interprofessionnelles locales* mises en place par les partenaires sociaux ou bien encore d'initiatives diverses ayant trait à l'avenir économique et social du territoire comme, pour citer quelques exemple récents, la *Charte bretonne pour la qualité de l'emploi*. Dans la région Languedoc-Roussillon, la création d'un *Observatoire de la santé au travail* et d'une *Maison du travail saisonnier* à Cap d'Agde, deux initiatives issues de la *Conférence régionale du travail* – qui est elle-même un produit du dialogue social territorial – relèvent d'une telle problématique.

Les cas observés font apparaître une spécificité de cette activité diffuse de concertation, par rapport aux autres formes du dialogue social et particulièrement à celles qui prennent place dans l'entreprise, dans les branches professionnelles ou au niveau européen. Si certaines formes de ce dialogue s'inscrivent dans la continuité du dialogue social (mettant en face à face les représentants des salariés et des employeurs), et de l'action publique institutionnalisée, d'autres formes traduisent l'existence de dynamiques plus autonomes, faisant écho à ce que certains désignent comme une « gouvernance territoriale » porteuse d'innovations sociales et économiques (Le Galès 1998 ; Pasquier *et alii* 2007).

L'essor du dialogue social territorial suscite donc un grand intérêt mais aussi de nombreuses interrogations portant sur l'extrême diversité des processus et des initiatives auquel il correspond, sur sa portée et son efficacité, sur sa dynamique en matière d'innovation, sur sa capacité à influencer et à renouveler les formes de régulations traditionnelles économiques et sociales ancrées dans des modèles nationaux.

## 1. Le dialogue social territorial : un processus innovant

Le caractère innovant du dialogue social territorial est porté par plusieurs de ses caractéristiques ayant trait à l'espace qu'il construit, aux acteurs qui l'animent, aux thèmes qu'il aborde, aux dispositifs sur lesquels il s'appuie et sur ses résultats.

### 1.1. Le territoire comme espace d'action située

Aujourd'hui, au niveau territorial, le dialogue social se développe dans des espaces géographiques très divers qui correspondent soit à des entités administratives et politiques (de la région à la commune en passant par le département, le « pays », l'intercommunalité), soit à des unités économiques et sociales – comme les bassins d'emploi, les clusters, les pôles de compétitivité, relativement homogènes et dotées d'une plus ou moins grande reconnaissance institutionnelle. La légitimité de ces espaces varie selon la place qu'ils occupent dans les histoires politiques nationales et dans l'organisation politique et administrative actuelle. En Europe, la tendance est ainsi plutôt au renforcement du niveau régional. Le territoire apparaît donc d'abord comme un espace d'action située. Il est défini par la nature et les objectifs des projets, par les acteurs qui les portent et par l'action collective qu'ils déploient pour les faire aboutir. Les uns et les autres sont dans des rapports de dépendance mutuelle : c'est le projet et l'action collective qui cimentent l'acteur et d'une certaine manière le font exister.

---

\* Directrice de recherche au CNRS, Institutions et dynamiques historiques de l'économie (IDHE), ENS-Cachan, annette.jobert@ens-cachan.fr.

Plutôt que de territoire, on peut alors parler « d'agencement territorial » pour évoquer les bricolages institutionnels qui lui donnent sens, la fluidité des frontières, le flou des périmètres. De cette approche, il ressort notamment que le territoire est irréductible aux cadres déterminant l'espace administratif : il correspond plus souvent à une logique de projet (*bottom-up*) qui s'opposerait à une logique que l'on pourrait qualifier de projection (*top-down*) conduite par le haut à partir d'instruments et de découpages classiques.

En France, depuis une quinzaine d'années, la réflexion des organisations syndicales s'est beaucoup développée sur la question des lieux pertinents qu'elles pourraient privilégier dans une perspective de définition de revendications et d'action collective renouvelant les formes traditionnelles de dialogue social qui ne répondent plus – ou moins bien – aux défis actuels du travail et de l'emploi. Parce que le DST correspond à une logique de projet soutenue par des acteurs, le choix des lieux « structurants » à investir apparaît essentiel car les syndicats sont déjà sollicités dans de nombreuses instances locales et régionales pour donner leur avis. Leurs faibles moyens et le bilan très mitigé qu'ils tirent de leur intervention – en termes de capacité à orienter ou infléchir les décisions prises dans ces instances – les conduisent à s'interroger sur ces lieux structurants et sur les objectifs de leur action. Doivent-ils privilégier les lieux « classiques » comme les CESER (comité économique, social et environnemental régional), les métropoles, les pôles de compétitivité, ou de nouveaux lieux définis par le périmètre des « contrats sectoriels », des « comités stratégiques prospectifs », des « contrats d'objectifs et de moyens » ?

## 1.2. Renouveau des objets du DST

La construction de nouveaux cadres du dialogue social s'accompagne d'un renouvellement des objets de ce dialogue, et de la manière de les concevoir. La grande diversité des thèmes abordés dans le dialogue social territorial constitue ainsi l'une de ses caractéristiques majeures. Beaucoup d'entre eux échappent en tout ou partie à la négociation institutionnalisée de branche et d'entreprise ou à l'action publique. On peut mentionner le développement économique local, la création d'activités, les questions ayant trait à l'innovation – technologique et sociale – et à l'environnement, les relations entre entreprises et sous-traitants, la régulation des temps sociaux (les bureaux des temps). S'ajoute à cet ensemble ce qui a trait aux marchés du travail (GPEC territoriale, insertion des jeunes, lutte contre le travail au noir, contre l'exclusion sociale et les discriminations, accès à l'emploi de certaines populations fragilisées, mobilité, employabilité), la formation professionnelle et les restructurations. Certains de ces thèmes sont plus directement liés aux relations et conditions de travail qu'abordent la législation et les conventions collectives : prêts de main-d'œuvre et travail temporaire, institutions du personnel, qualifications, compétences ou gestion prévisionnelle des emplois dans l'entreprise par exemple. Pour ces dernières questions, le cadre territorial fait alors moins émerger de nouveaux thèmes qu'il ne détermine une manière nouvelle de se les réapproprier et de les décliner. C'est notamment le cas de la formation professionnelle qui au niveau local se trouve plus étroitement articulée aux questions d'emploi et de marchés du travail qu'au niveau national (interprofessionnel et de branche). De manière générale, Le DST *imbrique plus étroitement l'économique et le social* que ce soit dans l'établissement des diagnostics de situation, l'effort d'anticipation des évolutions ou bien dans la définition des priorités et des actions. On l'observe notamment lorsque les syndicats interviennent sur les choix de développement économique et social des territoires et sur les programmes qui doivent les soutenir. Le DST relie des problématiques de développement et de gestion des ressources humaines et des compétences qui ont tendance à être traitées séparément en raison notamment des cloisonnements institutionnels.

La posture pour aborder ces thèmes variés est elle-même différente de ce qu'on constate dans le dialogue « classique ». Il ne s'agit pas d'être seulement réactif mais de proposer des choix et, défi supplémentaire, d'associer les travailleurs et la population à ces choix. Pour rendre compte de cette posture, un syndicaliste parle de « confrontation constructive ».



### 1.3. Multiplicité et variété des acteurs impliqués

L'élargissement des parties prenantes et la construction de nouvelles alliances, l'intervention de l'acteur public, ainsi que le recours à une variété de dispositifs qui équipent l'action caractérisent également cette nouvelle forme de dialogue social.

L'espace territorial associe une pluralité d'acteurs publics et privés qui coopèrent – souvent dans des formes de partenariat public/privé – dans la gestion locale de l'emploi, de la qualification, de l'insertion, de l'innovation, du développement économique, etc. Collectivités territoriales, services décentralisés de l'État, organisations patronales et syndicales, comités d'entreprises, chambres de commerce, associations d'usagers ou de défense de l'environnement, tiers secteur, banques, coopératives, universités, centres de recherche, cabinets d'experts concourent, à des degrés divers et à différents moments du processus, à cette régulation. La construction et le maintien du multi-partenariat sont à la fois des enjeux et des conditions du dialogue social territorial. La complexité croissante de ce multi-partenariat s'explique par sa diversité (acteurs mobilisés, territoires et projets autour desquels il se construit) et son « contour variable » (les acteurs intervenant à chaque étape – consultation, décision ou mise en œuvre – peuvent changer et s'impliquer différemment). Des tensions peuvent surgir entre des projets et des logiques d'action différents. La distribution du pouvoir d'initiative n'est pas non plus égale entre tous les participants, de sorte que chaque expérience dessine une configuration d'acteurs spécifique en fonction des rôles et des pouvoirs de chacun, qui peuvent du reste évoluer au fur et à mesure de l'avancée d'un projet. Cependant, ce travail commun entre différents acteurs n'est efficace que s'il permet de décloisonner les pratiques de chacun et d'aboutir à la définition d'une stratégie commune, qui soit non plus sectorielle, mais territoriale.

La confiance qui s'établit entre les protagonistes des démarches de dialogue social ressort très clairement de tous les cas observés, de même que l'engagement personnel dont font preuve les promoteurs de ces démarches. La confiance se nourrit des rapports de proximité, du partage d'une identité ou d'une culture professionnelle commune.

### 1.4. Les dispositifs qui équipent l'action territoriale

Le dialogue territorial s'appuie par ailleurs sur un ensemble de dispositifs et d'équipements dont il convient de souligner l'importance. L'établissement de *diagnostics partagés* – qualifiés par certains acteurs de *diagnostics « délibérés »* – de la situation économique et sociale territoriale et de sa dynamique, détermine un enjeu cognitif fort de toutes les expériences, d'autant plus difficile à réaliser que les protagonistes sont nombreux, issus de milieux professionnels et d'institutions très différents, et qu'ils défendent des intérêts divergents. L'approche méthodologique qui consiste à partir des réalités de terrain en considérant les territoires comme des espaces pertinents de régulation permet toutefois souvent de dégager les éléments essentiels du contexte socio-économique, de s'accorder sur les diagnostics à établir, d'en discuter le contenu, d'établir des projections et des scénarios d'avenir, d'identifier les problèmes clefs à résoudre. Toutes ces composantes font partie intégrante de la négociation sociale territoriale et ne peuvent être dissociés de l'action elle-même. Celle-ci s'organise autour de deux idées fortes : *l'anticipation – l'anticipation des mutations – et l'innovation*. Il s'agit moins de reproduire des recettes déjà éprouvées dans d'autres lieux que d'en inventer de nouvelles avec ce que cela comporte aussi de risques.

Ce dialogue prend appui, selon les cas, sur des institutions comme les CESER, les commissions paritaires locales, les conseils de développement, les Comités de bassin d'emploi (CBE) ou bien des structures *ad hoc*, non pérennes, créées pour soutenir l'initiative projetée. Il s'arrime aussi à des dispositifs proprement organisationnels, comme les comités de pilotage ou les groupes de travail, des formes diverses de contractualisation et de conventionnement qui lient les collectivités territoriales et les services publics aux entreprises, associations, syndicats ou à d'autres entités publiques et privées qui mettent en œuvre les actions. La contractualisation formalise les engagements mutuels. Elle se manifeste dans les documents, les accords-cadres, les chartes de droits sociaux ou encore des « engagements de progrès » souscrits par les entreprises. Parmi les dispositifs d'appui, *les agences de développement* – quels que soient leur statut et leur dénomination précises – jouent un rôle essentiel d'intermédiaire entre les différentes catégories d'acteurs, et d'interface entre des dispositifs et des institutions. Elles sont par excellence le lieu de valorisation des « compétences stratégiques » des territoires ; c'est en leur sein que se réalisent la coopération entre les acteurs et la mutualisation des moyens.

## **1.5. Le produit du DST : une variété de dispositifs et de règles**

À quoi aboutit le DST ? De manière générale, ce dialogue n'a pas prioritairement vocation à déboucher sur la définition de normes à travers la négociation d'accords formels mais plutôt à participer à des constructions de décisions qui relèvent de l'action publique au sens large. Il constitue une nouvelle manière d'accompagner les mutations en organisant le suivi des opérations. Une grande part de ces expériences s'inscrit davantage dans une *logique dominante d'action, de projet et de programmation* que dans une logique d'extension des droits.

Il produit donc des chartes, des avis, des positions, des engagements dont la qualification juridique n'est pas toujours établie ce qui peut être source de débats et de contestation. Mais au-delà des outils destinés à résoudre des problèmes concrets, il produit surtout des règles du jeu partagées et des repères pour l'action (Verdier 2009). Or ces règles et leur légitimité, comme le souligne Jean-Daniel Reynaud, ne valent que par l'engagement des acteurs.

## **2. Quelques exemples de dialogue social territorial en Europe**

Le dialogue social territorial se développe à peu près partout en Europe, ce qui s'explique d'une part par le contexte d'internationalisation et de pression des marchés, les nouvelles formes de production, d'emploi et de travail (entreprises en réseaux, sous-traitance, précarité et flexibilité) (Veltz 1997), d'autre part par un mouvement commun de décentralisation des États et de transformation de l'action publique associant davantage les acteurs locaux aux décisions et à leur mise en œuvre sur le terrain (Duran 2010). Quelques exemples révèlent à la fois la proximité des enjeux et la diversité des solutions

### **2.1. En Allemagne, la diversification de l'activité dans le sud de la région de la Basse Saxe**

Ce territoire où sont implantées les unités de Volkswagen a été confronté dès les années 1990 à une baisse drastique des effectifs des salariés de l'automobile. Pour conserver les emplois sur place, des acteurs socio-économiques et politiques de la région, auxquels ont été associés des experts, ont réfléchi aux moyens de diversifier l'activité en profitant des capacités et savoir-faire de l'entreprise Volkswagen, et en développant ce qu'ils ont intitulé des « concepts de croissance » pour la région. Il s'agissait d'engager des projets alternatifs de développement économique. Pour les concrétiser, des dispositifs assez lourds ont été créés à travers une concertation et des accords entre Volkswagen, son comité d'entreprise, les villes de Wolfsburg, de Braunschweig, des cabinets de conseil, une université technique, les antennes syndicales du syndicat de la métallurgie (IG Metall) et des organisations patronales de la région. La synergie entre ces différents acteurs a permis d'identifier les potentialités des régions et de faire des propositions innovantes. Les antennes syndicales de Wolfsburg, Braunschweig, Salzgitter et Peine se sont montrées particulièrement actives dans la mise en place d'une stratégie de diversification productive régionale, principalement orientée vers le développement et la réalisation de systèmes de transport. De nombreuses conférences régionales et de réunions de groupes de travail se sont tenues auxquelles ont participé, aux côtés des syndicats et des chercheurs de l'Université de Braunschweig, des représentants des communes et les entreprises de la région. Cette réflexion commune a permis de définir des stratégies politiques régionales et des projets pilotes. Dans ce contexte, l'IG Metall, surtout au niveau local, a changé de stratégie : alors qu'elle se concentrait jusque là surtout sur la sécurisation des sites et de l'emploi, elle a été partie prenante de propositions concrètes axées sur le développement régional, bien au-delà de l'entreprise. Parmi les propositions avancées, deux apparaissent emblématiques : la création d'une agence régionale pour le développement et le projet « Region Braunschweig » de l'autre. Du fait de la forte participation des acteurs régionaux, on peut parler de l'« organisation d'un processus de régionalisation autogéré par le bas ». Un consensus social très large a donc été atteint sur les stratégies politiques régionales et sur des projets pilotes (Heidling et Jobert 2012).

## 2.2. En Italie : le « pacte pour l'emploi » de la province de Chieti

Dans ce territoire situé dans la région des Abruzzes, la démarche des partenaires sociaux engagée en 2003 s'est appuyée sur la conscience partagée par l'Union industrielle (Association provinciale des patrons de l'industrie) et par les organisations syndicales provinciales CGIL, CISL et UIL, de la nécessité de restaurer un dialogue social – totalement absent de la période précédente – autour des conditions d'une reprise de l'activité industrielle dans la province et la région. L'initiative de mettre en place une concertation territoriale a été prise par le vice-président de l'Union industrielle de Chieti, responsable des PME (qui est une composante de la structure régionale de l'association) et le responsable du syndicat territorial de la CGIL, deux acteurs qui avaient déjà l'habitude de se concerter et de négocier dans le cadre du système de relations professionnelles italien.

Lors d'une première rencontre formelle à laquelle participèrent de nombreux acteurs économiques et sociaux de la région ainsi que des responsables de l'Université de Pescara, il fut convenu d'entamer un dialogue sur l'avenir économique de la province et d'élaborer des propositions qui seront ensuite soumises aux institutions locales (province de Chieti, municipalités, région des Abruzzes, établissements financiers).

Trois grands objectifs de la concertation territoriale ont été définis au cours d'une dizaine de réunions qui se sont déroulées sur presque un an :

- promouvoir une culture de l'innovation, y compris à l'intérieur des organisations syndicales et patronales ;
- instaurer un climat de confiance entre partenaires sociaux et de bonnes relations professionnelles ;
- influencer, par des propositions communes formulées par les partenaires sociaux, l'activité des décideurs politiques – en premier lieu ceux de la province – selon une orientation de développement durable et de qualité.

Les thématiques plus précises qui ont été débattues concernent :

- les politiques industrielles ;
- les infrastructures, les services, la recherche et l'innovation, la politique de l'environnement, le tourisme, le crédit ;
- les politiques pour l'emploi, la sortie du travail au noir, la bourse de l'emploi ;
- les politiques de formation professionnelle.

La procédure de concertation à Chieti a abouti en décembre 2004 à un accord<sup>1</sup> « pour le développement, l'emploi et la compétitivité du système économique de la province de Chieti : priorités partagées en matière de politiques industrielles, politiques de l'emploi et de formation », accord qui a été soumis aux institutions locales et qui engage les partenaires sociaux à suivre une démarche de dialogue social également dans d'autres situations locales.

Le pacte a été signé par l'Association industrielle, les représentants provinciaux de CGIL, CISL et UIL, par le représentant provincial de l'UGL et par la doyenne de la Faculté d'économie de Chieti. Selon les partenaires sociaux, l'Université de Pescara – invitée par le vice-président de l'Union industrielle et constamment présente à la table de concertation – a joué un rôle de « catalyseur », de « tuteur » et de « garant institutionnel » de la concertation. Par son autorité morale et sa participation active, elle a aussi permis de surmonter les résistances internes aux organisations et d'éviter des surenchères politiques et des conflits entre syndicats et patrons.

## 2.3. En France, trois expériences contrastées qui soulignent le soutien de l'État au DST

Il recense en France de multiples expériences de DST auxquelles les deux principales confédérations syndicales (CFDT et CGT) sont très souvent associées. Du côté patronal, l'UPA mais aussi le Medef et la CGPME y sont favorables. À la différence de l'Allemagne et de l'Italie, l'État est souvent présent pour soutenir et accompagner ce dialogue comme le montrent la première des trois initiatives évoquées ci-dessous.

Une première initiative, développée dans la plasturgie dans le bassin d'Oyonnax, paraît particulièrement intéressante car elle concerne un territoire depuis longtemps identifié à une activité dominante et où pourtant le dialogue territorial avait beaucoup de difficulté à s'organiser. Elle a débuté en 2007 avec la mise en place dans le cadre d'un contrat sectoriel de la plasturgie signé entre la région Rhône-Alpes, l'État et la profession, d'un « comité stratégique prospectif ». Ce comité a fait réaliser une étude sur les perspectives de la filière plasturgie en Rhône-Alpes et a lancé trois chantiers : la mise en place d'un observatoire économique « Radar »,

<sup>1</sup> Le terme accord n'est pas utilisé dans le titre, mais dans le préambule du texte.

une plate-forme de mobilité et une structure de dialogue social dont les objectifs et le fonctionnement résulte d'une charte établie en concertation entre les partenaires sociaux (5 syndicats de salariés) et Allize plasturgie, l'organisation professionnelle. Elle couvre le territoire du Haut-Bugey (12 000 salariés et 600 entreprises confrontés à un contexte de crise). Cette commission paritaire n'a pas vocation à négocier mais à produire des préconisations et des suggestions sur la base notamment de rapports d'experts. Elle a notamment permis de débattre des stratégies industrielles et des conditions de travail sur la base de rapport d'experts. Une brochure sur les conditions de travail a été largement diffusée auprès des salariés et des employeurs du bassin d'emploi et des préconisations ont été formulées pour améliorer la situation (Aravis 2012).

La deuxième initiative a trait à une *opération d'urbanisme* qui couvre un territoire assez vaste de la région parisienne Orly-Rungis Seine Amont. L'idée sous-jacente à la volonté des initiateurs de ce projet d'impliquer durablement des acteurs économiques et sociaux à la réflexion, la construction et la mise en œuvre de ce projet – à travers une forme de dialogue social territorial dont les participants et les modalités sont à définir – est de considérer que le développement n'est pas toujours un phénomène vertueux, qu'il suscite des tensions liées notamment à la marginalisation et à l'éviction possibles des marchés du travail ou du logement de certaines catégories de la population anciennement implantées dans ce territoire au profit de nouvelles populations. Un tel projet peut donc entraîner et approfondir des clivages économiques et sociaux. D'où la nécessité d'adopter une approche globale en considérant que ce projet d'urbanisme interfère sur tous les thèmes de la vie urbaine et de la gouvernance.

Une troisième initiative est celle de *La Charte bretonne de partenariat pour la qualité de l'emploi* signée en 2008 qui vise la mise en œuvre et le suivi des dispositifs de soutien de la région en matière de développement économique pour des entreprises qui s'engageront dans une démarche de qualité de l'emploi, de dialogue social, de lutte contre les discriminations professionnelles et de respect de l'environnement. Une convention type d'accompagnement régional a été élaborée par les acteurs territoriaux intéressés à cette initiative de la région. En sont signataires le président du Conseil régional de Bretagne, la Chambre régionale de métiers et de l'artisanat, l'Union patronale de Bretagne, les CCI, l'UPA, la Chambre régionale d'agriculture, ainsi que les Unions régionales de la CFTC, de la CFDT, de la CGC et de la CGT.

## **Conclusion : efficacité et légitimité du dialogue social territorial**

L'efficacité du dialogue social est difficile à apprécier mais les protagonistes, du moins dans de nombreux cas, soulignent la densité et la qualité des relations entre les acteurs du territoire, l'intérêt de démarche qui se construit dans la durée, la dimension de régulation sociale, la conception en partenariat d'une stratégie locale « intégrée » en matière d'emploi et de développement mettant l'accent sur la valorisation des atouts et des ressources du territoire.

Le développement du dialogue social territorial, tel qu'il s'observe aujourd'hui, fait clairement écho à l'analyse de la légitimité des règles avancée par Jean-Daniel Reynaud :

« *La légitimité est liée à une action : à l'initiative que prend un acteur et à la réponse que lui font ceux à qui il s'adresse. Elle n'est pas un caractère stable d'une norme ou d'une autorité. Elle s'acquiert et se perd. Elle cherche à se stabiliser dans des structures et des institutions, mais ne peut jamais y être complètement enfermée. Toute légitimité a la fragilité et l'instabilité de la légitimité charismatique, non parce qu'elle serait d'inspiration divine, mais parce qu'elle est initiative et action. Toute légitimité cherche à se stabiliser par la tradition et par l'institutionnalisation des règles. [...] Toute légitimité se définit dans une interaction parce qu'elle exprime l'engagement dans une action collective* » (Reynaud 1997, p. 303).

La légitimité du dialogue social territorial, dont l'institutionnalisation reste en cours, est largement dépendante de la force des engagements personnels qui le portent – eux-mêmes tributaires, en partie, de la structuration spécifique des acteurs économiques et sociaux dans ces espaces infranationaux –, ainsi que des projets et actions que ces acteurs déploient. Tout en s'investissant dans ces nouveaux espaces, ces derniers doivent donc aussi faire preuve de pédagogie à l'égard des salariés qu'ils représentent pour apporter la preuve de l'intérêt de la régulation qui y est définie, et montrer comment ils s'articulent, sans les concurrencer ou les menacer nécessairement, aux espaces de représentation traditionnels. Leur engagement doit s'accompagner aussi d'une certaine inventivité, car ces espaces s'accommodent mal d'une simple transposition des modes de pensée et d'action forgés antérieurement à l'échelle nationale : si certaines compétences acquises peuvent y être mobilisées, donnant ainsi toute son importance à l'expérience en matière de représentation au travail accumulée en d'autres lieux et en d'autres temps, des compétences spécifiques, portant la marque du caractère territorial du dialogue social, doivent également être forgées et expérimentées.

## Bibliographie

Charvet A. (2012), « Le dialogue social territorial pour le développement socio-économique des entreprises », fiche pratique n° 26, janvier, [www.aravis.aract.fr](http://www.aravis.aract.fr).

Comité économique, social et environnemental (2009), *Réalité et avenir du dialogue social territorial*, rapport présenté par M. J.-L. Walter, Paris, Éditions des Journaux Officiels.

Duran P. (2010), *Penser l'action publique*, Paris, LGDJ (1<sup>ère</sup> éd. 1999).

Heidling E., Jobert A. (2012), « Dissolution dans les territoires ou réinvention par les territoires des modèles français et allemand de dialogue social ? », in M. Dupré, M. Lallement et O. Giraud (dir.), *Trajectoire des modèles nationaux : État, démocratie et travail en France et en Allemagne*, Bruxelles, Peter Lang, collection « Travail et Société », p. 269 - 289.

Jobert A., Guarriello F., Heidling E. (2009), « Le dialogue social territorial en Europe. Perspectives comparatives », in L. Duclos, G. Groux, O. Mériaux (dir.), *Les nouvelles dimensions du politique, relations professionnelles et régulations sociales*, Paris, LGDJ, p. 217-230.

Jobert A. (dir.) (2008), *Les nouveaux cadres du dialogue social : Europe et territoires*, Bruxelles, PIE-Peter Lang.

Le Galès P. (1998), « Régulation, gouvernance et territoire » in J. Commaille, B. Jobert (dir.), *Les métamorphoses de la régulation politique*, Paris, LGDJ, p. 203-240.

Pasquier R., Simoulin V., Weisbein J. (dir.) (2007), *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, Paris, LGDJ.

Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin (3<sup>e</sup> édition).

Veltz P. (1997), *Mondialisation, villes et territoires : l'économie d'archipel*, Paris, PUF.

Verdier E. (2009), « Projets et perspectives signent la force du dialogue social », Conférence régionale du travail Languedoc-Roussillon, DRTEFP, juin 2009 (en ligne).





# GPEC Territoriale : quelques points de repère

Stéphane Michun\*

La question des ressources humaines n'est pas qu'une problématique interne aux entreprises ; elle est aussi un enjeu des politiques publiques. Or, l'échelle locale, celle du territoire vécu, du bassin d'emploi, est une échelle pertinente pour aborder les questions relatives à la qualité des emplois et aux mobilités professionnelles. La gestion territoriale de l'emploi et du travail donne lieu à de multiples expérimentations dites de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPECT)<sup>1</sup>.

Certes, un flou demeure encore quant aux finalités, aux enjeux et aux modalités de ces formes de GRH ouvertes sur le territoire. Il n'en demeure pas moins que les expériences en cours initient des démarches innovantes qui contribuent à construire l'avenir des parties prenantes des entreprises appartenant à un même territoire, en ne se focalisant pas seulement sur les aspects techniques et économiques mais en accordant une attention particulière à l'organisation du travail et aux conditions de travail. L'articulation entre les logiques de développement des entreprises et celles des partenaires sociaux et des pouvoirs publics peu dès lors se matérialiser dans des projets concrets et attractifs.

La GPECT ne constitue pas pour autant une innovation radicale : elle s'appuie largement sur les outils, les pratiques et les dispositifs existants mais cherche à les mobiliser, dans le cadre d'une dynamique territoriale, au service des entreprises et de leurs salariés. En ce sens, elle ne renvoie pas à un modèle parfaitement défini que l'on pourrait décliner à l'infini. La GPECT est une démarche toujours particulière (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 2010) parce que les territoires et les acteurs qu'ils abritent participent d'une construction originale<sup>2</sup>.

## 1. Une démarche expérimentale aux finalités multiples

L'extension des problématiques d'anticipation et de prévention en matière d'emploi et d'employabilité de l'entreprise au territoire présente *a priori* de nombreux avantages. Elle peut offrir un effet de levier aux GPEC en cours sur le territoire. Elle peut constituer un cheval de Troie susceptible de distiller sinon la GPEC, du moins les préceptes du dialogue social et quelques pratiques formalisées de GRH au sein d'entreprises jusque là peu sensibilisées. Elle peut enfin susciter une dynamique partenariale d'autant plus fructueuse qu'elle suit clairement un fil rouge, l'emploi.

### 1.1. La GPECT, un complément à la GPEC

La GPEC est une démarche centrée sur l'entreprise. Certes, la direction et les représentants du personnel sont incités à se pencher sur l'employabilité des salariés mais le cœur de la démarche consiste à mieux positionner l'entreprise par rapport à un environnement perçu comme mouvant et contraignant voire agressif. Dans cette logique largement déterministe, les structures de marché sont censées conditionner fortement les marges de manœuvre des entreprises qui, à leur tour, sont amenées à adapter en conséquence leur organisation du travail et leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Seulement voilà, toutes les entreprises n'ont pas les mêmes moyens et le même pouvoir de marché au sein du système productif. Les stratégies

---

\* Ingénieur d'études ; ART-Dev, centre régional associé Céreq de Montpellier ; Université Paul Valéry, Site Saint-Charles, Rue Henri Serre, 34090 MONTPELLIER ; Stephane.Michun@univ-montp3.fr.

<sup>1</sup> Il est également question de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC). En théorie, cette démarche se veut plus ambitieuse que la GPECT. Elle vise en effet le développement d'une « culture d'organisation territoriale » autorisant une prospective stratégique du territoire dans son ensemble (Sol et Civilisation, 2010). En réalité, les deux expressions, GPECT et GTEC, peuvent être considérées comme synonymes. Dans les deux cas, si la démarche ne se limite pas à un simple diagnostic territorial plus ou moins « partagé », l'entrée par l'entreprise (pour ne pas dire au service de l'entreprise et de ses salariés) s'impose.

<sup>2</sup> Cet article s'appuie sur les échanges de pratiques que l'université d'été « Emploi, compétences et territoires » a suscités mais aussi, dans une large mesure, sur les travaux auxquels l'auteur a participé au sein du réseau de l'ANACT. L'auteur tient tout particulièrement à remercier l'équipe de l'ARACT Languedoc-Roussillon et celle d'ARAVIS.

et les repositionnements relativement fréquents des entreprises dominantes ont des conséquences sur leurs partenaires et sur les territoires qui les abritent. Il est donc vital de pouvoir anticiper ou, à défaut, réagir face à des restructurations dont les répercussions dépassent largement les frontières des firmes dominantes (Beaujolin-Bellet 2008). De même, la GPECT peut accompagner ou décliner des stratégies et des programmes mis en œuvre par certaines branches soucieuses de la pérennité des entreprises et de leur développement comme du maintien en emploi de la plupart des salariés. Enfin, la GPECT peut également être conçue comme une extension, un complément des GPEC d'entreprise dès lors que les acteurs territoriaux s'emparent de la question des parcours professionnels, dans le but d'accroître pour les personnes concernées le champ des possibles (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle 2009 ; Charlot, Bergère 2011).

## **1.2. La GPECT, une alternative à la GPEC**

La GPECT peut tout aussi bien constituer une alternative provisoire à la GPEC d'entreprise. Là où cette dernière ne parvient pas à s'imposer, là où les réticences des employeurs et l'indifférence (souvent par manque d'information) des salariés l'emportent encore, pourquoi ne pas approcher les acteurs de ces entreprises, généralement de petite taille, par la bande, à savoir par le territoire ? Jouer de la proximité, s'appuyer sur les réseaux éventuellement informels, partir de problèmes qui se posent effectivement à plusieurs entreprises (accès au marché, adoption de nouvelles normes, etc.), ce sont là autant d'occasions de sensibiliser aux enjeux de la GPEC et d'introduire ses préceptes, notamment l'idée que le dialogue social n'est pas une perte de temps et qu'il s'impose même dans des entreprises à « taille humaine ». La GPECT offre en effet un cadre d'action pertinent pour mobiliser à la fois la capacité d'expertise des acteurs locaux et l'ensemble des outils des politiques d'emploi (Dagand 2010). Reste à adapter ces différents moyens à chaque contexte territorial et à innover dans leur mise en œuvre. Les expérimentations en matière de dialogue social territorial ou de groupements d'employeurs mais aussi les EDEC territoriaux poursuivent un tel objectif (Bories-Azeau, Loubès, Ndiaye 2011).

## **1.3. La GPECT, une occasion de relancer les territoires**

Mais l'engouement pour les approches locales ne doit pas nous faire oublier que les territoires ne vont pas toujours de soi. La logique de branche, les normes relatives à la négociation et au rapport salarial, mais aussi les choix de vie et d'activité des ménages ont parfois effacé, gommé les territoires, ne laissant que des zonages institutionnels. La tentation est grande d'instrumentaliser la GPECT pour donner corps à un territoire encore inconsistant du point de vue économique, mal appréhendé par ses habitants eux-mêmes ou tout simplement mal outillé relativement aux problématiques des ressources humaines. Il s'agit ici d'interroger l'identité du territoire présumé, de définir des priorités, d'apporter une ingénierie et de veiller à ce qu'au gré des projets, des compétences collectives et des actifs spécifiques se créent et génèrent une authentique territorialité (ou effet territoire). Car un territoire, ce n'est pas qu'un espace support, c'est aussi un lieu où des effets de proximité (géographique, organisationnelle et institutionnelle) tendent, sous certaines conditions, à s'organiser au travers de processus – complexes et de plus en plus collectifs – d'essais et d'erreurs jusqu'à produire des cohérences singulières, par exemple un capital humain localisé (Michun 2007). Un territoire, c'est également un tremplin vers d'autres espaces, d'autres marchés, d'autres partenaires et un espace d'intelligibilité, un espace de lecture, à travers lequel les dirigeants d'entreprise peuvent percevoir les transformations de l'environnement concurrentiel, récolter des informations, capter des « signaux faibles » et bénéficier d'effets d'apprentissage. Le territoire peut en effet constituer un intermédiaire entre une entreprise qui, prise isolément, n'a que peu de marges de liberté et un environnement (secteur, filière, marché, etc.) qui, sans interface territoriale, resterait largement illisible pour nombre de petits entrepreneurs.



## 2. Une nécessaire réflexion sur les conditions d'usage de la GPEC

Face à ces finalités et pratiques diverses, une réflexion sur les conditions d'usage de la GPECT s'impose. D'une part, certains territoires ne sont que des « fictions légales » voire des « coquilles vides » sans identité (économique, sociale, historique) particulière. D'autre part, un territoire n'est pas une organisation hiérarchique susceptible d'imposer une stratégie aux diverses parties prenantes et de gérer « ses » ressources humaines. Un territoire est au mieux un réseau d'acteurs (ayant chacun leurs propres objectifs et leurs modes de fonctionnement) acceptant, dans tel ou tel domaine et sous certaines conditions, le leadership de l'un d'entre eux. Ajoutons que ce réseau d'acteurs ne peut que réguler, réorienter à la marge des flux de ressources humaines : il n'a ni l'autorité, ni les moyens de gérer ces flux de qualifications et de compétences. En amont, ces qualifications se construisent dans le cadre d'un système de formation initiale dont la dynamique est largement « a-territoriale » (les diplômes, les ouvertures et les fermetures de classes mais aussi les critères de sélection et d'orientation ne sont pas, sauf exception, élaborés au niveau local). De même, les acteurs territoriaux sont, en dépit de certaines politiques d'attractivité, acculés à réguler *ex post* les flux migratoires plutôt que de gérer *ex ante* l'évolution de la population locale. Pour le reste, les entreprises n'abdiquent pas facilement leurs prérogatives en matière de GRH, sûres de disposer, elles, de leviers d'action puissants pour gérer les ressources humaines et marquer de leur empreinte la relation salariale.

### 2.1. Une organisation territoriale ambivalente

L'organisation territoriale paraît en tout cas bien complexe. Les acteurs présents sur le territoire sont nombreux et beaucoup portent avant tout une logique de déclinaison sur l'espace local de politiques et de pratiques décidées ailleurs. Le territoire n'est ici qu'un support et, difficulté supplémentaire, les découpages retenus par l'État, le conseil régional, les départements et l'union européenne mais aussi les chambres consulaires et les organisations professionnelles ne coïncident pas toujours.

Il en résulte certes une densification des professions liées au développement territorial, densification *a priori* favorable à la mise en œuvre efficace d'une GPECT, mais aussi parfois une cacophonie, un enchevêtrement de compétences, de structures et de projets. Au final, se superposent tant bien que mal des espaces politiques (terrain de jeu par excellence des élus et des techniciens), des espaces ressources (espaces sur lesquels les chambres consulaires, entre autres, proposent des services diversifiés aux entrepreneurs, tout en concourant à l'aménagement du territoire) et des espaces vécus (celui de la population et des associations, celui des représentations symboliques également).

D'où l'importance d'un acteur fédérateur qui se porte garant de la construction de nouvelles complémentarités et de nouvelles logiques de subsidiarité et engage éventuellement les autres dans la voie d'une contractualisation. Une bonne ingénierie territoriale, pour essentielle qu'elle soit, ne suffit donc pas. La réussite d'une GPECT dépend tout autant de la variété des acteurs en présence, de leur capacité à dégager une vision commune du territoire, de leur volonté de se coordonner sur des projets clairement identifiés et de la durabilité de leurs engagements, au-delà des seules bonnes volontés individuelles.

Au-delà de l'architecture institutionnelle, c'est donc un territoire qui est à (re)découvrir dans toute sa complexité ! L'exercice n'est pas des plus faciles. Les territoires sont trop souvent figés dans une carte alors même qu'une partie de la population et des entreprises fait preuve d'un indéniable nomadisme. Certains diagnostics sont trop normés ou trop « neutres » pour être réellement utiles. D'autres font l'impasse sur les réseaux d'acteurs susceptibles d'être mobilisés, sur les attentes, contraintes et modalités de fonctionnement des uns et des autres. Qu'est-ce qui distingue « mon » territoire de territoires proches, que cette proximité soit pensée en termes géographiques, économiques, sociaux ou culturels ? La réponse ne va pas de soi. Certains diagnostics, bien que volumineux, sont en réalité assez secs sur cette question.

Insistons sur le fait que la qualité de ces diagnostics ne dépend pas seulement du professionnalisme des techniciens ou des consultants chargés de leur rédaction. Elle varie fortement selon la mobilisation et la culture professionnelle des décideurs impliqués et leur capacité à construire des objectifs partagés et localement incarnés. La convergence stratégique des différentes parties prenantes, quand elle n'est pas un vœu pieux, est un préalable à un diagnostic réussi et efficace, bien plus qu'un résultat de ce dernier. Quoi qu'il en soit, cela interroge les modalités de la prise de décision dans les territoires.

## 2.2. Des prises de décision relevant d'une « anarchie organisée » ?

Selon la logique cartésienne, face à un problème identifié, circonscrit et formalisé, les décideurs élaborent rationnellement une solution adéquate. Voici le problème, cherchons la solution ! En réalité, dans de nombreux cas, le processus de décision réel s'écarte, et c'est heureux, de ce modèle par trop rationnel. Combien de fois ne cherche-t-on pas plutôt à mettre en concordance des solutions préexistantes avec des problèmes plus ou moins bien posés ? On peut « trouver » des problèmes parce qu'on détient une solution (à quel marché cette innovation peut-elle s'adresser ?). On peut prendre une décision, non pas parce qu'on a un problème, mais parce qu'on a une opportunité (l'obtention un peu inespérée d'un financement par exemple). On peut opter pour une solution même si elle ne répond pas au problème soulevé (développer la formation alors que ce sont les conditions d'emploi qui posent problème). Aucun environnement n'échappe totalement à ce type de prise de décision mais certaines organisations sont plus particulièrement concernées. Ces « anarchies organisées » (March 1991) présentent les traits suivants :

- ✓ les parties prenantes sont potentiellement nombreuses ; leur degré de participation fluctue considérablement et elles consacrent une partie significative de leur temps à naviguer de comité en comité ;
- ✓ les objectifs sont multiples, imprécis et n'entraînent pas tous l'assentiment de toutes les parties prenantes ;
- ✓ les membres, de statuts souvent très divers, participent de façon intermittente et plus ou moins active aux différentes prises de décision qui affectent l'ensemble de l'organisation ;
- ✓ les services rendus nécessitent un processus de production long et complexe et les bénéficiaires de ces services doivent participer activement à leur production (servuction) ;
- ✓ la majeure partie du personnel est en contact direct avec les clients (ou usagers) et les divers partenaires sans qu'il soit possible et réaliste d'assumer une supervision constante des tâches effectuées.

À l'évidence, nombre de techniciens du développement territorial sont confrontés à de telles situations. Ceci étant dit, la référence aux travaux sur les anarchies organisées ne doit pas laisser penser que les territoires correspondraient parfaitement à ce « modèle ». L'heuristique des anarchies organisées nous invite en fait à abandonner une vision trop instrumentale, apaisée et cohésive de la GPECT. Elle nous renseigne par exemple sur le délicat positionnement des techniciens face à un contexte à la fois contraignant (du fait des initiatives et du contrôle des élus, des obligations, règles et procédures associées aux différents dispositifs et financements mobilisés, des objectifs et temporalités des différents partenaires, etc.) et, paradoxalement, faiblement structurant sur la durée (multiplication des hésitations et des « interdictions » tacites, faiblesse relative des orientations positives, etc.).

On touche là au caractère ambivalent de l'organisation territoriale, arène où se développe sur l'avant-scène toute une rhétorique et un appareillage imposant et formalisé de gestion de projets alors que, dans les soubassements, des dynamiques d'acteurs se cherchent, s'expérimentent, se renforcent ou se délitent au gré des occasions et des problèmes qui se présentent, des velléités d'altruisme et des réflexes « corporatistes ». Cette ambivalence peut donc tout autant alimenter les hésitations et les replis des uns et des autres que la plasticité et l'originalité des actions collectives relevant d'une GPECT.

## 2.3. Une proposition de grille d'analyse

Afin d'éclairer leur fonctionnement et les difficultés auxquelles ils doivent faire face, nous proposons une grille d'analyse des territoires conçus comme des organisations à part entière (des organisations non hiérarchiques et toujours à la merci d'un processus de fragmentation, mais des organisations tout de même). Cette grille nous conduira à analyser les territoires comme des organisations tiraillées par plusieurs tensions que leurs membres, permanents ou occasionnels, doivent apprendre à gérer. Elle porte sur le système stratégique du territoire qui, comme toute organisation, repose sur quatre piliers interactifs : les buts poursuivis, les caractéristiques de l'organisation, les activités et, enfin, l'environnement.

### 2.3.1. Les buts

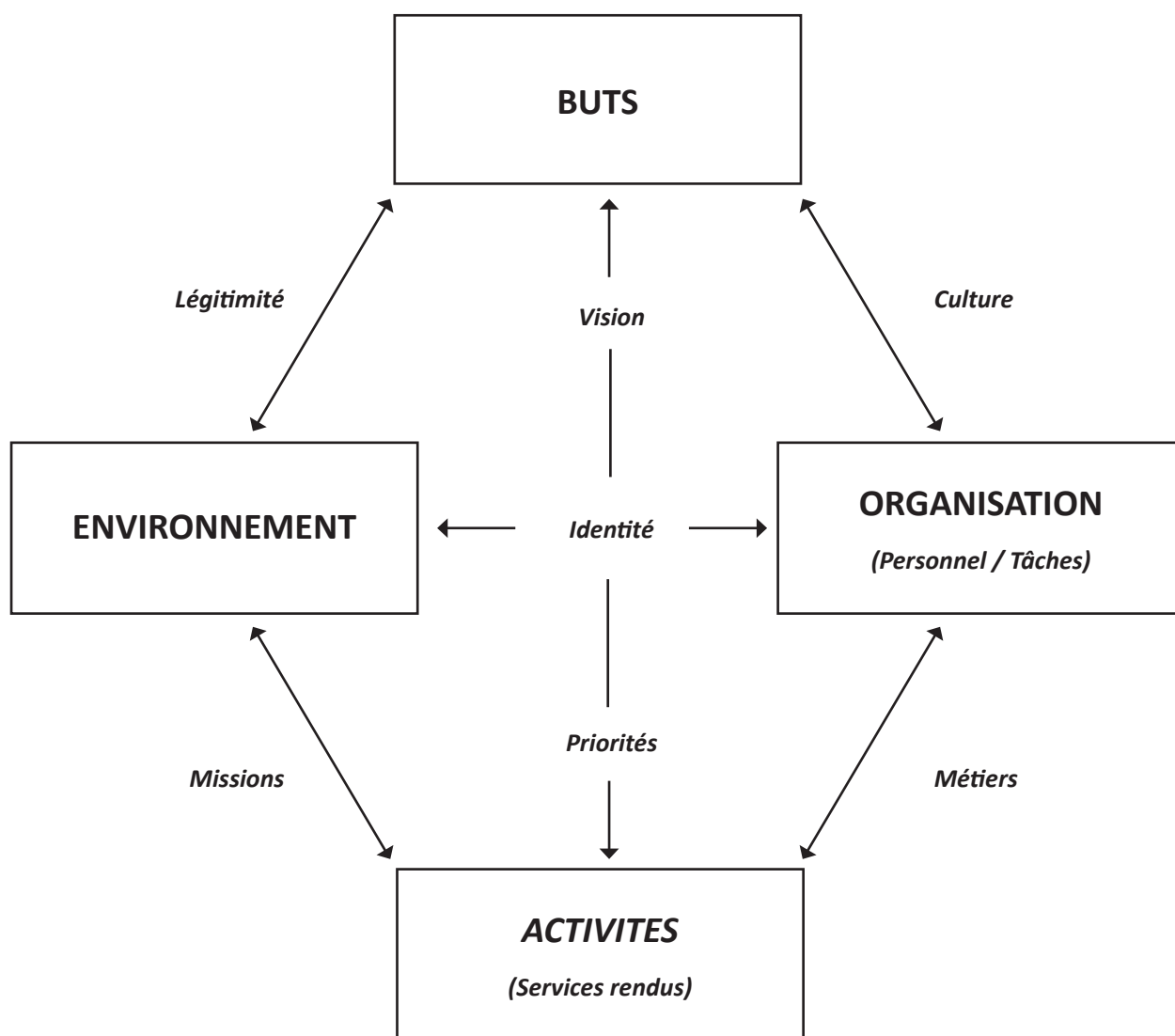
Les buts, tout d'abord, sont loin d'être faciles à établir, ne serait-ce qu'en raison de la diversité des acteurs en présence. Le caractère relativement « démocratique » des structures ou des groupes de travail présente, certes, des intérêts évidents (effets de participation, de surveillance mutuelle et de cohésion en interne, instauration *a priori* plus facile de relations de confiance en externe) mais aussi des désavantages en termes de coûts de

décision et de délégation. Plus encore, les préférences et les buts des acteurs ne sont pas déterminés une fois pour toutes. Ils s'élaborent, se précisent, évoluent, s'oublient ou se redécouvrent dans et par l'action. C'est ainsi aussi que le changement devient possible.

### 2.3.2. L'environnement

L'environnement des acteurs territoriaux n'est pas non plus des plus simples et la légitimité de leur action doit en permanence être réaffirmée et démontrée. Les techniciens doivent par ailleurs constamment basculer de l'espace politique à l'espace ressource ou bien encore à l'espace vécu. Et puis, on ne part pas de zéro. De gré ou de force, il faut s'inscrire dans des réseaux d'acteurs préexistants et dans une trajectoire du territoire, trajectoire qui délimite fortement le champ des possibles, en termes de questionnements pertinents, d'outils à mobiliser et de réponses à apporter.

UNE GRILLE D'ANALYSE DE L'ORGANISATION TERRITORIALE



Source : Marchesnay (2004).

### 2.3.3. Les services rendus

Le dernier pilier du système stratégique, celui des activités, correspond à l'ensemble des services offerts. Une vision claire et partagée du territoire et de son avenir permet de poser des priorités quant aux services à rendre aux entreprises et à la population. Les services rendus dans le cadre d'une GPECT sont *a priori* extrêmement diversifiés. Pour en rester aux actions en direction des entreprises, il peut s'agir d'accompagner un redéploiement stratégique, de contribuer à réduire la dépendance des PME à la conjoncture ou à un donneur d'ordres, d'initier ou de dynamiser des réseaux d'entreprises, de favoriser des mobilités professionnelles, de partager des ressources humaines ou bien encore d'améliorer l'attractivité des métiers, le dialogue social ou les conditions de travail. Quelle que soit leur ampleur, il est crucial de faire connaître ces initiatives, d'en révéler le caractère collectif, d'en expliciter les attendus et de réfléchir à leur évolution voire à leur éventuelle démultiplication. C'est à la fois l'aiguillon du partenariat et de l'innovation et le meilleur moyen de nourrir une mémoire institutionnelle qui dépasse les personnes.

## 3. Les entreprises au cœur de la GPECT ?

Les entreprises ne sont pas toujours au cœur des expérimentations de GPECT. D'une part, peu d'entreprises sont directement concernées et peu de salariés sont spontanément demandeurs. D'autre part, les entreprises ne sont pas, sauf exception, à l'origine de ces démarches. Elles sont éventuellement utilisatrices, bénéficiaires, « clientes » des démarches qui se mettent en place mais il ne leur revient pas, sauf exception, d'initier, de réguler, de gouverner une GPECT. C'est là généralement le rôle des pouvoirs publics et des élus, éventuellement épaulés par les partenaires sociaux. Il leur revient de repérer, d'articuler et de mettre en cohérence les expériences et les outils disponibles pour passer d'une ouverture relative de certaines entreprises en matière de GRH à une réelle GPECT visant une régulation équilibrée entre les impératifs économiques, sociaux ou tout simplement humains (un territoire étant avant tout un lieu où de nombreux choix de vie se font sans référence unique aux seuls impératifs économiques).

### 3.1. Prendre en compte la diversité des entreprises

Comment confronter les besoins immédiats d'une entreprise et ceux d'un territoire ? Comment répondre tout à la fois aux urgences sur le marché du travail et se donner le temps d'élever les qualifications et de diversifier les compétences sur un territoire ? Comment confronter et ajuster des stratégies d'entreprise toujours originales et des politiques d'emploi et de formation génériques et parfois erratiques ? Comment faire pour que la première déconvenue ou le premier désistement au sein d'un réseau d'acteurs ne signe pas la fin d'une collaboration prometteuse ? Les finalités et les enjeux des différentes parties prenantes sont divers, voire contradictoires. Les temps de l'entreprise (celui de l'urgence) et le temps du territoire (celui de la sédimentation des connaissances, des compétences et des coopérations) sont loin de coïncider.

De même, les espaces de fonctionnement et de marché des entreprises peuvent très largement déborder les frontières du territoire local. Des tensions existent également entre volontarisme local et développement « importé ». Sur un même territoire, coexistent des initiatives locales financées selon les moyens du bord (développement « par le bas » ou endogène) et des politiques, des programmes, des actions « venus d'en haut » (de la Région, de l'Etat, de l'Europe) selon une logique plutôt exogène. Cette complexité a de quoi rebouter nombre de dirigeants d'entreprise. Il importe donc que des tiers la prennent en charge et la « digèrent » avant d'entrer en contact avec les acteurs de l'entreprise. Une opération de traduction s'avère en outre indispensable pour établir un pont entre les représentations, les notions et les pratiques des uns et des autres.

Encore faut-il reconnaître et valoriser la diversité des entreprises présentes sur un territoire. Bien sûr, chaque entreprise est unique compte tenu de la combinaison toujours originale des objectifs poursuivis par la direction, des moyens humains et financiers mobilisés, des caractéristiques du produit ou du service offert, de l'inscription dans la chaîne de valeur, des partenariats noués, etc. Cependant, on peut ici se risquer à évoquer à grands traits les différences et les complémentarités entre petites et grandes entreprises.

### **3.1.1. De grandes entreprises tentées par le nomadisme**

Depuis la fin des Trente glorieuses, les grandes entreprises ont véritablement éclaté. En premier lieu, elles ont tenté de se recomposer de manière plus efficace, en se recentrant sur leurs métiers de base, en multipliant les petites unités, en s'efforçant de les spécialiser et de les rendre les plus flexibles possible (éclatement technique). Toutefois, ces unités demeurent, quel que soit le degré d'autonomie qui leur est laissé, subordonnées à une logique globale. Toutes les relations qu'elles peuvent entretenir avec leur environnement local sont donc largement réversibles et en tous cas très problématiques du point de vue du développement local. Les élus et la population sont tiraillés entre les apports en termes de richesses et d'emplois de ces entreprises et le risque de dépendance qu'elles alimentent. En effet, les grandes entreprises ont mis en œuvre de nouvelles logiques spatiales visant à implanter chacune de ces unités « au mieux » (du point de vue en tout cas d'une gestion à court terme des coûts), dans un cadre le plus souvent transnational (éclatement spatial). L'opposition travail peu qualifié/travail intellectuel s'en est trouvée renforcée et a contribué à créer de nouveaux déséquilibres spatiaux. Enfin, le recours accru à la sous-traitance et à l'externalisation (éclatement de précaution) a permis aux grandes firmes de reporter les risques, notamment sociaux, sur d'autres entreprises qui n'ont souvent d'indépendantes que le nom, contribuant ainsi à développer la précarisation de certains territoires. Compte tenu de cet éclatement – technique, spatial et de précaution –, les grandes entreprises entretiennent un rapport ambivalent au territoire, mêlant avec plus ou moins de bonheur ancrage et nomadisme (Zimmermann 2005). L'inscription territoriale, actuelle et future, des grands établissements est-elle prise en considération dans les accords de GPEC (obligatoires pour les entreprises de plus de 300 salariés) et les expérimentations de GPECT ? Fait-on référence à la contribution directe ou indirecte (sous-traitance, partenariat, etc.) de l'établissement aux flux d'emplois enregistrés au niveau du bassin d'emploi ? Aborde-t-on la question des compétences transversales ? Fait-on mention des partenariats, avérés ou potentiels, avec les intermédiaires du marché du travail ? Que prévoit-on comme bifurcation possible, au niveau du territoire, si ces établissements étaient amenés à se désengager ?

### **3.1.2. Des petites entreprises tributaires de leur environnement**

De leur côté, les petites entreprises ne peuvent se concevoir indépendamment du milieu social, économique, éducatif même dans lequel elles évoluent. En ce sens, leur incomplétude si souvent dénoncée est plutôt la marque de leur inscription dans leur environnement. La plupart des petites entreprises fondent leur survie et leur développement sur des relations de proximité, voire sur des relations « affinitaires ». C'est donc par des relations directes qu'il faut les approcher (Michun 2011). Vouloir aider les entreprises confrontées à un environnement particulièrement turbulent et complexe afin qu'elles se modernisent et intègrent pleinement les nouveaux facteurs de compétitivité n'est possible qu'après avoir établi une relation personnalisée fondée sur la confiance avec leurs dirigeants. Ce contact permanent, non pas entre une entreprise et une institution (un établissement, un organisme, une association...) mais entre deux ou plusieurs personnes qui apprennent à se connaître, permet de modifier positivement les représentations des uns et des autres. Avant de leur demander leurs attentes (pour obtenir le plus souvent des réponses biaisées et non opérationnelles), il conviendrait d'abord de chercher à comprendre, au cas par cas, leurs cadres de référence, leurs façons de penser et d'agir, leurs projets et leurs contraintes. Il est en effet grand temps de dépasser l'interprétation simpliste du fonctionnement des petites entreprises en termes de « retard » par rapport au « modèle » de la grande entreprise. Une fois cette posture adoptée, il devient possible de traiter les questions de fond. Par exemple, comment faire pour formaliser et réguler les rapports sociaux au sein des petites entreprises face à l'inconsistance du « collectif de travail » ? Comment élever le degré de perméabilité des petites entreprises aux normes externes, comme les conventions de branche ? Comment susciter et accompagner une formalisation des pratiques de recrutement ou de formation ? Il y va de la modernisation des petites entreprises comme de la capacité des individus à prendre en charge l'évolution de leurs compétences et, partant, de leur employabilité (les salariés de petites entreprises sont ceux qui ont la probabilité la plus forte de (re)passer par le marché du travail, par choix délibéré ou contraint).

### **3.1.3. Une montée en puissance des réseaux d'entreprises**

Enfin, n'oublions pas que l'opposition entre petites et grandes entreprises, pour intéressante qu'elle soit sur le plan analytique, est souvent battue en brèche dans la réalité. D'un côté, les grandes entreprises ont cherché à « casser » leurs structures et à converger vers une gestion au plus juste, ouvrant la voie à une « PMSisation » de nos économies. De l'autre, nombre de petites entreprises se sont créées ou ont évolué en intégrant les finalités et les pratiques managériales héritées pour partie d'entreprises de plus grande taille. Ajoutons que la modularisation du système productif et la multiplication des interdépendances interentreprises ont favorisé les rapprochements entre ces deux types d'entreprises sous forme de réseaux hiérarchisés ou non. La montée en puissance des réseaux témoigne ainsi de la volonté de nombreuses firmes de toutes tailles « d'aménager



leur environnement [...] en créant avec les principaux partenaires dans un espace délimité des mécanismes communs de partage d'information actuelle et potentielle, ou encore compétitive et pré-compétitive. Cet espace de transaction [...] ou d'information partagée a pour objet d'aider à minimiser les surprises ou de fournir des ressources complémentaires pour y faire face » (Julien, Jacob 1997). Cela ne fait que renforcer la nécessité d'adosser la GPECT à des réseaux d'entreprises déjà constitués (Granié, Khelifaoui, Michun 2010). Ces réseaux, dont certains sont encore largement informels, présentent l'intérêt d'articuler logique « industrielle » et logique territoriale et préfigurent probablement une voie d'avenir pour les démarches de GRH mutualisées. Les enjeux d'employabilité n'en seront que plus solubles dans les enjeux de compétitivité (ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi 2010).

### 3.2. Une stratégie des petits pas

Mais comment initier une démarche de GPECT ? Comment articuler vision territoriale, passage à l'action au profit des entreprises locales et de leurs salariés et pérennisation de la démarche et des partenariats qu'elle suppose ? Qui trop embrasse mal étreint ! Mieux vaut privilégier une stratégie des petits pas porteuse d'apprentissages fructueux et de relations de confiance. On peut d'ailleurs noter qu'en matière de GPECT, l'entrée sectorielle demeure très fréquente. C'est probablement une première étape incontournable, l'occasion de déconstruire des dispositifs peu opérants, de se doter d'outils d'analyse du système productif local et du marché du travail, d'imaginer de nouvelles formes de coopération à l'échelle du territoire... Par la suite, des actions intersectorielles permettant de travailler réellement sur les compétences transversales et/ou transférables pourront probablement être envisagées. En fait, l'entrée sectorielle permet de donner corps à la GPECT. Elle renforce la visibilité de cette démarche qui se matérialise alors dans des projets concrets dont les étapes sont celles de tout autre projet de développement local.

Que l'entrée dans la GPECT soit sectorielle ou non, il est judicieux de disposer, sur une base locale, d'acteurs en éveil, de « capteurs » capables d'identifier des entreprises susceptibles de s'engager dans de telles démarches. Le prix à payer, en temps et en argent, peu paraître élevé mais ne revient-il pas aux acteurs publics de financer les investissements en transaction nécessaires pour attirer, convaincre et accrocher les PME dynamiques ? Il ne suffit pas de répondre à des demandes clairement formulées, il faut aussi veiller à identifier des personnes ressources et des moments-clés dans le développement des entreprises locales. Il faut en conséquence renoncer à un modèle « idéal » de développement des entreprises et des ressources humaines. Il faut accepter la diversité des organisations et prendre son mal en patience en accompagnant certaines entreprises sur des projets techniques, financiers ou commerciaux avant d'aborder franchement avec leurs dirigeants la question des ressources humaines. Enfin, des « capteurs » devraient également être mobilisés en direction des actifs car de nombreuses compétences individuelles errent sur le marché du travail et risquent de se déprécier, faute d'un appariement performant entre offreurs et demandeurs de travail.

Peut-être les approches-métiers peuvent-elles faciliter ce processus de rapprochement ? La notion de métier établit un lien entre les domaines d'activité de l'entreprise (ses « métiers ») et les métiers individuels. Elle organise ce faisant une jonction entre d'une part, les évolutions de l'entreprise et de son environnement (pouvant éventuellement conduire à un repositionnement stratégique) et d'autre part, les évolutions des emplois, que ces dernières soient appréhendées en termes de qualifications, de compétences, de conditions d'emploi ou de travail. Les approches-métiers sont également d'une grande utilité dans la gestion des mobilités, internes ou externes. Le métier peut en effet « être considéré comme une notion apte à dépasser la référence à la seule notion de compétence, qui est tantôt inférée à une situation de travail précise, et donc vue comme difficilement transférable dans une autre situation, tantôt reliée, à l'inverse, à des traits de personnalité (comme l'aptitude à prendre des initiatives) et pensée indépendamment de toute expérience forgée au travail » (Cadet, Mahlaoui 2011, p. 2). Le métier constitue du coup un niveau d'analyse pertinent pour forger une vision territoriale et collective du marché du travail, vision articulée autour de passerelles entre emplois et d'un langage commun nécessaire à leur aménagement.

Aujourd'hui, le territoire n'est plus seulement considéré comme un espace de localisation des entreprises et de fixation, provisoire ou définitive, des ménages. Il est également perçu comme le cadre d'émergence de dynamiques et de ressources particulières, qui lui sont spécifiques. Cela peut se faire de façon « spontanée », au gré de l'enchaînement des actions et réactions des uns et des autres mais aussi des chocs exogènes au territoire, mais cela gagne probablement à être stimulé et accompagné dans le cadre d'une GPECT.

<sup>3</sup> Cf. la Plate-forme emploi et mutations économiques de Boulogne-sur-Mer présentée par Christian Jouvenot et Michel Parlier dans ce Relief (Jouvenot, Parlier 2012).

Dans cette construction du territoire, la dimension prévisionnelle n'est pas nécessairement première. Dans le meilleur des cas, elle est le produit d'une dynamique d'acteurs qui, partant de problèmes concrets et urgents, passent d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation au fur et à mesure que la confiance s'instaure, que l'on se rassure au vu des premiers résultats et que les « bonnes pratiques » se diffusent. Et là, il n'y a pas de main invisible du marché qui tienne ! La multiplicité des institutions, des politiques, des dispositifs présents dans les territoires ainsi que le vocabulaire souvent emphatique que secrète l'ingénierie territoriale ne doivent pas faire oublier que, pour l'essentiel, le développement territorial est l'affaire de quelques femmes et hommes œuvrant sans filet et sans que leur professionnalité soit toujours connue et reconnue.

Il faut constamment que ces développeurs soient à l'écoute des différentes parties prenantes. Il leur revient de mobiliser ou constituer des réseaux, de faire vivre et produire des groupes de travail, de gérer les conflits, de négocier et communiquer... tout en conservant la confiance et l'intérêt des élus. Il leur faut en outre être capable de formuler et de formaliser un projet, d'évaluer sa faisabilité et de définir un calendrier, de s'informer en permanence sur les financements envisageables, de mobiliser les ressources humaines internes et externes, de suivre la mise en place des actions programmées, de résoudre les inévitables écarts entre le prescrit et le réalisé et, enfin, d'évaluer le tout et d'imaginer une éventuelle suite. Nous concluons donc sur la nécessité de lier le développement de la GPECT à la reconnaissance de ces professionnels (Michun, Theveniaut 2008), ce qui passe entre autre par une évaluation de leur travail qui échappe à la tyrannie du court terme et rende compte des investissements de transaction réalisés dans la durée.

## Bibliographie

Beaujolin-Bellet R. (2008), « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de gestion des conséquences des restructurations », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°70, p. 17-29.

Bories-Azeau I., Loubès A., Ndiaye P. (2011), « Construction d'une proximité territoriale : quels enjeux en termes de GPEC ? », *22<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Marrakech.

Cadet J.-P., Mahlaoui S. (2011), « Quand les entreprises et les administrations renouvellent la notion de métier », *Céreq, Bref*, n°282.

Charlot J.-L., Bergère J.-M. (2011), *La GPEC Territoriale à l'épreuve de la pratique*, Astrées, Note n°7.

Dagand H. (2010), *Gestion territoriale des emplois et des compétences*, ETD, Centre de ressources du développement territorial.

Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (2009), *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi. Guide pour l'action*, Paris, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (2010), *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale. Comprendre, agir, évaluer. Guide d'action*, Paris, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi.

Granié C., Khelfaoui Z., Michun S. (2010), « Les réseaux de petites entreprises : une opportunité pour l'action publique ? », *Education permanente*, n°182, p. 123-133.

Jouvenot C., Parlier M. (2012), « La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC-territoriale », *Céreq, Relief*, n°38.

Julien P.-A., Jacob R. (1997), « La fin de la firme ? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice », in : Palloix C., Rizopoulmos Y. (Dir.), *Firmes et économie industrielle*, Paris, L'Harmattan, p. 351-368.

March J.G. (1991), *Décisions et organisations*, Paris, Editions d'Organisation.

Marchesnay M. (2004), *Management stratégique*, Les éditions de l'ADREG.

Michun S. (2007), *Ressources humaines et développement local. Etude exploratoire sur six territoires du*



*Languedoc-Roussillon*, Rapport réalisé pour la DRTEFP dans le cadre de la 1<sup>ère</sup> Université d'été « Emploi, compétences et territoires ».

Michun S., Theveniaut M. (2008), *Des équipes et des métiers. Enquête exploratoire auprès des professionnels du développement territorial en Languedoc-Roussillon*, rapport réalisé pour la DRTEFP Languedoc-Roussillon dans le cadre de la 2<sup>ème</sup> Université d'été « Emploi, compétences et territoires ».

Michun S. (2011), « TPE et emploi en Languedoc-Roussillon : un rôle majeur, des stratégies variées », OREF du Languedoc-Roussillon, *Enjeux*, n°11.

Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (2010), *GPECT. Guide d'action. Comprendre, agir, évaluer*.

Sol et Civilisation (2010), *Gestion territoriale des emplois et des compétences : une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences*.

Zimmermann J-B (2005), « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », *La revue de l'IRES*, n°47, p. 21-36.

# La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale

Christian Jouvenot\*, Michel Parlier\*\*

## Introduction

Établissant un premier bilan, mitigé, des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) conçus et mis en œuvre dans les entreprises à la suite de la loi de Cohésion sociale du 18 janvier 2005, Rouilleault (2007) préconise une extension de ces dispositifs à la fois aux branches professionnelles et aux territoires. Les branches professionnelles apparaissent comme « *l'un des leviers pour stimuler l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines et des efforts d'anticipation, de prévention et de concertation dans les PME* ». Quant aux territoires, l'auteur remarque qu'ils entretiennent avec les entreprises et leurs établissements des liens « *multiples et réciproques* ». Il considère que ces territoires doivent « *veiller à leur attractivité vis-à-vis des PMI dont les marchés sont hors territoire* » et que la performance et l'innovation passent par le développement de réseaux d'acteurs et d'organisations. Il fait ainsi état d'expériences innovantes mettant en jeu des partenariats entre entreprises et des partenariats publics et ayant pour objets l'anticipation des mutations et de leurs conséquences en matière d'emploi et de compétences, mais aussi la sécurisation des parcours professionnels. Il préconise de capitaliser ces expériences afin de « *les diffuser, les adapter à de nouveaux contextes* ». La dimension territoriale est ainsi présentée comme une voie d'évolution prometteuse pour la GPEC.

De tels propos prennent place dans un mouvement plus large de prise en compte du territoire comme facteur d'innovation économique et sociale. Ainsi, selon Culié et al. (2009), les « *collaborations inter-organisationnelles* » dans un contexte territorial sont ainsi valorisées depuis longtemps, que ce soit sous la forme de « *districts industriels* », de « *clusters* », de « *systèmes productifs locaux* » ou bien de « *pôles de compétitivité* » dont les principales raisons d'être sont de mettre « *en synergie entreprises, centres de recherche et de formation pour développer de l'innovation compétitive* ». De manière complémentaire, Bergère (2010), constatant que « *le développement local est sorti de sa marginalité originelle* », récapitule d'autres enjeux à ancrage territorial : *les restructurations et les actions de revitalisation conduites dans les bassins d'emploi concernés, territorialisation des politiques publiques, nationales ou régionales. Il rappelle enfin que « le dialogue social aussi se territorialise* ». Ces constats sont confirmés par Beaujolin-Bellet (2008) qui, tirant les enseignements de différentes études de cas conduites au niveau européen, soutient le point de vue selon lequel il est « *important de considérer le territoire comme niveau possible voire pertinent de construction de dispositifs de régulation des conséquences des restructurations accompagnées de suppressions d'emploi* ». Verdier (2008), quant à lui, fait état d'actions collectives de « *gouvernance territoriale des risques du travail* » qui visent une « *qualité de l'emploi et du travail comme objectif principal et intègrent le souci de compétitivité des branches et des territoires* ».

Comment alors la GPEC s'inscrit-elle dans ce mouvement de territorialisation des enjeux économiques et sociaux ? À quels enjeux particuliers est-elle supposée répondre ? Par quels modes d'actions prend-elle forme ? Quelles coopérations d'acteurs et d'organisations implique-t-elle ?

Pour traiter ces différentes questions, nous rappelons quelques fondements de la GPEC mais aussi les quelques limites que sa dimension territoriale est censée permettre de dépasser. Nous expliquons pourquoi nous considérons que le modèle proposé par la sociologie de l'innovation (ou de la traduction, expression que nous privilégions désormais) constitue un cadre d'analyse pertinent pour analyser les expériences de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale (GPECT) (1). Nous présentons ensuite deux cas auxquels contribue l'association régionale pour l'amélioration des conditions de travail Nord Pas-de-Calais et qui permettent de rendre compte des enjeux initiaux, des coopérations d'acteurs, des processus de travail engagés (2). Nous nous efforçons enfin de tirer des enseignements de ces politiques et pratiques territoriales en mettant en évidence l'importance de la présence d'un « traducteur » afin de favoriser la définition d'un projet partagé et la constitution d'un accord collectif incluant l'ensemble des parties prenantes (3). Ce faisant, la communication permet de proposer quelques règles pour la détermination d'enjeux communs et pour l'élaboration de modes d'actions collectives pertinents ; bref, de mettre en évidence des conditions par lesquelles la GPECT pourrait apparaître comme constitutive d'un « management des ressources humaines durable et bienveillant ».

\* Aract Nord Pas-de-Calais.

\*\* Anact.

# 1. L'extension du domaine de la GPEC

## 1.1. La GPEC et ses limites

### 1.1.1. Un dispositif gestionnaire

Selon Gilbert (1998), la GPEC constitue « *l'un des plus importants ensembles instrumentaux de la GRH moderne* ». Son ambition est de mettre en cohérence les actes et les pratiques de GRH et de favoriser la rationalisation des entreprises confrontées à l'accélération des mutations et à l'obsolescence concomitante des qualifications et des compétences. Elle contribue ainsi à formaliser une importante instrumentation de gestion des ressources humaines.

Il n'existe pas de définition stabilisée de la GPEC. Une pluralité d'intitulés coexistent, reflétant une diversité d'objectifs selon la cible priorisée par l'entreprise : prévision des effectifs, des emplois, des carrières, prévention des sureffectifs, gestion des compétences, voire des qualifications (Dietrich, Parlier, à paraître). La dimension prévisionnelle de la gestion est associée de manière dominante à un contexte d'instabilité où elle ne peut se satisfaire d'extrapoler à partir du présent les besoins à venir en effectifs, en emplois ou en compétences mais où elle suppose d'inventer des solutions nouvelles à partir d'une recombinaison des ressources existantes. Elle requiert à cette fin, un outillage et un modèle d'action permettant de préparer l'avenir. La GPEC apparaît donc comme une démarche ambitieuse, se proposant d'articuler stratégie et GRH, réflexion et action, dimension collective et individuelle, en permettant d'éclairer des décisions quant aux ressources et à leur pertinence pour l'avenir de l'entreprise : « *Elle est voulue comme une composante de la stratégie et non comme sa résultante* » (Dietrich, Parlier 2007).

La loi de cohésion sociale de 2005 marque le retour de la GPEC. L'objectif était que les entreprises et les groupes d'au moins 300 salariés engagent une négociation et si possible concluent un accord sur la GPEC. Nous savons désormais que seule une fraction minime des entreprises (environ, un millier sur 47 500 concernées) a négocié et mis en place un tel accord. Toutefois, la loi présente deux intérêts majeurs. D'abord, celui de réinstaller le raisonnement gestionnaire que les responsables d'entreprise sont invités à suivre pour concevoir une politique d'anticipation des évolutions concernant les emplois et les compétences : partir de « *la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi...* » pour mettre en place un dispositif de GPEC et les « *mesures d'accompagnement associées en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences, ainsi que de l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés...* ». Ensuite, d'en faire un objet de dialogue social, par l'incitation à la négociation et par la définition des modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise.

### 1.1.2. Les limites du dispositif

Les limites d'un tel dispositif gestionnaire ont déjà été mis en évidence (Gilbert, Parlier 2005 ; Jouvenot, Parlier 2005). Elles portent sur des aspects diversifiés. Les responsables d'entreprises font souvent valoir leurs difficultés à lire les évolutions dans lesquelles ils se trouvent placés et à en tirer des conséquences sur les emplois et les compétences, ce qui remet en cause le fondement principal de la GPEC. De manière plus discrète, ils peuvent reconnaître que ce dispositif gestionnaire peut leur sembler trop contraignant car il doit s'entendre comme un « *donnant-donnant* », impliquant des engagements de leur part, la formalisation de contreparties, notamment la reconnaissance de l'implication demandée aux salariés. Enfin, de manière plus générale, la GPEC a plutôt été réservée aux grandes entreprises et elle a souvent donné lieu à l'élaboration d'outils sophistiqués conçus par et pour des experts, peu maniables par des acteurs de terrain.

D'autres considérations plus récentes viennent se greffer sur ces critiques déjà anciennes. La GPEC classique reste confinée dans des périmètres de déploiement limités, notamment en cas de besoin de flexibilité quantitative. Enfin, elle ne permet pas de prendre en compte des enjeux de sécurisation des parcours professionnels, lesquels se jouent généralement dans plusieurs entreprises. C'est déjà, par ces constats, installer le besoin d'une dimension territoriale à la GPEC.

## 1.2. Une diversité d'enjeux pour la GPECT

### 1.2.1. L'actualité de la GPECT

Le déploiement d'une GPEC à l'échelle territoriale est paré de multiples vertus. La GPECT est ainsi considérée, par l'ensemble des acteurs composant le système français des relations professionnelles, comme un espace pertinent pour l'anticipation des mutations, la mutualisation des ressources et la construction des parcours professionnels (Parlier 2009). Pour l'État, il s'agit d'œuvrer au développement de l'emploi dans les territoires et de renforcer l'attractivité de ceux-ci ; pour les employeurs, d'avoir à disposition une main d'œuvre qualifiée ; pour les organisations syndicales, de contribuer à la sécurisation des parcours professionnels. À ces catégories d'acteurs s'ajoutent les élus, lesquels s'efforcent généralement de contribuer au renforcement de l'attractivité des territoires qu'ils représentent.

On peut considérer que des initiatives de GPECT existent depuis quelques temps déjà, comme en témoignent les expériences relatées dans les documents des pouvoirs publics (ministère de l'Économie et des Finances, 2009 ; Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, 2010) ou bien dans certaines études (Dagand, 2010). Mais un "coup d'accélérateur" a été donné par la circulaire de la DGEFP du 29 juin 2010 demandant notamment aux acteurs régionaux de l'État :

- « de constituer un dispositif régional dédié à la coordination de la GPEC [...] ;
- de désigner un référent chargé de l'avancement du dispositif ;
- d'identifier [...] les projets territoriaux existants ou en cours d'élaboration ;
- d'élaborer [...] un plan d'action [...] régional pour développer la GPEC ».

Nous manquons de recul pour savoir si ces orientations ont bien été suivies d'effets mais l'État témoigne ainsi son volontarisme en matière de préservation voire de développement de l'emploi. La DGEFP avait, quelques semaines avant cette circulaire, publié un « Guide pour l'action » qui proposait une définition de la GPECT. Celle-ci doit être comprise comme « un outil de concertation en matière d'emplois et de compétences permettant de dépasser le cadre de l'entreprise ou de la branche professionnelle. Elle implique une dimension spécifique de gestion fondée sur un système d'information concourant à poser un diagnostic et permettant la mise en dynamique d'un plan d'action concerté entre plusieurs acteurs autour d'objectifs partagés » (DGEFP 2010). En commentaire, il est indiqué que le terme « prévisionnel » exige qu'à « une simple gestion réactive soit substituée, initialement ou progressivement, une dimension prévisionnelle et si possible prospective ». Une telle représentation confirmait de précédentes présentations, comme celle proposée dans un document capitalisant les expériences des comités de bassin d'emplois (ministère de l'Économie et des Finances, 2009) : « La GPEC de territoire doit permettre d'appréhender collectivement les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs locaux. Elle doit mailler la vision et l'action interne des entreprises à celles des salariés et demandeurs d'emploi tout en répondant aux problématiques des différents secteurs d'activité en présence et du territoire ». Cette définition « officielle » de la GPECT s'alimente de travaux de recherche conduit dans le champ de la GRH, comme, par exemple ceux de Bories-Azeau *et al.* (2008) pour qui la GPECT correspond à « une gestion offensive et régulée des compétences au sein d'un bassin d'emploi assurée par un groupement d'employeurs (GE) ». Cette structure support joue un rôle essentiel, elle peut être constituée par « un réseau d'entreprises [...] dont l'intérêt réside en particulier dans une assurance employabilité ». Les auteurs insistent sur la nécessaire « dynamique des acteurs locaux » et sur la création « de dispositifs appropriés », outils ou méthodes partagées. Ces caractéristiques se retrouvent dans la stimulante et documentée étude de synthèse réalisé par Dagan (2010) qui, partant du principe que l'échelle locale, « celle du territoire vécu », est « une échelle pertinente pour intervenir sur la question des mobilités professionnelles », fait ressortir les aspects essentiels d'une telle démarche gestionnaire ; elle est préventive et pas simplement curative ; elle ne se limite pas à une « boîte à outils » mais ambitionne de faire évoluer « la gouvernance des politiques de l'emploi vers un modèle plus décentralisé » ; elle implique « un large dialogue partenarial »....

On retrouve dans cette littérature des éléments classiques d'une « philosophie » de la GPEC :

- le recueil et le traitement de données relatives aux mutations économiques et sociales ;
- une dimension anticipatrice, à moyen terme, valorisée par rapport à des pratiques curatives, de court terme ;
- un processus de travail allant du diagnostic de la situation à l'élaboration de plans d'action ;
- la nécessaire satisfaction des attentes des entreprises, en terme de performance, comme de celles des individus, en terme d'employabilité ;
- une dynamique de la concertation, cherchant à faire coopérer différentes catégories d'acteurs.

Mais la GPECT appartient-elle bien au domaine de la gestion ? Si l'on considère qu'une démarche de gestion suppose une unité de décision sur « ce qui est à gérer », il est clair que l'on peut parler de gestion dans une entreprise, mais est-ce bien le cas au niveau d'un territoire, où les lieux de décision sont multiples et diffus ? La terminologie de « G » PEC n'est donc peut être pas adaptée pour rendre compte des questions d'emplois et de compétences à l'échelle d'un territoire. Nous prenons toutefois acte du fait que c'est celle qui s'impose progressivement.

L'ensemble des éléments constitutifs de cette caractérisation met bien en évidence à quel point la GPECT est encore un « espace vide », c'est-à-dire un espace qu'il s'agit de remplir ! Comment, en effet, délimiter le périmètre pertinent qui va au-delà du « cadre de l'entreprise ou de la branche professionnelle » ? Quel système d'information pertinent mettre à disposition des acteurs ? Quels problèmes mettre en priorité et selon quelle méthodologie de diagnostic les caractériser ? Quels acteurs mobiliser et avec quel mode de régulation les faire agir en « concertation » ? Pour quels « objectifs partagés » ? Mais aussi pour quels résultats tangibles et selon quel mode d'évaluation de l'action ?

La continuité entre GPEC et GPECT est tout de même bien établie. Quelles en sont alors les finalités et par quels modes la déployer ?

### 1.2.2. Valeur ajoutée supposée et logiques de déploiement

À l'examen de cette littérature, quelle pourrait donc être la valeur ajoutée de l'inscription de la GPEC dans les territoires ? Quelles pourraient être les spécificités d'une GPECT ?

Deux champs de travail peuvent prioritairement être avancés. D'une part, la constitution d'un marché de l'emploi plus vaste car non limité au périmètre de l'entreprise qui puisse à la fois constituer un vivier local de main d'œuvre pour l'entreprise et une zone d'emploi élargie pour la construction de parcours professionnels. D'autre part, la fédération des réflexions et des moyens dans l'anticipation des évolutions et l'accompagnement des individus, notamment en matière de formation. Il s'agit de rendre possibles des coopérations d'entreprises sans limiter ces échanges aux grandes entreprises mais d'inclure dans le périmètre les PME, moins structurées, aux règles de gestion moins formalisées, qui ont besoin d'être accompagnées et qui recrutent...

En fait, comment mettre en mouvement des acteurs occupant des positions différentes ? Comment crée-t-on l'envie d'être partie prenante d'un dispositif de GPECT, de travailler ensemble ? De se mettre en réseau ? Les modes de déploiement d'une GPECT sont multiples. On y retrouve les logiques habituelles, descendantes et remontantes. Raullet-Croset 2008), dans un article qui ne concerne pas la GPECT, montre en quoi la délimitation d'un territoire comme « *espace d'action de référence* » peut constituer « *un levier de gestion* ». Elle établit une distinction entre une logique « prescrite » et une logique « construite » : d'une part, « *la délimitation de l'action publique [...] d'un territoire d'intervention [...] a pour conséquence de désigner un certain nombre d'acteurs qui ont une responsabilité quant au territoire en question* » ; d'autre part, le territoire « *donne aussi la possibilité à des acteurs non officiellement en charge du territoire mais qui ont "construit" un lien avec ce territoire de faire irruption sur la scène de l'action publique* ». La question est de savoir comment ces deux logiques vont « conjointement » agir pour redéfinir un espace d'action pertinent et y agir. Un tel cadre d'analyse fait écho à la distinction opérée par Vandangeon-Derumez (Vandangeon-Derumez 1998 ; Grimand, Vandangeon-Derumez 1999) entre deux modèles de changement : l'un est « *prescrit* », il suppose que des acteurs clés disposant d'une « *vision claire de l'avenir* » permettant « *de définir un état souhaité* » « *prennent des décisions et formulent des objectifs qu'ils imposent ensuite* » ; l'autre est « *construit* », il s'accommode d'une « *vision floue de l'avenir* », « *une grande liberté d'action étant laissée aux acteurs pour favoriser les comportements autonomes et enrichir la formalisation progressive d'un nouvel état* ».

Cette distinction nous semble bien appropriée concernant la GPECT. En la matière, la logique « prescrite » correspond à une initiative des acteurs publics. Elle est prioritairement destinée à des individus dont l'employabilité est limitée (faibles niveaux de qualification, jeunes, seniors...), elle vise à apporter aux individus les moyens d'accéder à l'emploi, de s'y maintenir, de s'orienter dans leur parcours professionnel. La logique « construite » est lancée à l'initiative d'acteurs du monde de l'entreprise (groupement d'employeurs, clusters, pôles de compétitivité...), elle est censée favoriser une dynamique de compétitivité et elle porte principalement sur des dimensions gestionnaires : acquérir, mobiliser et développer les compétences, les fidéliser ou les « avoir à disposition » afin de les solliciter en tant que de besoin. Pour l'entreprise, la GPECT répond à un enjeu de flexibilité.



Cette différenciation entre « logique prescrite » et « logique construite » vient en écho aux travaux de Reynaud (1989/1997) sur la « régulation conjointe ». Ces travaux portent sur les conditions d'élaboration des compromis dans le monde du travail. Des règles formelles sont produites par des acteurs se trouvant hors de l'action afin d'édicter des prescriptions. Ces règles sont, le plus souvent, incomplètes, voire incohérentes, en tout cas insuffisantes pour organiser l'action. Des solutions sont alors inventées localement afin de combler ces manques. Une tension se révèle ainsi entre ces deux sources de régulation, l'une dénommée par l'auteur « de contrôle », l'autre désignée par le qualificatif d'« autonome ». De cette confrontation naissent les règles effectives, résultats des compromis passés entre les acteurs. La notion de « régulation conjointe » correspond à cette confrontation entre ces deux sources pour aboutir à un « *ensemble de règles acceptables par les deux parties* » et permettant de servir de référence à l'action engagée. Ce cadre d'analyse peut se révéler particulièrement fécond pour rendre compte des modes de coopération d'acteurs venus d'horizons différents et ayant à œuvrer ensemble, comme cela est le cas pour la GPECT.

Enfin, la différenciation établie par Raullet-Croset peut être utilement comparée à celle constitutive du « modèle de la diffusion » et du « modèle de l'intéressement » développée par la sociologie de l'innovation (Callon 1986 ; Alkrich, Callon, Latour 1989).

### 1.3. Intéresser est un art

Le recours au cadre d'analyse proposée par la sociologie de l'innovation (ou de la traduction, suivant une dénomination alternative) paraît pertinente pour rendre compte des mécanismes par lesquels une dynamique de GPECT émerge et se développe. Il est d'ailleurs déjà largement utilisé dans le champ de l'action territoriale, afin de rendre compte, par exemples, des modes de coopération lors de restructurations (Beaujolin-Bellet, 2008), ou des conditions d'émergence d'une GPECT (Mazzilli, 2010). À l'instar des travaux de Rollet-Croset, ce cadre d'analyse est fondé sur une distinction, celle qui, pour rendre compte du « *succès d'une innovation* », oppose le « *modèle de la diffusion* » à celui « *de l'intéressement* » (Alkrich, Callon, Latour 1989). Dans le premier modèle, l'innovation peut être expliquée par ses « *qualités intrinsèques* », elle se diffuse « *par contagion* », grâce précisément à ses qualités propres ; dans le second, elle dépend de « *sa capacité à susciter l'adhésion de nombreux alliés (utilisateurs, intermédiaires)* » et de la manière dont ces alliés vont la porter, vont la « faire avancer ». Deux aspects doivent être particulièrement soulignés :

- d'une part, il existe « *tout un faisceau de liens* » qui unit l'objet de l'innovation « *à tous ceux qui le manipulent* », cette union permet de concevoir l'innovation comme « *l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort* » (Alkrich, Callon, Latour, 1989a). À ce titre, la présence d'un « traducteur » c'est-à-dire de la personne - ou du groupe de personnes - qui établit les liens entre les différents acteurs susceptibles d'être intéressés ;
- d'autre part, le contexte d'incertitude dans lequel une innovation progresse : « *l'innovation, par définition, crée de l'instabilité, de l'imprévisibilité qu'aucune méthode, aussi raffinée soit-elle, ne parvient à maîtriser entièrement* » (Alkrich, Callon, Latour, 1989b).
- Ce processus de mise en coopération, de création d'un acteur collectif suit les quatre phases suivantes :
- la problématisation, à l'occasion de laquelle les acteurs concernés sont identifiés, les questions de départ sont recensées, les problèmes sont caractérisés et où une manière commune de poser problèmes est dégagée ;
- le dispositif intéressement à proprement parler, qui consiste à interpréter ce que sont, ce que veulent les acteurs réunis ;
- l'enrôlement, qui permet de définir un rôle pour un acteur qui l'accepte. L'enrôlement est ainsi un « *intéressement réussi !* » ;
- la mobilisation des alliés durant laquelle il s'agit de déterminer les porte-paroles représentatifs et de transformer leur enrôlement « *en un soutien actif* ».

Reprenant à son compte l'esprit de ce cadre d'analyse, Pichault (2009) insiste sur « *l'importance du processus par lequel un changement se déroule et du contexte dans lequel il s'inscrit* ». Il précise que « *des actions spécifiques* » doivent être conduites afin qu'un contenu innovant puissent être approprié, quitte à ce que l'intention initiale soit dénaturée. Il ajoute : « *Un tel processus de traduction consiste à établir des liens entre des éléments qui n'ont en apparence aucune relation les uns avec les autres* ».

Pour féconde qu'elle soit, la sociologie de la traduction n'en comporte pas moins certaines « insuffisances », lesquelles ont notamment été pointées par Herreros (Amblard et alii 2005) « *tout particulièrement sa quasi-cécité sur la question des conditions de production de l'accord entre les acteurs* ». Prenant appui

sur les travaux de Boltanski et Thévenot (1991), Herreros propose alors de considérer la traduction comme « *la méthodologie de l'élaboration des compromis, ceux-ci constituent le socle (provisoire et sans cesse renouvelé) sur lequel les réseaux se constituent* ». Ainsi spécifiée, la traduction doit être comprise comme un processus de négociation entre les différentes parties prenantes d'un projet, ici un projet de territoire, processus devant aboutir à des compromis qui engagent les acteurs les uns par rapport aux autres, créant par là même un acteur collectif.

## **2. La GPECT en pratiques**

Afin de proposer des réponses à quelques-unes des questions soulevées par la GPECT, nous allons désormais rendre compte de deux actions auxquelles a contribué l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail de la région Nord-Pas-de-Calais.

### **2.1. Le plan régional des métiers**

Le premier cas porte sur la mise en œuvre du « plan régional des métiers au service des personnes âgées dépendantes et des personnes handicapées » dans le territoire de Calais (62).

#### **2.1.1. Une initiative régionale**

À la suite d'un appel à projets, une convention a été signée le 1<sup>o</sup> décembre 2008 entre la CNSA (Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie), l'État et la région Nord-Pas-de-Calais pour mettre en place, à titre expérimental, un « plan régional des métiers au service des personnes âgées dépendantes et des personnes handicapées ». Ce dispositif vise quatre grandes finalités : développement de la qualité des services dispensés (dans le sens d'une approche globale et humaine) ; amélioration de l'organisation et des conditions de travail ; contribution à la lutte contre l'usure professionnelle ; promotion sociale et professionnelle des personnes.

De ce plan ambitieux, nous retiendrons ici l'action 2.-1, intitulée « Développer les pratiques de gestion des ressources humaines et la formation continue dans les établissements et services » et rebaptisée « Démarche territoriale d'appui à la GPEC », pour laquelle l'ARACT Nord-Pas-de-Calais a été sollicitée et nous relaterons la manière dont elle a pris forme dans un territoire particulier, le Calaisis. Le chargé de mission, auteur de cette description, a participé à la conception du cadre opérationnel de cette action ; il a animé, avec une collègue de l'ARACT Nord-Pas-de-Calais et un ingénieur conseil d'AFPA Transitions, les réunions qui ont eu lieu, sur le territoire du Calaisis ainsi que celui de la Flandre Intérieure, entre Septembre 2009 et Juillet 2010 avant de passer le relais à une animatrice spécialement chargée de ce projet ; il a ensuite participé à l'accompagnement des animateurs recrutés sur chacun des 5 territoires où s'expérimente cette GPEC Territoriale. Outre ses propres observations, il se fonde pour décrire le cas ci-dessous les divers documents de travail rédigés dans le cadre de l'action 2.-1 (documents préparatoires aux diverses réunions locales et comptes-rendus de celles-ci, documents reprenant les cahiers des charge et les évaluations des opérations concrètes, documents de présentation aux représentants de l'État et de la région et au comité de pilotage régional) et sur les documents présentant de premiers essais de formalisation discutés avec les autres animateurs de l'action (descriptifs d'activité et documents d'accompagnement de la prise de fonction des animateurs, ordres du jour et comptes-rendus des réunions mensuelles de ceux-ci).

#### **2.1.2. Une volonté de transversalité au niveau du territoire**

Cette action est proposée lors d'une séance de travail associant la DRTEFP (désormais la DIRECCTE), la DRASS, les Départements, les OPCA, le CNFPT et les partenaires sociaux. Trois points forts sont repérés d'emblée par ses promoteurs :

- la plus-value d'une approche territoriale (le territoire étant entendu au sens de bassin emploi formation) sur le parcours des professionnels et sur le traitement des questions de ressources humaines qui peuvent être communes aux différents établissements ;
- l'ambition de travailler au delà des différences à un plan d'action interbranches et intersecteurs ;
- une conception de la GPEC qui se définit moins par une régulation du marché du travail que par une amélioration de la qualité des services, des organisations et des conditions de travail et qui insiste plutôt sur la mise en œuvre de nouvelles pratiques que sur des aspects de diagnostic voire d'étude, ceux-ci ayant été déjà largement traités aux plans national et régional.



Les chargés de mission de l'ARACT et d'AFPA Transitions mobilisés pour assistance à maîtrise d'ouvrage par l'État et la région, font valoir deux points auprès de leurs commanditaires :

- l'approche territoriale n'est intéressante et viable à terme que si les acteurs du territoire non seulement sont associés mais bâtissent le projet eux-mêmes. La priorité est à l'initiative locale, le niveau régional donne le cadre général et vient en appui à cette initiative ;
- la conception de la GPEC sous-jacente à ce dispositif oblige à articuler deux espaces, l'espace de l'établissement (où se jouent la qualité de service et l'organisation du travail) et l'espace du territoire ; elle conduit à s'appuyer sur des actions dites collectives, c'est-à-dire des actions qui regroupent différentes organisations et leurs membres qui cherchent à apporter des réponses originales à des questionnements communs. Ces actions collectives sont susceptibles de déboucher sur des actions de conseil à l'interne des établissements.

Ces deux points permettent de donner une réponse à la question, importante sur le plan pratique, de l'équilibre entre les deux modes d'action, inter-établissement ou intra-établissement : privilégie-t-on l'action de conseil interne à chaque structure, au risque de ne jamais aboutir à une mutualisation de moyens, ou au contraire l'aspect inter-structures au risque de ne faire qu'effleurer seulement les problématiques réelles des établissements avec un risque exactement inverse ? C'est nécessairement, ici, cette deuxième entrée qui sera privilégiée.

### **2.1.3. La controverse, premier facteur de réussite**

Après un travail de préparation au niveau régional, le choix se porte sur deux territoires où ont été repérés des appuis locaux au sein d'associations du secteur « handicap », la Flandre Intérieure et le Calais. Dans ce dernier territoire, le répertoire du conseil général du Pas-de-Calais fait état de 32 services et/ou établissements dans le secteur « handicap » et de 39 dans le secteur « personnes âgées ».

Une première réunion d'une demi-journée, dite « séminaire territorial », est organisée début septembre 2009, dans chacun de ces territoires. Les directions des différents services et établissements ont été invitées par leur OPCA. Pour bien manifester que la priorité est à l'initiative locale, l'ordre du jour est conçu de la manière suivante : une première partie de présentation du cadre général ; une deuxième partie de réflexion collective, par table, avec synthèse finale à partir des trois questions suivantes : 1.- Certains d'entre vous travaillent avec d'autres : que font-ils déjà ensemble ? 2.- Comment les modes d'action proposés (inter – intra) peuvent-ils accompagner cette dynamique ? Sur quels objets ? De quelle manière ? 3.- Quelle aide est nécessaire pour avancer ? Dès le départ, il est proposé aux participants d'entrer dans une délibération collective.

Bien qu'ils exercent sur un territoire de taille plutôt petite, les participants donnent majoritairement l'impression de peu se connaître, à l'exception de quelques-uns qui se sont déjà beaucoup côtoyés dans différents réseaux professionnels ou extra-professionnels. Ils se montrent à la fois intéressés et surpris que l'État et la région ne proposent pas un dispositif clé en mains mais un vague projet qui sera ce qu'ils en feront. Quelques-uns y voient le cheval de Troie des exigences de rapprochement faites par les autorités de tutelle (département et ARS). D'autres expriment leur intérêt mais affichent tout de suite leur manque de temps pour continuer. D'autres, enfin, souhaiteraient l'orienter vers la seule solution de leurs problèmes internes et bénéficier immédiatement d'un diagnostic dans leur structure.

Cet échange entre les acteurs sur ce qui pose problème en matière de RH et d'organisation, ces premières controverses, créent une première dynamique de délibération, qu'il faudra entretenir et faire grandir mais aussi orienter vers l'action pour ne pas tomber dans des débats stériles. Les animateurs, de leur côté, en recueillent un début de légitimité dans leur rôle de traducteurs.

### **2.1.4. A la recherche d'une problématique actionnable**

Certaines pistes se dégagent. Le compte-rendu note les points suivants :

- l'évolution de la population accueillie, les nouvelles dispositions réglementaires... imposent des exigences supplémentaires en matière de qualité de service. En particulier, quelle coordination autour du projet de vie ?
- comment répondre à ces exigences quand la population salariée vieillit, que certains sont usés par le travail et qu'il faut trouver des parcours professionnels ?
- quelle mobilité, quels parcours pour les salariés ?
- comment développer la formation quand le remplacement est très difficile ?

Les participants étaient une trentaine à la première réunion, ils ne sont plus qu'une quinzaine à la deuxième, pas exactement les mêmes, d'ailleurs. Mais une catégorie d'acteurs est là qui va s'avérer cruciale pour la suite : les managers de proximité, chefs de service ou directeurs de petits établissements. Ils sont les bons porte-parole. Avec eux, les questions s'affinent et se focalisent sur un point, celui de l'usure professionnelle (usure physique dans des emplois où la manipulation est fréquente, usure psychique quand la relation aux résidents devient difficile que des normes de métier entrent en contradiction avec des démarches qualité, etc.) et d'un de ses remèdes possibles, la mobilité professionnelle. Leur présence donne une dimension opérationnelle à cette question : il ne s'agit pas de dissenter sur l'intérêt des parcours professionnels mais d'apporter des solutions concrètes, donc nécessairement limitées, dans un champ de fortes contraintes tant individuelles qu'organisationnelles. Utilisateurs potentiels des actions, ils acceptent d'être enrôlés comme concepteurs.

Certains vont plus loin. Deux chefs de service prennent l'initiative de réfléchir entre eux à des solutions possibles et, à la troisième réunion, reviennent avec des propositions précises : ils constatent la faible mobilité des personnels de leurs services même si, faisant partie d'une association regroupant une dizaine d'établissements, des parcours seraient possibles; ils donnent l'exemple de cette équipe qui, depuis la création du service, il y a une quinzaine d'années, est restée la même, a accompagné les mêmes résidents et n'a jamais changé d'étage ! Un parcours professionnel, ce n'est pas seulement un fléchage extérieur, c'est une mise en route personnelle. Pour cela, demandent-ils, ne faudrait-il pas organiser des rencontres, des stages, des formations qui permettent aux salariés des différents secteurs de mieux connaître d'autres établissements, d'autres métiers ? De retour dans leur service, ils pourraient restituer leur expérience, rapporter des exemples de bonnes pratiques et une analyse des conditions nécessaires à leur mise en œuvre, et par là contribuer au changement. Ainsi, deux objectifs pourraient être conjoints : l'un viserait la personne dans la construction de son parcours professionnel ; l'autre viserait les organisations et les collectifs de travail dans leurs réflexions sur leurs pratiques. Pour permettre aux salariés de s'orienter, on pourrait organiser une petite banque de données décrivant les différents lieux de stage possibles et ce qui en est attendu : ce serait un outillage pour le territoire...

L'idée est lancée. Elle paraît actionnable. On pressent que, bien conduite, elle pourrait conjointement une action inter-établissement mais aussi intra-établissement. Elle reçoit l'approbation des autres participants. Pour les animateurs, au terme de ces premières réunions, une première partie du chemin est faite : une problématique a été élaborée et un compromis a été trouvé sur un objet précis qui peut être considéré comme un point de passage obligé.

Il reste maintenant à en rendre compte et à montrer aux commanditaires et aux différents acteurs régionaux réunis dans le comité de pilotage régional que cette action s'inscrit bien dans le cadre de la GPEC et qu'elle en traduit bien l'esprit, même si elle ressemble peu à ce qui avait été imaginé au départ. Cela donne lieu à quelques séances où les chargés de mission sont sommés de s'expliquer, sont soumis à controverse et semblent convaincre.

Parallèlement, il faut façonner ce qui n'est encore qu'une ébauche, en faire l'ingénierie aussi bien pédagogique qu'administrative et financière, trouver les prestataires possibles... et espérer qu'il y ait des volontaires.

Il y en aura : une première opération puis une deuxième opération se mettent en place, faisant collaborer cinq puis douze établissements. Une troisième se déroule actuellement avec un effectif encore plus important.

#### **2.1.5. Passer à l'acte et consolider**

Mais la mobilisation n'est pas allée de soi. Ce type d'action intéresse et semble bien correspondre aux enjeux des structures mais un tel intérêt ne suffit pas de soi à entraîner la décision d'y aller ni à élargir le cercle et entraîner d'autres structures. Dans le cas précis, pour que le groupe prenne la décision d'engager la première opération avant l'été, il a fallu que l'animateur mette son poids dans la balance et quelque part force la décision, ce dont on lui saura gré. Son ancrage et son développement n'auraient pas été possibles si une phase de consolidation avec recrutement d'une personne chargée d'animer localement ce plan Métiers n'avait pas succédé à cette phase transitoire dans laquelle les chargés de mission de l'ARACT et de l'AFPA Transitions intervenaient de loin sur différents territoires et n'avaient de temps à consacrer qu'à l'animation collective et à l'ingénierie qui en découlait. Trop de préoccupations quotidiennes viennent distraire l'attention des parties prenantes au dispositif, en particulier les directions et les chefs

de service. Garder leur intérêt suppose un contact individuel (entretien, mail, coup de téléphone, envoi de comptes-rendus) fréquent (hebdomadaire dans certains cas) avec chacune. Ce contact, établi sous les prétextes les plus divers, vient rappeler très régulièrement que le projet existe, qu'on prend en compte leurs préoccupations mais aussi qu'on compte sur eux. Il contribue en retour à assurer doublement la légitimité du chef de projet dans son rôle de traducteur : au plan de l'expertise, car il peut afficher sa connaissance du terrain (*a contrario*, sur un autre territoire, une participante reprochera clairement aux animateurs de ne pas connaître sa structure en leur disant : « venez voir chez nous ») ; au plan politique, car il montre qu'il tient compte de l'avis des uns et des autres et affiche une volonté de ne pas prendre le pouvoir.

Ces prises de contact, cependant, ne suffiraient pas si les participants ne voyaient pas une utilité pour eux dans cette construction et si celle-ci ne répondait pas pour partie à leurs enjeux personnels. Cette utilité est manifeste sur deux points : l'action engagée, tout en continuant de servir à la mobilité professionnelle, vient conforter leur stratégie de changement interne et ils l'utilisent aussi à cet effet ; eux-mêmes profitent de ces rencontres pour concevoir une action à leur propre bénéfice pour confronter et améliorer leurs pratiques de management : 12 structures s'engagent dans cette nouvelle démarche, signe de la dynamique qui s'est installée entre ces différents établissements.

### 2.1.6. Premiers enseignements

Plusieurs enseignements peuvent déjà être tirés de cette expérience.

1.- Tout au cours du processus, la controverse apparaît comme indispensable : elle montre aux participants qu'un espace leur est donné, que les choses ne se jouent pas en-dehors d'eux, qu'ils ne sont pas embrigadés. Elle leur donne confiance dans le processus en cours et particulièrement dans le chef de projet dont le leadership est vécu non comme celui d'une volonté de pouvoir mais d'une volonté d'être le traducteur. Mais elle peut aussi interdire l'action soit que les thèmes évoqués ne soient pas actionnables ou qu'elle conforte l'hésitation des participants. Elle suppose chez le chef de projet une prise de recul qui lui fasse accepter de voir régulièrement remises en cause et déconstruites les propositions qu'il avance, une clairvoyance sur ce qui est actionnable ou non et, dans les moments cruciaux, un esprit de décision qui fasse sortir des tergiversations. Construire ces compétences chez les chefs de projet appelés à travailler dans la GPEC T est indispensable.

2.- Dans le cas d'une action territoriale impulsée du niveau supérieur, ici la région, un élément de complexité supplémentaire apparaît très vite : les méandres par lesquels passe l'action locale sont difficiles à restituer ; les résultats proposés ne correspondent pas aux critères administratifs ou à la description qui en a été faite en amont ; on n'y reconnaît pas la représentation qu'on peut se faire de la GPEC. Au delà des instruments de conduite de projet, qui ne sont pas tout à fait appropriés à cette démarche d'innovation sociale, un contact fréquent et régulier doit être maintenu avec les commanditaires. Mais ce constat dépasse la relation entre deux niveaux : le territoire n'est pas un monde clos, ses frontières sont autant des éléments de clôture que des lieux de passage, il est en relation avec d'autres.

3.- Les managers de proximité apparaissent comme d'excellents porte-parole. Loin de nous d'exclure les directions générales ou les directions des ressources humaines des grosses structures de la GPEC territoriale (certaines associations, sans parler de l'hôpital public, comptent plus de 300 personnes) : elles y ont un rôle important. Nous attirons l'attention sur le fait que, la plupart du temps, ce sont elles seules qui sont sollicitées du côté des entreprises. Elles privilégient naturellement les constituants de la relation d'emploi. Les managers de proximité ont permis, ici, de mettre l'accent sur les conditions concrètes de travail, c'est-à-dire de débattre de la manière dont étaient organisées et vécues, en situation, les relations entre stratégie (souvent formalisée dans ce secteur au moyen de projets d'établissement), organisation et management, ce que ne font pas naturellement les DRH.

4.- La difficulté de ce type d'action expérimentale, c'est sa pérennisation. L'action nécessite un financement conséquent pour prendre en charge la fonction d'animation et accompagner les interventions de conseil et de formation. Or, qui dit expérimentale dit durée de financement limitée. Au printemps 2011, la question est de trouver les moyens de continuer : les initiateurs du projet s'y emploient mais rien n'est encore gagné. Le défi est de taille. Si une solution acceptable n'est pas trouvée, le risque est grand d'une démobilitation des principaux soutiens de la démarche.

## **2.2. La Plate-forme emploi et mutations économiques**

Le second cas porte sur une initiative locale, le démarrage de la « Plate-forme emploi et mutations économiques » de Boulogne-sur-Mer. Le chargé de mission de l'ARACT Nord-Pas-de-Calais y a participé en assistance à maîtrise d'ouvrage et en accompagnement de la mise en œuvre du dispositif de juin 2009 à Mai 2011. Outre ses propres observations, il utilise, pour décrire le cas ci-dessous, les différents documents produits dans le cadre de l'action (documents de présentation du processus, documents de formation, comptes-rendus de comités techniques, de pilotage...) et de premiers essais de formalisation.

### **2.2.1. Une initiative locale**

En juin 2009, l'ARACT Nord-Pas-de-Calais est saisie d'une demande pour assistance à maîtrise d'ouvrage de la part de la maison de l'emploi et de la formation (MEF) du Boulonnais : celle-ci souhaite construire un dispositif local, appuyé sur un outil informatique, qui facilite la relation entre les PME locales et les différents services qui interviennent auprès d'elles, en particulier – mais pas seulement –, dans le domaine de l'emploi et de la formation. Elle cherche par là à construire une capacité d'anticipation des mutations et à accroître l'efficacité partenariale pour les entreprises du Boulonnais. Parallèlement, la MEF saisit ID-ACT, un cabinet spécialisé dans l'évolution stratégique des entreprises et des mutations économiques locales. Outre son expertise, ce cabinet a fait des développements informatiques et propose un outil de partage d'information qui peut être une aide précieuse. ARACT et ID-ACT sont donc associés dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Pour locale qu'elle soit, cette initiative ne naît pas de rien. La maison de l'emploi participe à des réseaux interterritoriaux où se font des échanges d'expérience. Un dispositif analogue, porté par la CCI et la maison de l'emploi locales, fonctionne depuis quelques années dans l'arrondissement d'Avesnes-sur-Helpe. D'autres territoires du Nord-Pas-de-Calais ont vu l'éclosion de plateformes « ressources humaines ». L'État et la région ont lancé un dispositif régional de GPEC visant à promouvoir « un management valorisant les ressources humaines » dans les entreprises et « un partenariat entre les différents acteurs » dans les territoires. La CCI de Boulogne-sur-Mer a bénéficié de ce dispositif et organisé deux actions collectives de GPEC. À cette occasion, son directeur des services d'appui aux entreprises a, selon ses propres paroles, perçu l'importance des ressources humaines dans le développement des entreprises. Parallèlement à cela, les acteurs locaux ont monté un contrat d'études prospectives local sur la reconversion du port. En lien avec l'action collective, l'ARACT est intervenue auprès de salariés de structures liées à l'emploi (PLIE – missions locales) pour réfléchir avec eux à leur manière d'aborder les PME. Enfin le consultant d'ID-ACT a piloté un projet de recensement des ressources stratégiques des PME de la Région qui a touché plus de 2.000 PME et auquel a participé la CCI de Boulogne-sur-Mer.

### **2.2.2. Une proposition d'aide aux PME pour développer le territoire**

Une esquisse de projet est élaborée. Elle explicite la problématique sous-jacente à la démarche et met en avant trois principes auxquels viennent s'agréger un certain nombre d'activités.

La problématique met en avant le rôle essentiel des PME dans le développement local et affiche trois postulats :

- le développement économique et social d'un territoire est fondé au moins autant (et probablement plus) sur un développement endogène que sur un développement exogène ;
- ce développement endogène repose essentiellement sur le développement et la valorisation des ressources stratégiques des TPE et des PME ;
- la valeur ajoutée des institutionnels réside dans l'aide organisée qu'ils peuvent apporter au développement et à la valorisation des ressources stratégiques des TPE et PME.
- Elle propose un mode d'action fondé sur la partenariat et conjuguant de manière originale diagnostic et mise en œuvre d'actions en articulant deux temporalités : le temps court de la réponse aux « besoins » repérés des entreprises ; le temps plus long de la mise en œuvre d'action liées à une stratégie de territoire. Cela conduit à trois grandes activités :
- organiser une visite exhaustive des entreprises, en se répartissant le fichier des entreprises et en partageant les informations sur les entreprises et les ressources ;
- les visiter autrement, en menant avec le dirigeant, un questionnement sur ses ressources stratégiques, en ayant une écoute active pour identifier ses différents besoins, en recherchant avec les autres partenaires des solutions à ces besoins et en assurant le suivi ;
- exploiter les informations issues de ces visites en qualifiant les forces et les faiblesses des entreprises visitées et partant celles du territoire, en partageant le diagnostic avec les différents acteurs de celui-ci, en identifiant et en mettant en place des actions de développement.



### 2.2.3. La perception d'un bénéfice pour soi

La MEF demande à l'ARACT et à ID-ACT de présenter cette esquisse aux différents partenaires de l'emploi et du développement économique pressentis et de recueillir leur adhésion. Elle ne souhaite pas le faire elle-même. En le confiant à des tiers « experts », elle incite à oublier certaines difficultés antérieures, se donne une position de neutralité et préserve la qualité du partenariat futur en n'apparaissant pas d'entrée de jeu en position dominante. 17 entretiens d'une heure et demie environ ont lieu avec les responsables de ces différentes structures. Au cours de cet entretien, le projet n'est pas seulement présenté ; il donne lieu à un débat, à une première controverse, la crainte de l'usine à gaz, par exemple mais aussi l'objection du manque de moyens, d'autant qu'il importe de savoir quelles ressources pourront être affectées au projet ; il faut entendre la critique et convaincre. Fin novembre 2009, lors d'une réunion publique sur le projet, il est possible d'affirmer que tous les interlocuteurs rencontrés adhèrent aux objectifs et aux principes de fonctionnement et acceptent de mobiliser des salariés parce qu'ils estiment que le territoire du boulonnais est capable de mettre en place ce type de partenariat. Leurs enjeux stratégiques apparaissent comme complémentaires et convergents : la MEF y voit un moyen de répondre à sa vocation première en se positionnant sur cet objectif très différenciant d'anticipation des mutations économiques ; avec la mission locale et le PLIE, elle peut espérer réussir la rationalisation des dispositifs « emploi » de la communauté d'agglomération et renforcer leur efficacité grâce à une meilleure connaissance de l'économie locale ; la CCI y trouve l'occasion de renforcer encore le partenariat avec la communauté d'agglomération, d'intégrer davantage la dimension RH dans l'appui aux entreprises et d'enraciner l'établissement boulonnais dans la perspective des futurs regroupements de ces institutions ; Pôle Emploi peut s'en saisir pour accroître sa part de marché dans les recrutements des entreprises grâce à une connaissance démultipliée des entreprises.

### 2.2.4. Un appui à l'adoption d'un nouveau rôle

Trois niveaux de partenariats sont identifiés :

- les capteurs : les personnes physiques qui assurent les visites dans les entreprises, mènent le questionnement avec les dirigeants, remontent les informations, qualifient les forces et faiblesses des entreprises, assurent le suivi des solutions mises en œuvre ;
- les ressources : les personnes qui peuvent apporter une solution aux problèmes rencontrés. Les capteurs sont à la fois capteurs et ressources mais d'autres peuvent être mobilisés comme ressources : un organisme de formation, un OPCA, un centre technique, etc.
- les pilotes : les personnes composant la gouvernance technique et politique de la plate-forme, qui légitiment son travail, valident le diagnostic des forces et faiblesses du territoire, les actions de développement à mettre en œuvre. En font partie les directions des institutions auxquelles appartiennent les capteurs et les ressources mais aussi les instances de gouvernance du territoire auxquelles sont associés les partenaires sociaux.

Chaque directeur de structure s'engage sur les ressources qu'il est prêt à mobiliser pour jouer le rôle essentiel de capteur : 19 collaborateurs représentant un peu moins de 8 équivalents temps plein pour l'année 2008. Ce volume permet de fixer une cible possible d'entreprises pour l'année 2010 : elle est estimée dans un premier temps à 500. Mais endosser le rôle de capteur ne va pas de soi : développer l'écoute active d'un dirigeant de PME pour faire un diagnostic des ressources stratégiques de son entreprise suppose un apprentissage et des outils de partage d'information. Deux sessions de formation de deux jours sont organisées à cet effet pour tous les futurs capteurs. Un accompagnement est proposé pour les premières visites. Un extranet est mis en place permettant de coder les informations recueillies et d'en faire la synthèse. Un comité technique mensuel réunit tous les capteurs : ils peuvent non seulement y exposer les cas pour lesquels ils n'ont pas trouvé de solutions mais aussi y faire part de leurs difficultés et ajuster le questionnement. Une charte de fonctionnement, aux termes soigneusement pesés et corrigés, vient formaliser le partenariat.

### 2.2.5. Une remobilisation nécessaire

Le dispositif se met en place progressivement au cours du premier semestre 2010 et ne sera opérationnel qu'après les congés d'été. Des difficultés se présentent dans la répartition des entreprises : il a été prévu de cibler les entreprises de plus de 10 salariés de la « base productive », c'est-à-dire celles dont les codes NAF correspondent à l'industrie, au bâtiment, aux services aux entreprises et au commerce de gros, soit environ 350 entreprises, mais les fichiers ne correspondent pas exactement, les limites territoriales des uns ne sont pas celles des autres, certains sont spécialisés dans certains secteurs, d'autres dans d'autres. Par ailleurs, l'extranet présente des difficultés de fonctionnement. Les procédures en cas de recrutement ne sont pas totalement formalisées avec Pôle Emploi. Certains partenaires s'impatientent. Des interrogations

se font jour. Une réunion publique de présentation et de lancement de la plateforme en présence du sous-préfet, du conseiller régional, de conseillers généraux, des présidents de la communauté d'agglomération et de la CCI, de la directrice départementale de Pôle Emploi...) le 7 Mai 2010 est la bienvenue. Elle rassure, réaffirme l'engagement des institutions, répond à certaines interrogations des partenaires sociaux et remobilise. L'engagement personnel du vice-président de la communauté d'agglomération en charge du dossier y contribue pour beaucoup.

### 2.2.6. Premiers enseignements

Au printemps 2011, sur la cible finalement adoptée de 313 entreprises, représentant 13.260 emplois, 80 entreprises, représentant 4 035 emplois avaient reçu la visite d'un capteur. Au delà de ce constat deux points sont à noter :

1.- les comités techniques s'avèrent étonnamment riches. Les questions qui remontent des entreprises débordent largement la thématique ressources humaines : on y aborde des problèmes de foncier, d'investissement, de stratégie à l'export, d'innovation, d'expertise technique, d'organisation et de conditions de travail. Des compétences se découvrent : certains capteurs appartenant à Pôle Emploi, à une mission locale ou à un PLIE étonnent des institutionnels venus du développement économique par la pertinence de leurs analyses. Des partenaires, sur la réserve dans un premier temps, s'avèrent assidus. D'autres demandent à rejoindre ce groupe, nécessitant une nouvelle session de formation, ou, au moins, à présenter les ressources qu'ils pourraient mettre à disposition des entreprises. Une représentante de la DIRECCTE fait un compendium de toutes les aides proposées par sa structure. Ce qui se lit en creux dans cette dynamique et qui était mal mesuré au départ, c'est la méconnaissance que les acteurs institutionnels eux-mêmes ont des ressources auxquelles les entreprises pourraient avoir accès. On peut imaginer celle des chefs d'entreprise dont on sait, par exemple, que la moitié ignore le nom de son OPCA. Est-ce qu'une GTEC ne pourrait pas être d'abord cela, même si c'est très parcellaire : un meilleur accès des entreprises aux ressources de leur territoire ? En connaissant mieux ces ressources, dans un cadre organisé, les capteurs de la Plate-forme de Boulogne, essentiellement des institutionnels de l'emploi, osent approfondir leur questionnement, peuvent mieux les orienter vers les dispositifs qui leur conviennent et en acquièrent une légitimité qu'ils n'avaient pas avant.

2.- Une connaissance organisée du territoire se met en place. Il est en effet possible de qualifier les ressources stratégiques des entreprises en fonction de l'analyse des items suivants : « clients et marchés », « concurrents », « produits et production », « management et ressources humaines », « management stratégique », « technologie et innovation ». Ces items, tout à fait classiques, appliqués à l'ensemble des entreprises, permettent de se faire une idée des risques qu'elles courent et, partant, ceux que court le territoire. Il est possible, au-delà des approches sectorielles, de les regrouper par grandes catégories, depuis celles que l'on peut qualifier de « conquérants de l'innovation » caractérisés par une bonne maîtrise de l'innovation, une offre différenciée, des savoir-faire spécifiques, etc. aux « entreprises en danger » positionnées sur des marchés en déclin, avec des problèmes de productivité et une forte dépendance des clients et des marchés, en passant par les « leaders commerciaux », « les ressources à valoriser », les « artisans », les « chefs d'atelier ».

3.- On a tenté, dans ce dispositif, de ne pas séparer le diagnostic de l'action, en jouant sur trois éléments : le temps de l'action n'est pas découplé de celui du diagnostic qui est posé en allant ; ce dernier est produit et partagé par les partenaires eux-mêmes ; enfin, au sein des typologies, les entreprises ne sont pas anonymes : elles sont connues, identifiées ; elles ne sont pas oubliées en cours de route mais elles restent des interlocuteurs concrets auxquels on cherche à apporter la ressource la plus appropriée. De ce fait, le collectif n'usurpe pas son titre d'acteur.

4.- Mais, à ce stade, il reste très fragile car il ne répond pas encore aux différentes attentes qui avaient été mises en lui. Le nombre de visites est, en effet, bien inférieur à ce qui était fixé. La démultiplication de la connaissance des entreprises qu'attendaient d'importants partenaires reste à l'état de promesse. Le risque de remise en cause de l'engagement des institutions auxquelles appartiennent les différents capteurs est réel. Une reprise en main est nécessaire : elle passe, semble-t-il, par un management plus serré du projet et renvoie au difficile équilibre que doit assumer le responsable de projet : ne pas se mettre trop en avant pour ne pas laisser croire qu'il confisque le projet à son profit ; être très présent pour rappeler les engagements des uns et des autres et les soutenir.

### 3. La GPECT : « *Un processus ouvert d'apprentissage et d'innovation collectifs* »

En insistant sur la prise en compte de la stratégie, sur la représentation partagée entre les différents acteurs, sur la dynamique d'action à engager, les pouvoirs publics marquent un point de vue sur la GPEC territoriale différent de la perspective adéquationniste qui a prévalu à une certaine époque. Ils restent cependant tributaires, à notre sens, d'une vision qui distingue trop nettement le diagnostic (souvent confié à des experts) et l'action mise en œuvre, selon un schéma bien connu : analyse des besoins dans le diagnostic, prescription et mise en œuvre d'actions pour y répondre. Or, d'une part, ce dont il est question, c'est moins d'une analyse des besoins que d'une caractérisation des problèmes et des enjeux des différents acteurs. D'autre part, il existe rarement de réponse tout faite : comme le suggèrent les deux exemples que nous avons décrits, la tâche qui incombe à ceux qui se lancent dans une telle aventure, c'est de les imaginer collectivement, accréditant ainsi l'idée selon laquelle le changement « construit » est plus prometteur que le changement « prescrit », pour répandre la distinction établie par Raulet-Croiset (2008) ou Vandangeon-Derumez (2009). La GPEC territoriale est donc à concevoir « *comme un processus ouvert d'apprentissage et d'innovation collectifs* » (Hatchuel, Weil, 1992) et il convient d'en tirer les conséquences. Nous en retenons deux.

Une première conséquence est d'imaginer une autre relation entre les commanditaires et les territoires. Si la territorialisation de l'action semble aujourd'hui parée de toutes les vertus, elle apparaît bien souvent comme une injonction paradoxale : le commanditaire, qu'il soit l'État, la Région ou le Département, souhaite très régulièrement que les territoires de niveau inférieur soient des lieux où leur politique s'applique de manière identique. Conscients de l'importance du partenariat local, ils souhaitent qu'il soit partout de la même qualité, prenne la même forme, corresponde précisément aux mesures administratives qu'ils ont prises. Ce n'est, par définition, pas jouable. Il n'y a pas d'innovation possible, comme le rappellent les sociologues de l'innovation, sans déformation du projet initial en fonction de ce que chaque catégorie d'acteurs en attend et de ce qu'elle y met. Selon leur belle formule, « *l'adopter, c'est l'adapter.* »

Une deuxième conséquence est de considérer la place essentielle du traducteur, du chef de projet qui fait dialoguer les acteurs du territoire entre eux. Sans lui, sans une action importante de sa part, il n'y a pas ni mise en réseau possible, ni consolidation possible de celui-ci. De cela beaucoup conviennent. Nous voudrions insister ici sur les compétences dont il devrait disposer. Les exemples indiquent qu'elles sont de deux ordres : d'ordre technique, tout d'abord, afin de guider les membres du réseau dans la caractérisation et l'approfondissement des problèmes qu'ils évoquent, transformer ceux-ci en questions « actionnables » et éviter ainsi de plaquer des solutions toutes faites. Une expertise sur les questions abordées est tout à fait nécessaire. À ces compétences techniques doivent s'ajouter des compétences d'ordre politique relatives essentiellement à l'animation du réseau, à la posture qu'il convient d'adopter, aux arbitrages qu'il doit faire. De telles compétences sont peu disponibles sur le marché : elles sont donc à construire. Un développement de la GPECT passe par l'octroi de ressources et un dispositif d'apprentissage permettant à cet acteur-clé d'endosser son rôle.

### Bibliographie

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988a), « À quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : l'art de l'intéressement », *Annales des mines*, juin, p. 4-17.

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988b), « A quoi tient le succès des innovations. Second épisode : l'art de choisir les bons porte-paroles », *Annales des mines*, septembre, p.14-29.

Amblard H., Bernoux P. Herreros G. Livian Y.-F. (2005), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil, 292 p.

Beaujolin-Bellet R. (2006), « La structuration d'un acteur collectif territorial, une forme d'anticipation des restructurations ? », *Développements*, n° 43, p. 4-5.

Beaujolin-Bellet R. (2008), « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de gestion des conséquences des restructurations », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 70, oct.-nov.-déc., p. 17-29.



- Bergère J.-M. (2010). « Territoires : les enjeux, les lieux où l'on (se) parle, *Métis, corespondances européennes du travail*, 14 décembre, <http://www.metiseurope.eu/>
- Boltanski et Thévenot (1991), *De la justification*, Métailié.
- Bories-Azeau I., Loubes A., Estève J.-M. (2008), « Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes », *XIX<sup>e</sup> congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*, 9-12 novembre, « À quoi sert la GRH ? », Dakar.
- Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieux », *L'année sociologique*, n° 36, p. 169-208.
- Culié J.-D., Defélix C., Retour D. (2009), « Vers une gestion territoriale des parcours ? Emergence de dispositifs, évolution des représentations », *Education permanente, Construction des parcours professionnels*, n°181, p. 23-33.
- Dagand H. (2010), *Focus Gestion territoriale des emplois et des compétences*, rapport d'étude, projetdeterritoire.com., 48 p.
- Defélix C., Mazzilli I. (2009), « De l'individu au territoire. La longue marche de la gestion des compétences », in D. Retour, T. Picq, C. Defélix, *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, coll. « AGRH », p. 197-209.
- Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (2010), *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale : comprendre, agir, évaluer*. Guide d'action, 68 p.
- Dietrich A., Parlier M. (à paraître), « La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », in J. Allouche (Coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 3<sup>e</sup> édition.
- Dietrich A., Parlier M. (2007), « Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 66, novembre-décembre, 30-42.
- Gilbert P. (1998), *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica, 156 p.
- Gilbert P., Parlier M. (2005), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : fondements, bilan et mise en place », in D. Weiss, *Les ressources humaines* (3<sup>e</sup> édition), Éditions d'Organisation, p. 489-524.
- Grimand A., Vandangeon-Derumez I. (1999), « L'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle : vers une nouvelle conduite des processus de changement », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 32, juillet-août, p. 108-126.
- Hatchuel A., Weil B. (1992), *L'expert et le système, suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, Economica, 263 p.
- Jouvenot C., Parlier M. (2005) (coord.), *Elaborer des référentiels de compétences*, Editions ANACT, 464 p.
- Mazzili I. (2010), « Territoire et traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines », *XXI<sup>e</sup> congrès AGRH*, Saint-Malo, 27 p.
- Ministère de l'Économie et des Finances (2009), *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi, Guide pour l'action*, 82 p.
- Parlier M. (2009), « Editorial », *Education permanente, Construction des parcours professionnels*, n°181, p. 5-10.
- Pichault F. (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Editions De Boeck Université, 197 p.
- Raulet-Croset N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion*, n° 184, p. 137-150.

Reynaud J.-D. (1989/1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, 306 p.  
Rouilleault H. (2007), *Anticiper et concerter les mutations. L'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, rapport au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Emploi et au ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, La documentation française, 254 p.

Vandangeon-Derumez I. (1998), « La dynamique des processus de changement », *Revue française de gestion*, n° 120, p. 120-138.

Verdier E. (2008), « Vers une gouvernance territoriale des risques du travail ? », *Travail et Emploi*, n° 113, janvier-mars, p. 103-114.



# Grandes entreprises et territoire : quelles dépendances ? Quels partenariats ?

*Philippe Contassot\*, Michel Parlier\*\**

Les grandes entreprises jouent généralement un rôle majeur dans les territoires sur lesquels elles sont implantées. Elles sont source de richesses et d'emplois qui vont bien au-delà de leur périmètre de par les sous-traitants avec lesquels elles collaborent et les besoins de services de leurs collaborateurs. Toutefois, elles entretiennent des relations ambivalentes avec le territoire dans lequel elles se trouvent situées, conjuguant, avec plus ou moins de bonheur, nomadisme et ancrage. Un territoire peut ainsi s'avérer trop dépendant de quelques grands établissements et payer un lourd tribut en cas de restructuration des entreprises ou des groupes dont ces derniers dépendent. Il importe donc de bien comprendre les opportunités que représentent ces établissements pour le développement territorial aussi bien que le risque de dépendance qu'ils peuvent éventuellement engendrer.

L'atelier souhaitait interroger les différentes formes de partenariats noués par les grandes entreprises. Comment l'inscription territoriale, actuelle et future, de l'établissement est-elle prise en considération dans par le management ? Comment est prise en compte la contribution directe ou indirecte (sous-traitance, partenariat, etc.) de l'établissement aux flux d'emplois enregistrés au niveau du bassin d'emploi ? Quelles sont les formes de partenariats, avérés ou potentiels, entre entreprises ou avec les intermédiaires du marché du travail ? Existe-t-il, au niveau territorial, une authentique prospective liée à une stratégie globale porteuse d'un capital humain spécifique ?

Telles étaient les questions mises en avant dans le cadre de l'atelier de l'université d'été « Emploi, compétences et territoire » dont le présent article propose de tirer les principaux enseignements. Pour ce faire, nous présentons, dans un premier temps, des réflexions issues de réunions préparatoires mettant en évidence les risques de dépendance à partir de travaux qui traitent de sujets d'actualité : délocalisations, problématiques de revitalisation, posture délicate des managers. Nous nous intéressons ensuite aux deux expériences présentées dans l'atelier pour en tirer quelques enseignements en termes d'innovation, en nous efforçant, ce faisant, d'établir un lien direct avec le thème de l'université d'été en 2011 : « Créativité et innovation dans les territoires, une stratégie d'avenir ? »

## 1. Grandes entreprises, territoire et proximité

Les définitions du territoire sont multiples tant cette notion fait encore débat. Avant tout, il convient de préciser que les relations au territoire des grandes entreprises dépendent de la nature de leurs activités sur ce même territoire. En effet, les relations, les interdépendances qu'elles sont susceptibles de construire seront différentes suivant qu'elles y vendent un produit, y rendent un service ou y produisent. Ainsi, pour bien saisir les dynamiques territoriales, il apparaît nécessaire de prendre en compte les dimensions d'interactions entre acteurs occupant des positions différentes trouvant des gains à agir de concert. Pour Vanier (2010), le territoire est un « *espace socialement construit et approprié au point de constituer en même temps un référent identitaire, un cadre de régulation et un périmètre pour l'action publique* ». Ainsi, le territoire n'est pas donné, c'est bien une propriété émergente. Concernant les interdépendances, Veltz (2005) fait remarquer que « *l'externalisation de nombreux services, de pointe mais aussi banalisés, combinée à ce besoin de flexibilité des engagements, rend les firmes beaucoup plus attentives à la taille et à l'ouverture des marchés de proximité (en services, en main-d'œuvre spécialisée, etc.)* », ce qui pose la question de la proximité. De fait, un territoire se dessine différemment, selon les acteurs qui y opèrent, les histoires dont ils héritent, les enjeux qu'ils portent. Pierre-Paul Zalio (cité par Sarazin 2011) montre que la territorialisation des activités économiques est directement liée à la densité des réseaux économiques des dirigeants. Ainsi, « *le territoire n'est pas seulement un espace géographique mais un système d'acteurs animés d'une capacité à agir en commun, mobilisant quatre registres de proximité qui s'articulent et se complètent pour construire une volonté politique commune* ». Ces registres peuvent être décrits de la manière suivante :

- la proximité géographique, naturellement ;
- la proximité organisationnelle avec les logiques de filières et les relations d'ordre sous-traitant ;
- la proximité institutionnelle et administrative : lien avec les collectivités locales aux différents niveaux, collectivité locale, département, région... ;
- la proximité des réseaux de sociabilité : clubs d'entreprises, organisations professionnelles et consulaires.

\* Chargé de mission à l'ARACT Languedoc-Roussillon.

\*\* Responsable de département, ANACT.

## 2. Le lien grandes entreprises et territoires : une ambivalence

La mondialisation tend à réduire le cycle de vie des produits et l'ancrage géographique des entreprises. Des travaux mettent en évidence que les délocalisations ne sauraient se réduire à une simple approche par les coûts, qu'elles sont le résultat d'un long processus temporel et « *qu'il existe un large éventail de déterminants dont le recentrage sur le cœur de métier et la recherche de compétences complémentaires externes* » (Carrincazeaux et al. 2010). Les auteurs soulignent la complexité du processus de décisions et la « *proportion significative des délocalisations réalisées sous contraintes des parties prenantes de l'entreprises, actionnaires et clients (donneurs d'ordres et clients finals)* ». Concernant les questions d'emploi, les conséquences de délocalisations et de restructurations peuvent être amorties pour autant que puissent se constituer, sur le territoire, des actions collectives locales, visant à assurer l'accompagnement des transitions professionnelles des salariés touchés par ces restructurations, le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée, la création d'emplois nouveaux... Pour ce faire, la capacité à mobiliser un vaste réseau d'acteurs, publics ou privés, autour de finalités partagées, est décisive (Beaujolin-Bellet 2008). Il s'agit bien là de la capacité du territoire à s'organiser en tant que ressource.

Toutefois, d'une manière générale, on observe le plus souvent un éloignement des territoires des systèmes de gouvernance et de décisions des grands groupes, et notamment des multinationales. Souvent les orientations et les politiques structurantes sont déterminées par les sièges des groupes, avec charge aux établissements, antennes, filiales de les appliquer. Si ce souci d'une intégration cohérente des activités et des missions paraît légitime, il se révèle parfois immédiatement incompatibles avec la « culture locale », c'est-à-dire parfois avec la réglementation du travail en France, tantôt avec la façon de faire, voire avec certaines valeurs. Pour les équipes de direction locale, dont la carrière repose en partie sur un certain nomadisme, il est souvent difficile d'explicitier et de faire partager ces orientations et politiques, surtout celles reliées à plus de performance – ou à plus de contrôle – en particulier dans un contexte marqué par la crise et l'exacerbation d'une concurrence mondialisée.

Face à un comportement de résignation pouvant habiter les acteurs, des expériences contribuent à renforcer l'implantation locale de grandes entreprises. Certains exemples permettent de mettre en avant les processus de résistances locales comme facteurs clés du maintien de l'activité sur un territoire (Palpacuer, Balas 2009). Ces travaux, qui s'appuient sur l'analyse de deux sites, explorent « *les phénomènes de résistance qui se déploient face à la nouvelle hégémonie managériale des grandes multinationales* ». D'autres mettent en avant un « *management local plus entrepreneurial* » et « *la volonté d'entreprendre en local* » (Bizac, Regout 2002). Au travers de différents exemples, les auteurs pointent les enjeux d'une réflexion locale sur le marché, l'organisation du travail et les pratiques managériales pour inscrire les établissements dans une logique de développement local durable. Pour les auteurs, « *la taille et l'horizon décisionnel des groupes à vocation mondiale ne fait que renforcer cette nécessité de stratégie locale, non pas dans un but centrifuge, mais plutôt dans une optique de contribution dynamique à la performance globale du groupe* ».

À partir de ces réflexions qui interrogent la permanence de l'activité des firmes sur les territoires, nous souhaitons orienter la réflexion sur les questions de l'emploi, et notamment de la gestion des parcours professionnels. Cette réflexion est conduite selon deux volets : d'une part, l'attractivité des territoires et leur capacité à développer ou attirer les compétences recherchées par les grandes entreprises ; d'autre part, l'organisation des mobilités professionnelles et les réponses locales susceptibles d'être élaborées pour répondre aux besoins des populations. Ces deux volets font écho aux dispositifs d'accompagnement que peuvent élaborer des acteurs locaux pour répondre tant aux besoins des entreprises locales qu'à ceux des actifs des territoires.

C'est autour de deux expériences innovantes sur ce dernier champ qu'a été organisé l'atelier : les dispositifs ALIZE et MODEL :

- ALIZE est un dispositif adossé aux grandes entreprises, visant à conforter leur ancrage sur leur territoire par un meilleur maillage avec le tissu local de PME, maillage, facteur de création d'emploi, de développement des compétences ;
- MODEL est un dispositif expérimental, centré sur l'accompagnement de la mobilité professionnelle et la recherche de nouvelles modalités de sécurisation des parcours professionnels.

### 3. ALIZE – Mailler grandes entreprises et PME au service du développement local

Le projet Actions locales interentreprises en zone d'emploi (ALIZE) est un programme territorial de solidarité interentreprises développé par le cabinet ASTRÉES et soutenu dès sa création par la DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale). Lancé par l'association Développement & Emploi en 1998, en pleine période de décentralisation, il s'agissait alors de permettre aux grandes entreprises de développer leurs relations au niveau local, notamment avec les pouvoirs publics locaux, pour travailler sur les questions d'investissement, d'emploi, etc. Le pari des concepteurs était relativement simple : la qualité des relations locales des grandes entreprises est un gage de leur ancrage territorial. Autre idée-clé, la « *mutualisation des moyens humains et financiers des grandes entreprises avec ceux des acteurs institutionnels est à même de développer l'emploi au sein des PME* »<sup>1</sup>. Dans les faits, ALIZE met en avant un objectif fédérateur : le développement de l'activité et de l'emploi local en soutenant des projets développés par les PME/PME au niveau du territoire. Ce soutien relève d'un mix finance/compétence : finance, via une avance remboursable (plafonnée à 15 000 euros sur 3 ans) ; compétences, par la mise à disposition de journées d'experts réalisées par des cadres issus des grandes entreprises adhérentes. Des compétences pointues auxquelles ne peuvent avoir accès directement les PME.

Des décisions rapides prises par des instances associant professionnels, techniciens avec un contrôle des pouvoirs publics et un accompagnement qui s'inscrit dans la durée 12 à 18 mois sont des principes-clés du dispositif. Que l'animation du dispositif s'appuie sur une structure existante et reconnue au niveau local est un gage d'efficacité, un large partenariat associant l'ensemble des acteurs du développement économique au niveau local est également recherché. À titre d'exemple, la chambre de commerce pilote le dispositif sur l'arrondissement d'Alès, qui est soutenu par le CG 30 et la DIRECCTE, et il bénéficie de l'appui de l'ensemble des acteurs locaux.

Après plus de dix ans d'existence, le projet ALIZE est aujourd'hui présent sur 21 territoires et a mobilisé nombre de grandes entreprises, notamment les entreprises nationales fortement impliquées dans différents territoires nationaux (Areva, Saint-Gobain, Schneider Electric, EDF, GDF SUEZ, Essilor...). Il a permis l'accompagnement de 1 200 entreprises, pour l'essentiel des TPE, avec un impact direct sur la création d'emploi : « *En moyenne, une PME accompagnée crée plus de 5 emplois dans les 3 ans qui suivent l'entrée dans le dispositif* » affichent les documents de présentation.

Mais plus que ces éléments quantitatifs, les acteurs mettent l'accent sur la dynamique qu'ils ont su créer. En effet, l'examen des projets est l'occasion de débattre de sujets qui dépassent chacun d'entre eux et qui intéressent directement le territoire. De nouvelles relations se nouent : « *Rien de tels que de travailler ensemble sur un projet concret pour concevoir à quel point chacun est partie prenante d'un avenir commun* » (Bergère 2006). Autre élément fondamental, la mise à disposition de compétence qui participe à un renforcement structurel des PME. Des techniciens, ingénieurs, cadres dans des fonctions les plus diverses apportent gratuitement pour des durées allant de quelques jours à quelques semaines, leurs compétences. L'apport d'expertises en dehors de tout cadre commerciale offre aux PME l'opportunité de se rapprocher de pratiques de grandes entreprises : « *Là où les aides strictement financières agissent comme un stimulant à effet rapide, mais passager, l'apport en compétences et l'accompagnement dans un réseau d'entreprises agissent comme des sucres lents* » (Bergère 2006). Cet apport présente également un intérêt pour la grande entreprise, qui trouve là une occasion de valoriser ses compétences, de tisser un réseau avec les acteurs locaux et surtout « *l'occasion d'apprendre, de prendre du recul, de se poser de nouvelles questions, de progresser, d'imaginer de nouvelles perspectives professionnelles, de sortir de certaines routines* » (Bergère 2006). Cette dynamique est constitutive du parcours professionnel des collaborateurs et elle est susceptible de renforcer leur engagement professionnel. Pour autant, et c'est un regret des promoteurs du dispositif, au-delà de la mise à disposition de collaborateurs, l'implication dans ALIZE n'a qu'un faible impact sur la mobilité professionnelle. En effet, à quelques rares exceptions, les parcours continuent de se dérouler de façon étanche, soit dans des grands groupes, soit dans des PME.

---

<sup>1</sup> Plaquette ALIZE.



#### **4. MODEL 74 : Expérimentation des nouvelles formes d'emploi, sécuriser les transitions professionnelles**

L'expérimentation MODEL (Mobilité, détachement local) repose sur la volonté de combiner réponse aux besoins de flexibilité des entreprises et nécessité de rechercher des modalités pour sécuriser les trajectoires professionnelles. L'objectif est de permettre aux entreprises de sécuriser le parcours professionnel de leurs collaborateurs en évitant un licenciement ou le recours au chômage partiel et en offrant la possibilité d'une mise à disposition, dans un cadre sécurisé, c'est-à-dire sans rupture du contrat de travail. Pour ce faire, le dispositif organise le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif entre entreprises, associations, collectivités d'un même bassin d'emploi en s'appuyant sur l'article L8241 du Code du Travail relatif au prêt de main-d'œuvre.

Dans ses principes, MODEL vise à combiner les attentes des salariés et celles des entreprises. D'un côté, il s'agit d'accompagner un projet professionnel personnel, permettre un changement d'activité temporaire, anticiper l'évolution d'un emploi, voire, offrir une alternative au chômage partiel en permettant à un salarié de découvrir une nouvelle activité... De l'autre, de prévenir des difficultés structurelles ou temporelles en terme d'activité et d'emploi et de développer des pratiques ressources humaines visant à préserver de compétences clés et favoriser l'évolution professionnelle et la mobilité des salariés

Dans les faits, MODEL se veut une démarche inter-employeurs de gestion locale de l'emploi qui vise à créer une bourse d'emploi entre des entreprises, collectivités et associations développant leurs activités sur un même territoire. Une convention entre les acteurs – entreprise, structure d'accueil et salariés - permet de préciser le rôle de chacun d'entre eux, de définir les modalités d'accompagnement des entreprises et des salariés et d'organiser les conditions du succès de la mobilité.

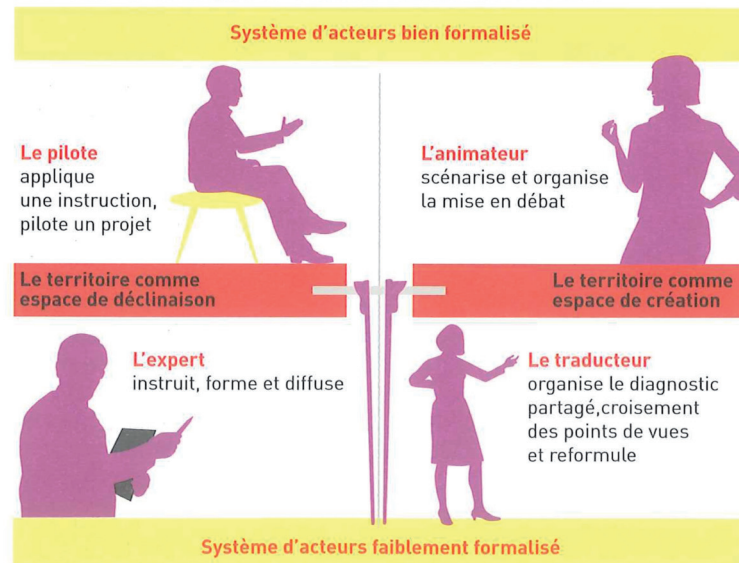
Ce dispositif, qui demeure expérimental, bénéficie du soutien des pouvoirs publics – État et conseil régional en Rhône-Alpes – et s'appuie sur un maillage des acteurs au niveau local. Un tiers externe est chargé d'analyser les besoins et d'organiser la relation entre les différentes parties prenantes. Dans le cadre de l'expérience conduite sur la zone territoriale emploi formation d'Annecy, l'évaluation réalisée met en avant un bilan positif malgré des résultats quantitatifs modestes, et ce notamment au regard des nouvelles formes de partenariat local instaurées. Ce travail pointe également des coûts d'entrée (investissement) relativement important pour les entreprises et la difficulté à concilier la temporalité des besoins des entreprises et les processus de décisions.

#### **Quelques éléments de synthèse**

Sur un plan strictement quantitatif, les résultats apparaissent modestes, notamment sur le dispositif MODEL qui est encore aujourd'hui en phase d'expérimentation. En revanche, tous les acteurs présents ont souligné la richesse de ces expériences et la nature qualitative des effets produits. En effet, pour ALIZE, c'est davantage les dynamiques impulsées, la capacité d'acteurs d'horizon différents à construire ensemble, à développer des solutions au bénéfice du territoire qui sont mises en avant. Il en est de même dans l'expérimentation MODEL, où différents acteurs sont invités à combiner leurs enjeux pour explorer des voies nouvelles pour accompagner les parcours et sécuriser les transitions professionnelles.

Ces actions pour différentes qu'elles soient dans leur objet et leur modes d'action se caractérisent par a minima deux points communs. D'une part la nécessité d'être adossé et soutenu par les grandes entreprises du territoire. D'autre part le rôle clé d'un acteur intermédiaire, d'un tiers chargé d'organiser la réflexion des parties prenantes et de coordonner l'action des acteurs. Un champ ou certain évoque l'émergence d'un nouveau métier (Bergère 2011), métier dont les rôles varient selon la nature des actions conduites (déclinaison d'action ou création de solution) et le niveau de formalisation du système d'acteur (cf. schéma). Dans ce cadre, quatre types de rôles sont proposés (Mandinaud, cité par Sarazin 2011) : l'animateur, le pilote, le traducteur et l'expert. Au travers des expériences ALIZE et MODEL, on comprend que les porteurs de projet locaux sont conduits à occuper tour à tour ces différentes positions.

## Les différents types d'animation territoriale



Source : Anact, *Travail et Changement*, n° 338, Juillet Aout, p. 2-3.

Enfin, autre question soulevée : quelle est la place du dialogue social dans cette dynamique ? Centrale si l'on considère les thèmes abordés (développement économique, fonctionnement des marchés du travail, conditions de travail) (Jobert 2008) ; modeste à regarder de plus près les réalisations, notamment à cause de la difficulté des acteurs de ce dialogue à aborder des sujets non consensuels.

## Bibliographie

Beaujolin-Bellet R. (2008), « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de gestion des conséquences des restructurations », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 70, oct.-nov.-déc., p. 17-29.

Bergère J-M. (2006). « Territoires, ressources humaines et emploi », *Personnel*, n° 475, décembre.

Bizac M., Regout S. (2002), « L'initiative stratégique en local ou la volonté d'entreprendre », *La lettre d'AEGIST*, n° 17.

Carrincazeaux C., Coris M., Piveteau A. (2010), « Délocalisations : de quoi parle-t-on ? De la quantification des opérations à la qualification des processus », *Revue de la régulation*, n° 8.

Charlot J.-L., Bergère J-M. (2011), « La GPEC Territoriale à l'épreuve de la pratique », ASTREES, Note n° 7, mars.

Jobert A. (2008), *Les nouveaux cadres du dialogue social*, Peter Lang.

Palpacuer F., Balas N. (2009), « Hégémonie managériale et résistances dans les multinationales », *Revue française de gestion*, n° 193.

Sarazin B. (2011) « Les territoires : nouveaux espaces pour les conditions de travail », *Travail et Changement*, n° 338, juillet-août, p. 2-3.

Vanier M. (2010), *Le pouvoir des territoires, essai sur l'interterritorialité*, Economica.

Veltz P. (2005), *Mondialisation, villes et territoires*, PUF.



# Petites entreprises artisanales et ressource humaine : pratiques et représentations

*Zeineddine Khelfaoui*

Les petites entreprises occupent traditionnellement une place importante dans le tissu économique et productif. On mesure aujourd'hui, à l'issue d'une longue période de crise économique, à quel point ces unités productives ont joué un rôle d'amortisseur de l'intensité de la crise et de stimulateur des rénovations et des nécessaires restructurations. Représentant près de 30 % des entreprises françaises (968 377 entreprises inscrites au Répertoire des métiers en 2010), les entreprises ayant un statut artisanal constituent une composante très significative dont le nombre est resté remarquablement stable voire légèrement en hausse de 1995 à 2000 et puis a connu une hausse significative de plus de 22 % entre 2000 et 2010 et malgré les fortes perturbations de la conjoncture économique.

Tableau 1  
ÉVOLUTION DES ENTREPRISES ARTISANALES AU NIVEAU NATIONAL 1995-2010

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2010
Nombre d'entreprises	792 814	799 014	794 432	789 842	790 539	795 059	968 377
Indice	100	110,7	100,2	99,6	99,7	100,3	122,1

Source : rapport du Sénat n°94 « PME-Commerce et artisanat » « Les chiffres clés de l'artisanat ».

Cette stabilité des entreprises artisanales est d'autant plus remarquable qu'elle s'accompagne de changements assez significatifs correspondant à de nouveaux choix de fonctionnement incluant une nette modification de la notion de propriété et des attitudes plus stratégiques entraînant une distanciation entre l'artisan et son entreprise. Par ailleurs, souvent influencées par les variations des marchés et par leur étroite sensibilité à la demande, les entreprises artisanales ont été contraintes d'envisager de nouveaux choix technologiques et organisationnels. Cela s'est traduit par une modification des technicités cristallisées dans des savoirs anciens et par l'introduction de nouveaux savoir-faire. La longévité de l'entreprise artisanale se trouve désormais dans les moyens techniques et humains développés plus que dans le simple exercice d'un métier original.

Enfin, les entreprises artisanales renforcent leur adhérence territoriale. Le territoire reste un facteur important de leur identité. Moins vécu comme une contrainte ou comme un simple espace support d'activité, le territoire permet de minimiser les coûts de transaction et d'augmenter les opportunités de constitution en réseau. Dans un monde affronté, désormais, à la globalisation économique et à l'incertitude de marchés plus volatiles ; le territoire présente pour l'entreprise à la fois un cadre pour mieux assurer des rationalités contextuelles et pour fonder des stratégies de croissance externe plus raisonnées. La petite taille de l'entreprise artisanale rend souvent les choix de localisation déterminants et fortement indicatifs de leur développement. C'est bien dans ce sens que l'on voit se développer des pratiques très innovantes de nature à forger des liens plus étroits entre ces entreprises et les territoires.

\* Directeur du centre régional associé Céreq de Montpellier ; ART-Dev ; Université Paul Valéry, Site Saint-Charles, Rue Henri Serre, 34090 MONTPELLIER ; zino.khelfaoui@univ-montp3.fr.

## 1. Y-a-t-il un modèle général de la petite entreprise artisanales ?

Dans le contexte de renouveau de la petite entreprise dont atteste le regain d'intérêt des décideurs politiques et professionnels, il demeure une catégorie de firmes spécifiques et identitairement marquée. Il s'agit de l'entreprise artisanale qui représente plus du tiers de l'ensemble des entreprises françaises, soit plus de 968 377 entités. Cette importance rend légitime l'interrogation sur la part prise par celles-ci dans le vaste mouvement de ré-émergence dont bénéficient les petites entités productives et sur les caractéristiques stratégiques et refondatrices de ces entreprises artisanales. Le préalable nécessaire d'une telle démarche réside immanquablement dans l'élaboration d'une définition consensuelle de la petite entreprise artisanale.

Les typologies traditionnelles ne fournissent pas de définition explicite de la firme artisanale : elles enrichissent toutefois l'analyse d'éléments épars mais précieux. Le découpage typologique final, s'il ne permet pas d'établir une définition claire de la firme artisanale, contribue néanmoins à en dessiner la spécificité ; celle-ci ne provient pas uniquement de facteurs dimensionnels ou sectoriels : ces derniers pourraient, au contraire, résulter de la structure de l'activité, comprise dans sa dimension opérationnelle mais également historique et traditionnelle.

Si l'usage du terme « artisan » reflète un vrai caractère polysémique, il conserve néanmoins des caractéristiques communes, que l'on peut articuler autour des principaux domaines suivants :

- ✓ la taille (elle est en général inférieure à 10 salariés),
- ✓ le secteur (l'artisanat reste pour l'essentiel marqué par le bâtiment, l'alimentation et les services),
- ✓ les marchés (l'entreprise artisanale est souvent confrontée à des marchés de proximité. Cela forge le caractère opportuniste des artisans et leur sensibilité aux variations conjoncturelles régionales),
- ✓ le poids du dirigeant.

Bien entendu, les stratégies de ces types d'entreprises sont souvent qualifiées de stratégies d'adaptation à la demande. La plupart du temps, il s'agit de stratégies non formalisées, portées par des dirigeants assez volontaristes. Les comportements de la petite entreprise artisanale, sans trop les caricaturer, sont souvent fondés sur les attitudes du dirigeant et de son conjoint. Omniprésent, le dirigeant capte tous les événements de l'entreprise et doit penser l'ensemble des tâches des plus formelles aux plus informelles. Tout cela nécessite alors des représentations et dans la plupart des cas, une vision assez claire du positionnement de l'entreprise.

### 1.1. Des représentations fondées sur la proximité

Si les dirigeants contribuent de manière significative à la compréhension de la nature des petites entreprises comme de leur diversité, ils sont étroitement dépendants de l'environnement productif dans lequel ils évoluent. Le dirigeant n'est pas l'individu isolé que l'on imagine fréquemment. Epaulé ou non par sa famille, il participe plus ou moins consciemment d'une dynamique globale. Il dépend de l'action des autres et de sa faculté à se coordonner avec eux. Son sort individuel comme celui de son entreprise est étroitement lié à la configuration en cours du système productif et, plus largement, du contexte social.

Le territoire peut alors s'imposer comme un facteur de l'identité des petites entreprises artisanales. Pour un dirigeant de petite entreprise, les stratégies relationnelles s'avèrent vitales. Cette interactivité vise tout d'abord à contourner l'incomplétude relative (par référence à la grande entreprise) de la firme, incomplétude tenant essentiellement au manque de moyens financiers et humains. Plus largement, cette interactivité vise également à réduire l'incertitude qui marque l'activité économique, qu'il s'agisse d'une incertitude comportementale sur le degré de confiance que l'on peut accorder aux salariés ainsi qu'aux « partenaires » extérieurs ou d'une incertitude plus globale liée à l'évolution des conditions de la compétitivité. Sans une réduction – au besoin purement subjective – de l'incertitude, aucune décision, aucune action n'est en effet possible. Certes, une fraction croissante mais encore nettement minoritaire d'artisans sacrifie une partie de leur indépendance et fait le choix de l'inscription dans des groupes ou réseaux parfois dominés par la grande entreprise. Il n'empêche, la plupart des petites unités continuent de miser sur un ancrage territorial fort, que ce soit pour leur espace de marché, pour leur espace de fonctionnement ou pour leur espace d'intelligibilité.

Une première constatation s'impose : le marché des entreprises artisanales est le plus souvent local ou régional et plus la taille de l'entreprise est faible, plus le marché de celle-ci a de chance d'être géographiquement restreint. Cela tient d'abord aux secteurs de prédilection des unités les plus petites. Principalement orientés uniquement vers des clientèles locales (le commerce de détail, certains services aux particuliers et aux entreprises, les métiers du bâtiment à l'exclusion des grands travaux...) rassemblent la quasi-totalité des effectifs des artisans. Selon la plupart des dirigeants, la proximité constitue en effet un levier d'action essentiel.

Indubitablement, la clientèle de ces entreprises se construit (et se perd !) à partir de relations personnalisées, durables et sensibles, pour le meilleur comme pour le pire, aux effets du bouche à oreille. De même, la grande majorité des chefs d'entreprises rencontrés considèrent que leurs concurrents principaux appartiennent eux aussi à l'environnement local.

Dans ces conditions, l'élargissement de l'espace de fonctionnement de l'entreprise artisanale est presque toujours hautement déstabilisateur. Sous-traiter une partie de sa production ou externaliser un certain nombre de fonctions à des entreprises locales est une chose, le faire avec des entreprises éloignées ou *a fortiori* étrangères en est une autre. Savoir acquérir des informations relatives au marché ou aux nouvelles techniques de production à partir de contacts entretenus localement et presque journalièrement par le dirigeant (avec des concurrents, des fournisseurs, les chambres consulaires, les syndicats professionnels...) ne permet pas nécessairement de maîtriser des sources d'information plus formalisées et moins accessibles car disponibles seulement au niveau national ou international. Mobiliser les ressources financières de proches – famille et amis – ou solliciter un prêt à sa banque demande nettement moins de compétences, en tout cas de compétences pouvant s'acquérir par voie de formation, que de faire appel à des structures de financement complexes.

Tout cela revient à dire que le territoire n'est pas neutre. Si la rationalité des artisans n'est pas plus limitée que celle des dirigeants de firmes imposantes, elle est dans une large mesure plus contextuelle. Le sort des unités de faible dimension dépend étroitement des caractéristiques de l'environnement immédiat. Si celui-ci est riche en acteurs divers, interdépendants et dynamiques, l'artisan a toutes les chances de capter un maximum d'informations utiles et de tisser des liens qui permettront d'alimenter son développement. Le territoire local est alors vécu comme un espace riche en informations diverses et dans lequel on peut envisager, sur le long terme, des relations reposant sur une confiance réciproque. Si, en revanche, le territoire est en déclin, comme dans le cas de nombreuses régions françaises de tradition industrielle, la plupart des entreprises demeurent sur la défensive et « s'accrochent » désespérément aux relations de sous-traitance (confiée et/ou reçue) en cours, en espérant que les établissements de grandes entreprises représentées sur la zone ne se délocaliseront pas. Ce faisant, elles se coupent peu à peu des sources d'information les plus pertinentes et ne parviennent plus à générer et à entretenir des espaces de transaction efficaces. En fin de compte, l'identité de multiples entreprises artisanales locales s'en ressent négativement.

Pour les petites entreprises, le territoire constitue d'abord un horizon de référence ou un cadre de sécurité relative pouvant servir de base à des projections productives sur le moyen terme. De ce fait, chaque petite entreprise est amenée à rompre son relatif isolement, ce qui la conduit notamment à s'intégrer – de manière plus poussée et réfléchie – à son environnement local, même si celui-ci est loin de présenter tous les avantages d'un district industriel. Chaque entreprise noue des liens avec d'autres entreprises – industrielles ou de services – mais aussi avec des banques, des organismes professionnels, des organismes de recherche, des décideurs politiques... Ces liens – d'ordre marchand ou non – sont d'intensité et de fréquence variables. Certains d'entre eux sont perçus comme conflictuels, d'autres se tissent dans un contexte de confiance réciproque. On est là dans une sorte de modèle de la coopération localisée que l'on perçoit dans les cas des systèmes productifs locaux.

## **1.2. Une vision spécifique de la ressource humaine**

Dans le secteur de l'artisanat, comme pour l'ensemble des petites entreprises productives, les mutations technologiques et économiques entraînent une modification rapide des compétences. L'affirmation que la ressource humaine, son engagement, sa compétence, sont des atouts stratégiques pour l'entreprise est l'un des lieux communs les plus répandus dans les discours managériaux.

Le concept de compétence est un concept emprunté aux théories du comportement et il était jusqu'à ces dernières années utilisé surtout par les psychologues soucieux de faire le lien entre les démarches intellectuelles d'acquisition de savoirs et des conduites observables dans une situation donnée. Aujourd'hui, le concept tendrait à inclure à la fois la qualification de l'individu et les exigences de l'emploi : il porte en effet un référentiel double lié d'une part à la qualification de l'individu construite à partir de sa formation initiale mais aussi à partir des savoir-faire opérationnels qu'il a intégré au cours de sa trajectoire professionnelle ; lié d'autre part à l'ensemble des performances techniques ou relationnelles, des responsabilités et initiatives potentiellement attachées à la définition des emplois occupés.

Ainsi, la compétence d'un individu résulte d'un mouvement dynamique entre sa qualification globale précédemment acquise et l'emploi qu'il occupe, cet emploi en retour, modifiant à terme sa compétence. Cette réactualisation du concept, en France, ne surgit pas par hasard mais correspond à un moment signifiant de l'évolution du fonctionnement interne des entreprises et de l'évolution du fonctionnement économique global. On constate en effet que l'usage du terme de compétence tend à se substituer à celui de « qualification » lorsque l'entreprise doit gérer des organisations de travail en mutation, mutations provoquées par l'intégration



de nouveaux processus technologiques et par la pression de la concurrence qui nécessite de répondre plus vite et autrement au marché.

Dans le domaine artisanal, il y a cependant trois principales particularités :

- ✓ la première concerne la méfiance relative des artisans face à la formation normée et codifiée ;
- ✓ la deuxième concerne la primauté de la formation du dirigeant et son influence sur le devenir de l'entreprise ;
- ✓ la troisième concerne la confiance accordée aux « savoirs de l'action » et aux « apprentissages sur le tas ».

### 1.3. Une méfiance face aux formations normées

Hormis le cas des professions où la formation professionnelle continue constitue une obligation, et sous réserve de distinguer la formation des dirigeants et celle des salariés, une tendance très générale se dessine : un véritable fossé séparerait l'univers culturel des entreprises artisanales des représentations les plus institutionnalisées de la formation continue. C'est d'ailleurs par rapport à celles-ci que les dirigeants formulent leurs plus expresses réserves et, à y regarder de plus près, c'est moins leur caractère qui les rendrait peu attrayantes, que leur extériorité, interrompant ainsi l'emprise de l'employeur sur ses salariés, emprise sans laquelle il ne saurait y avoir, selon les petits patrons, de véritable formation.

La méfiance des dirigeants à l'égard de la formation professionnelle continue ne s'illustre jamais mieux qu'à travers l'absence de l'expression même de « formation continue » dans leur vocabulaire. La notion de stage en particulier, en tant qu'espace-temps spécifique en vue de la formation, leur est souvent étrangère. C'est l'occasion pour eux d'opposer radicalement ce qu'ils appellent les « *grandes formations* » (sous-entendu : externes, planifiées, codifiées, institutionnalisées, « théoriques »...) et la formation « *de tous les jours* » (sous-entendu : intégrée, diffuse, implicite, informelle et « pratique »).

Une distinction s'impose entre les pratiques et les représentations de la formation continue concernant d'un côté les dirigeants, leur famille ou la famille élargie et, de l'autre côté celle des salariés. Mais il semblerait que plus le chef d'entreprise s'implique dans la formation des jeunes apprentis ou stagiaires et que son propre rapport avec la formation scolaire est positif, plus l'appel à la formation continue concerne autant les salariés que lui-même ou sa famille (Dubernet 1997).

Dans les rares cas où la formation continue externe est mobilisée, elle concerne en priorité les dirigeants ou la proche famille, par exemple pour accompagner ou renforcer une stratégie de transmission de l'affaire familiale. Comme dans les entreprises artisanales du BTP ou les firmes micro-industrielles de l'agroalimentaire où la formation porte alors essentiellement sur des contenus peu maîtrisés en interne, c'est à dire avant tout la gestion-comptabilité, l'informatique, l'hygiène sécurité, etc., mais jamais sur l'activité de base (la production, le service, le produit générique...) car elle viendrait alors mettre en cause les lacunes des dirigeants dans le noyau central de leur métier et parce-que l'âge et l'ancienneté procurent un sentiment d'autosuffisance et rendent « inutiles » les nouveaux apprentissages.

On l'aura compris, ce sont les obstacles au développement des formations professionnelles continues qui prédominent dans l'ensemble des petites entreprises artisanales, au point que l'on puisse se demander si l'offre de formation classique est réellement adaptée à leurs besoins.

Parfois, la pression de l'environnement (innovations technologiques majeures, poussée accrue de la concurrence, demande particulière de la clientèle...) oblige pourtant certains artisans à externaliser la formation continue et contraint leurs dirigeants à revoir leurs conceptions. Mais même dans ces cas les dirigeants cherchent avant tout à mobiliser des réseaux locaux informels, qui ont l'avantage de la familiarité et de la proximité. Car pour être appropriée, la formation doit être « digérée », « individualisée », conçue sous forme d'un dialogue (proche du conseil) ou de groupes d'échange d'expériences (entre pairs).

En fin de compte, c'est bien la dynamique de développement de la toute petite entreprise qui est ici la variable prépondérante, notamment lorsque celle-ci est marquée par le passage du modèle familialiste ou entrepreneurial à un modèle managérial.

Qu'il s'agisse de formation initiale ou continue, d'acquisition ou d'entretien des compétences, on a vu la préférence trans-sectorielle des artisans pour les apprentissages internes en « *situation de travail* », dénomination savante de ce que les acteurs appellent eux-mêmes la formation « *sur le tas* ». Or, derrière l'unicité de ce

vocable et l'apparente simplicité des réalités qu'il prétend recouvrir, se dissimule en fait une multiplicité de configurations qu'il conviendrait de ne pas négliger.

En matière de processus d'acquisition et de transmission des compétences, les formes de mobilisation que ces formations supposent ne correspondent que très rarement aux pédagogies programmées de l'offre sur le marché officiel de la formation. Car elles procèdent non par appropriation de savoirs déjà objectivés (apprentissage « procédural ») mais par incorporation d'habitus pratiques (instrumentaux ou comportementaux)<sup>1</sup>, ce qui ne les empêche pas de faire éventuellement l'objet de séquences « propositionnelles » qui relèvent de la « leçon de choses » plus que de l'inculcation scolaire, c'est-à-dire d'une mise en maximes de la pratique plus que de la théorie.

En ce qui concerne les bases relationnelles, elles sont caractérisées par la recherche de la proximité entre le maître ou l'initiateur et l'apprenant, proximité interpersonnelle sans laquelle, il ne saurait y avoir, de véritable formation. C'est pourquoi cette modalité est toujours activée en premier lieu, avec les ressources immédiates et internes qu'elle suppose.

Dans la formation sur le tas, c'est tout d'abord le travail quotidien qui est formateur par lui-même, parce qu'il implique endurance et répétition et associe, comme dans le compagnonnage – l'organisation communautaire en moins – « l'acquis professionnel et l'acquis moral » (Guédez 1994). Avec ou sans parole, l'apprentissage sur le tas a aussi vocation à être total, c'est-à-dire non seulement technique, mais aussi moral, culturel et social. C'est pour cela d'ailleurs qu'il est parfois perçu comme totalitaire. En tout cas, faute de pouvoir s'adresser à tous il a la prétention de s'adresser à la totalité de l'apprenant. Outre les comportements sociaux qu'il tente de générer, il procède également par une forte mobilisation des affects. D'abord à travers la transmission de la « *passion du métier* », souvent conçue chez les artisans comme une vocation ou une morale.

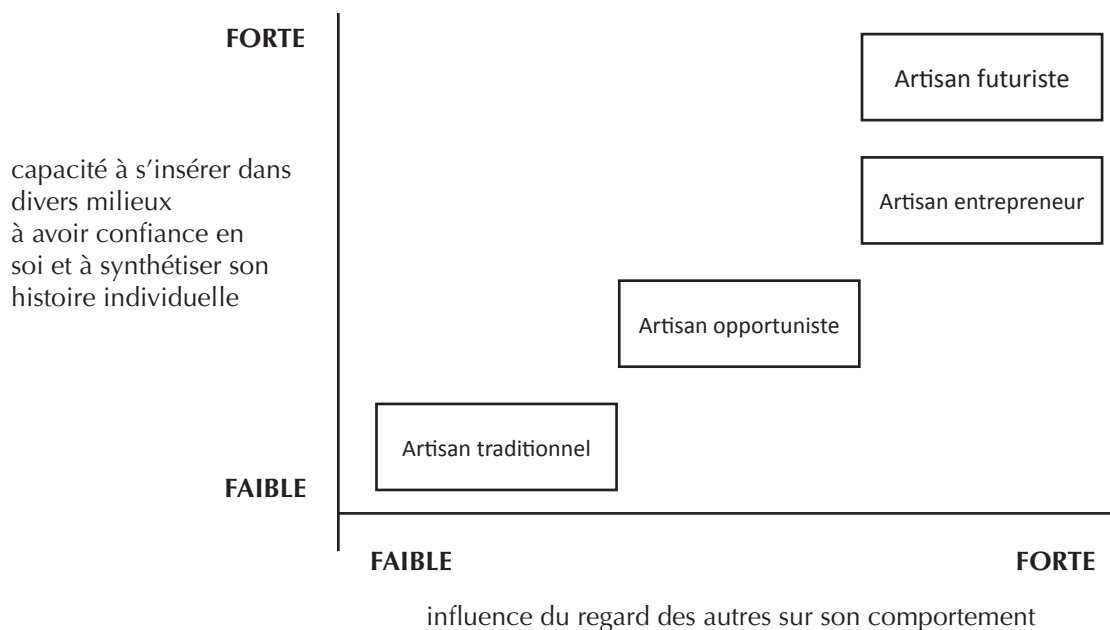
---

<sup>1</sup> De ce point de vue, le mode d'apprentissage par *incorporation des habitus* s'oppose à l'objectivation des savoirs, comme le lieu de formation *interne* s'oppose à son externalisation.

## 2. Aptitudes et identités des petites entreprises artisanales : quelle typologie ?

Nous pouvons envisager une reformulation de l'identité de la petite entreprise artisanale en prenant en compte la typologie issue du croisement entre deux aptitudes : d'une part l'aptitude de l'artisan à s'insérer dans divers milieux, tout en préservant sa spécificité et d'autre part le regard que portent les autres sur l'artisan et son image.

D'après les éléments communément avancés (Gervais 1995) de l'identité individuelle, nous présentons dans la figure une première typologie.



L'intérêt de ce schéma réside dans la possibilité de comprendre les différentes identités possibles et la capacité de l'artisan de changer de représentation. Cette modification peut-être alors la nécessité pour le dirigeant de dépasser sa propre identité pour gérer l'identité de son entreprise ou pour faire face à des bouleversements stratégiques issus d'une obligation de compétitivité par exemple.

### 2.1. L'entreprise artisanale traditionnelle

Dans ce type de structure, le chef d'entreprise représente à la fois un leader, car sa personnalité imprègne l'entreprise, mais aussi celui qui maîtrise le mieux le métier et donc les savoirs-faire. Il est la plupart du temps l'identité même de l'entreprise puisqu'il représente à la fois l'image interne et externe. Les artisans traditionnels sont la vitrine de leur entreprise car ils sont en contact avec les différents acteurs de l'environnement et travaillent seuls ou avec leur famille.

L'artisan traditionnel est caractérisé par quatre facteurs.

**Le premier** concerne les aspects politiques et les liens de filiation. Ces facteurs déterminent les pouvoirs de tutelle ainsi que les caractères d'indépendance si souvent avancés. Le statut de travailleur indépendant marque les attitudes qui dans certains cas sont reproductibles au sein de la cellule familiale. La pérennité de ce type d'entreprise se trouve largement contrainte par la personnalité du dirigeant et par les modalités de transmission de « valeurs » traditionnelles supposées dans tous les cas, gage de la crédibilité et de la justification socio-économique du métier.

**Le deuxième** concerne les facteurs structurels et organisationnels. L'entreprise traditionnelle se distingue souvent par des pratiques de gestion sommaires et par une activité tirée essentiellement par le « cahier de commandes » et les impératifs de la production.

**Le troisième** facteur concerne les faits et les liens symboliques. Les traditions locales ou propres à un métier forgent ici les représentations. L'entreprise artisanale se trouve alors dans des réseaux marqués par des structurations sociales informelles.

**Le quatrième** concerne les facteurs liés au savoir-faire. Les notions de maître-compagnon-apprenti sont ici prépondérantes. L'entreprise prend dans ce cas un contour d'un atelier où s'expriment les savoirs-faire et où se perfectionnent, par un apprentissage continu, les métiers.

Au total, on retrouve dans cette configuration d'entreprise artisanale traditionnelle bon nombre de structures dans les régions, en particulier dans le bâtiment. Trois valeurs semblent émerger pour définir les métiers qui se profilent dans ce type d'entreprise :

- ✓ les valeurs familiales,
- ✓ les valeurs symboliques (indépendance, liens historiques...),
- ✓ les valeurs techniques (savoir-faire).

## 2.2. L'entreprise artisanale opportuniste

La focalisation de l'identité de l'entreprise artisanale opportuniste repose sur l'activité. Ce type d'entreprise recherche la croissance et accepte alors des rapports contractuels, perdant ainsi de son indépendance. Cependant, elle conserve sa spécificité artisanale en ce qui concerne son savoir-faire et une conception traditionnelle du métier. Les individus sont attachés à la satisfaction dans la réalisation de leur travail et donc à l'entreprise. Il se peut aussi que ce soit l'apprentissage du métier qui permette à l'individu de s'investir dans son travail de manière de plus en plus professionnelle, avec le risque classique de le voir partir créer sa propre structure. La sensation de posséder un métier rassemble des individus et peut conduire à dépasser l'identité de l'entreprise pour une identité corporatiste.

C'est donc un excellent objet de focalisation pour une entreprise sous-traitante, souhaitant conserver ce statut ; mais cela représente des blocages si le chef d'entreprise se sert des donneurs d'ordre comme phase de transition et pour envisager une stratégie de diversification. Dans ces entreprises, toute modification de l'activité de base risque de créer des tensions allant à l'encontre d'une évolution favorable. L'identité est alors très ouverte à des mouvements stratégiques.

On peut donc retenir deux principaux facteurs qui caractérisent l'entreprise artisanale opportuniste. **Le premier** concerne la recherche de la croissance presque à « tout prix ». Cette stratégie passe par des phases de transition où le réseau du chef d'entreprise permet de maximiser les opportunités soit par la sous-traitance soit par des partenariats de marchés. **Le second** concerne le fort poids de la personnalité du dirigeant. Cette prédominance du chef d'entreprise conduit à des pratiques corporatistes et à la mise en avant du « métier bien fait ». Ces deux facteurs contribuent à faire de l'entreprise artisanale opportuniste une entité ouverte aux diverses stratégies mais en même temps d'une grande fragilité en raison de la surpondération du rôle du dirigeant.

Les métiers dans ce type d'entreprise sont souvent conditionnés par l'activité et les dynamiques impulsées par les stratégies de l'entreprise. On distingue deux principales stratégies pour ce type d'entreprises :

- ✓ stratégies de positionnement souvent portées par la mise en valeur de métiers maîtrisés et fondés sur le « culte » de la qualité base de l'avantage comparatif de l'entreprise ;
- ✓ stratégie de diversification portée par des métiers plus diversifiés conditionnés par la polyvalence et par la diversité des réponses techniques aux besoins du marché.

### 2.3. L'entreprise artisanale moderniste

L'entreprise moderniste basant son identité à la fois sur le mode de comportement et sur le leader peut alors pallier l'inconvénient de la focalisation sur le mode de comportement, à savoir sur une éventuelle inadaptation aux évolutions de l'environnement. Le leader peut-être efficace lors de perturbations en guidant l'organisation.

Le risque majeur de ce type d'entreprise est que le dirigeant ne souhaite pas forcément la pérennité de son organisation. Il préfère parfois changer d'activité plutôt que de chercher à sauver son entreprise. Les individus, qui focalisent sur le mode de comportement, peuvent bloquer tout changement stratégique qui exige de l'entreprise des comportements nouveaux. Le chef d'entreprise devra alors utiliser son pouvoir charismatique pour modifier les comportements.

Les facteurs qui influent sur les pratiques et les métiers de l'entreprise artisanale moderniste sont de trois ordres :

- ✓ d'abord, on a ici les apparences du petit entrepreneuriat fondé sur la recherche de la croissance et sur la mise en œuvre de procédures de gestion formalisées. Les modalités d'organisation et de planning des tâches sont ici régulées par des pratiques segmentées et par des soucis de planification et de régularité productive ;
- ✓ ensuite, l'entreprise artisanale moderniste se forge une forte valeur symbolique autour de la formation et des nécessités d'allier compétences et évolution progressive des pratiques productives ;
- ✓ enfin, l'entreprise artisanale moderniste fonde son développement sur la polyvalence et les savoir-faire. Le chef d'entreprise joue ici le rôle de leader capable de structurer et d'anticiper l'activité de l'entreprise en s'entourant souvent de collaborateurs efficaces.

On retrouve ici les caractères basiques de l'entrepreneur moderne capable de déléguer des responsabilités même s'il garde un pouvoir d'anticipation plus autonome. Ces trois facteurs permettent de considérer l'entreprise artisanale moderniste comme une entité en cours d'acquisition des propriétés de la PME. Ce cheminement n'est pas sans risque et ce d'autant plus que l'activité est fortement contrainte par les impératifs financiers du dirigeant.

Les métiers dans ce type de structure sont surtout imprégnés par les nécessités de la polyvalence et de l'articulation formalisée des tâches.

### 2.4. L'entreprise artisanale futuriste

L'entreprise artisanale futuriste semble se profiler autour de trois principaux axes.

#### **La multiplication des contrats**

La démarche contractuelle rompt progressivement avec les pratiques artisanales classiques et traditionnelles. Elle place l'entreprise au cœur des enjeux de marché et dans une dynamique de constitution de positions concurrentielles soit par le biais de contrats explicites et formels soit par le biais de contrats implicites. Les relations personnelles se trouvent fondamentalement modifiées faisant passer l'entité artisanale d'une structure hiérarchique à une configuration plus évolutive au gré des transactions marchandes.

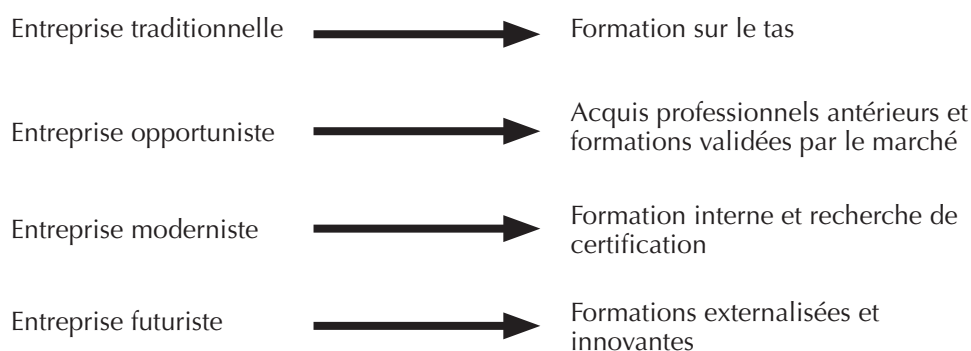
#### **La répartition des responsabilités**

Le rôle du dirigeant n'est plus d'être un premier ouvrier mais un organisateur de réseau capable d'anticiper les évolutions et d'optimiser les comportements.

#### **La logique de chaîne de valeur**

C'est la tentative de s'approprier les canaux de la création de valeur en s'appuyant sur des individus ou des entreprises du réseau. Le recours à des spécialistes ou des consultants en dehors du métier d'origine permet à l'artisan de contourner sa situation de dépendance.

Les attitudes en termes de métiers ou de formation des salariés dans les entreprises artisanales sont en grandes partie conditionnées par ces profils. Ainsi, si l'entreprise traditionnelle fonde sa démarche sur une acception du métier très restrictive et sur une prédilection pour les formations sur le tas ; l'entreprise futuriste semble s'orienter vers la recherche de l'innovant, de l'original et probablement sur l'intérêt de formations référencées, externalisées et plus lourdes.



## Conclusion

Dans le modèle artisanal, il est parfaitement impossible d'opposer la nouvelle économie à ce qui serait l'ancienne. Dans ce type d'entreprise, le nouveau et l'ancien doivent être très étroitement superposés, articulés, intégrés.

Dans le domaine de l'organisation, il existe une réelle hiérarchie puisque l'artisan-patron est un véritable chef d'entreprise qui détient tous les pouvoirs mais les rapports sociaux qui se développent au sein du monde artisanal appartiennent plus à la notion de réseau avec les fonctions de tuteur et les complémentarités dans les tâches et les rôles de l'artisan et de ses aides. Le modèle-type de l'activité artisanale est donc fait d'un amalgame qui pourrait apparaître contradictoire car il est bien composé de valeurs différentes puisées tout autant dans le schéma « hiérarchique » que dans le schéma « en réseau » typique de la modernité.

Dans le domaine des relations entre les entreprises, nous trouvons encore dans l'artisanat un mélange entre une véritable recherche en solitaire qui se fonde sur l'individu, sa responsabilité unique, son inspiration propre mais en même temps une recherche de nombre de solutions dans différentes collaborations, alliances et échanges d'informations sur les techniques et les marchés au sein même du segment productif qui est le sien. Il développe dans l'artisanat de véritables solidarités qui sont plus caractéristiques de la nouvelle économie et contredisent une vision qui serait exclusivement rendue par un fonctionnement autocentré, une organisation en solitaire de l'artisan.

Au niveau des profils de compétence attendus et utilisés dans le monde artisanal, on peut voir apparaître encore un véritable mélange entre l'ancienne et la nouvelle économie. En effet le milieu artisanal développe un besoin de compétence particulier. L'ouvrier, le salarié, doit faire état d'une véritable capacité spécifique, souvent pointue et correspondant à des normes de qualité comme de productivité. Mais si un tel descriptif est souvent suffisant pour le salarié d'une industrie, il ne l'est pas dans le monde de l'artisanat. Ici le collaborateur doit aussi faire état de compétences diversifiées qui appartiennent à d'autres spécifications, techniques ou non techniques, de la spécialité principale du travailleur. L'opérateur dans le monde artisanal doit être à la fois spécialisé et polyvalent. Par ailleurs la formation – moins formalisée que dans d'autres segments de la production – est toujours perçue comme essentielle. Il s'agit donc bien de développer une compétence ou un ensemble de savoir-faire précis mais c'est tout au long de la vie, dans la longue durée, que l'artisan ou le collaborateur d'un artisan va procéder à son perfectionnement. Or la notion d'apprentissage à vie appartient bien à la nouvelle économie qui est fondée sur la recherche sans fin des perfectionnements. Même si le profil des compétences d'un individu part bien, dans les premiers temps, d'une qualification précise d'un savoir-faire plus pointu. Ainsi l'artisanat mêle les temps et les durées puisqu'il est le monde des diplômes acquis à un moment donné (un CAP ou un BEP par exemple) tout en étant le monde du perfectionnement permanent.

La dernière complexité qui caractérise le monde artisanal appartient au domaine du marché. Les productions dans le monde artisanal se développent en fonction d'une demande solvable mais l'artisan, très souvent, crée son propre marché. Ce sont en effet les constructions de relations particulières avec l'aval, constructions très dépendantes des profils de personnes et d'une très fine adaptation du produit aux besoins du client, qui structurent dans la durée des relations commerciales. L'artisan, par les relations interpersonnelles qu'il établit, part d'un marché préexistant axé sur la qualité et le savoir tout autant qu'il choisit de développer son propre réseau et son propre marché dans lequel il œuvre pour devenir incontournable, unique. Dans les faits, l'artisan crée finalement des sortes de marchés captifs du fait de l'originalité du produit ou des relations spécifiques qu'il établit.



L'artisanat constitue un milieu vivace dans lequel se déplacent les frontières que l'on croyait établies entre différents métiers. Dans l'entreprise artisanale, c'est donc le développement de frontières communes entre différents métiers qui va créer les bons profils de la compétence, et cette compétence se développe dans l'ordre d'une petite communauté, constituée de quelques individus. C'est le plus souvent grâce à cette compétence collective que le milieu artisanal sait alors s'adapter en cherchant d'abord à comprendre l'attente d'un client-partenaire, cette attente, souvent floue, exigeant une certaine maïeutique pour s'exprimer plus franchement et rencontrer l'artisan.

Peut-être que dans le monde artisanal les cas les plus fréquents de métiers nouveaux apparaissent dans l'innovation qu'exige un service, une production, un objet, un prototype particulier. Le cas est observable lors de la rencontre entre des personnes qui ont une capacité de production, un art, un savoir-faire et les demandeurs de biens et services originaux. L'ensemble du système donnant plutôt de très nombreux métiers en évolution, en transformation, plus souvent que de « nouveaux métiers ». Dans l'artisanat la modernité se développe sans détruire la totalité de l'ancien. L'artisanat est par excellence l'espace économique où les innovations s'effectuent au sein même des finalités, procédures, rapports et modes de production plus traditionnels caractéristiques de ce milieu.

## Bibliographie

Abric J.-C. (1996), « L'image de marque de l'artisan et de l'artisanat », CEPAM.

Bentabet E., Michun S. (2003), « Petites entreprises, formation continue et réseaux : quelle intermédiation sur le marché de la formation ? », *Formation Emploi*, n° 84, Céreq, octobre-décembre, p. 67-81.

Dubernet A.-C. (1997), « Les métiers du bâtiment », in E. Bentabet, A.-C. Dubernet, Ch. Foucher, A. Lamanthe et al., *Pratiques et représentations de la formation professionnelle dans les très petites entreprises. Approche sectorielle*, Marseille, Céreq, doc. Multigr., p. 125-171.

Gervais M. (1995) « Stratégie de l'entreprise », Paris, Economica, 4<sup>ème</sup> édition.

Granié C., Khelifaoui Z., Michun Z. (2010), « Les réseaux des petites entreprises : une opportunité pour l'action publique ? », *Revue de l'éducation permanente*, n° 182.

Guédez A. (1994), *Compagnonnage et apprentissage*, Paris, PUF.

Khelifaoui Z. (2008), « La gestion territorialisée des ressources humaines », *Colloque AGRH*, Dakar, 7-10 novembre 2008.

Khelifaoui Z. (2008), « Territoires en tension, stratégies des firmes internationales et capital humain : quels constats pour quelles perspectives ? », *XXIV<sup>èmes</sup> rencontres ARETHUSE*, Montpellier, 25 et 26 septembre 2008.

Khelifaoui Z. (2008), « Territoires en développement, stratégies de firmes et logiques de mobilisation des ressources en main-d'œuvre », *Revue de l'économie méridionale*, n° 223, vol. 56.

Marchesnay M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue française de gestion*, n° 144, p. 107-118.

Michun S. (2007), « Petites entreprises et territoire, un lien surestimé ? », *Formation Emploi*, n° 97, Paris, La Documentation française, p. 37-49.

CÉREQ  
Dépôt légal 3<sup>e</sup> trimestre 2012

Imprimé par le Céreq  
Marseille







Acteurs - Ressources - Territoires dans le Développement  
FRE 3027 - CNRS - Université Montpellier III - Université de Perpignan



**RAPPORTS ET ECHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION**

ISBN : 978-2-11-098951-2  
ISSN : 1763-6213

**Céreq**

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)