



# Les territoires au cœur du présent et de l'anticipation

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

éreq

*sous la direction de Stéphane Michun*

**RELIEF.35**

Échanges du Céreq

juillet 2011





# **Les territoires au cœur du présent et de l'anticipation**

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

*sous la direction de Stéphane Michun*



## Sommaire

Avant-propos.....	5
<i>Françoise Thuile et Stéphane Michun</i>	
Éditorial.....	7
<i>Stéphane Michun</i>	
Pourquoi un besoin d'anticipation se développe-t-il au niveau territorial ?.....	11
<i>Frédéric Bruggeman</i>	
La question des ressources humaines dans l'anticipation et l'accompagnement des restructurations d'entreprises.....	13
<i>Zeineddine Khelfaoui</i>	
La différenciation positive.....	21
<i>Emmanuel Négrier</i>	
La GTEC au sein des pôles de compétitivité conduit-elle à la sécurisation des parcours professionnels ?.....	29
<i>Ludivine Calamel, Ingrid Mazzilli</i>	
Gestion des compétences à l'échelle d'un territoire : une illustration.....	47
<i>Anne Loubes, Isabelle Bories-Azeau, Patrick Faillenet, Nathalie Commeiras</i>	
Régulation/Gouvernance en économie sociale et solidaire. Un modèle pour comprendre l'innovation sociale territoriale.....	61
<i>Philippe Vaesken</i>	
Étude des plans et accords seniors dans la région Bretagne : vers une classification des actions...	71
<i>Natacha Pijoan, Alain Chevance</i>	
<i>Ergon</i> , bulletin d'information de la CRT, numéro spécial Edec.....	83
<i>Yves Jolis</i>	



## Avant-propos

L'Université d'été « Emploi, compétences et territoires » est née d'un constat : le besoin d'un espace et d'un temps de respiration pour les acteurs du développement territorial et leurs partenaires. Chacun sait combien la vie professionnelle est prégnante, entraînant les uns et les autres dans un tourbillon d'activités marqué par l'urgence, l'accumulation de tâches dont la plupart semblent sans lien entre elles, ne permettant pas de prendre suffisamment le temps de la réflexion, de l'anticipation, et, encore moins, de l'évaluation. Les organisateurs de l'Université d'été se sont donc donnés pour objectif de permettre aux participants de confronter leurs idées et leurs expériences, de partager des méthodes, des outils et des savoir-faire, tout en explorant des problématiques en devenir.

La capacité d'expertise dans le champ de l'emploi, du travail et de la formation est devenue essentielle pour les acteurs locaux et régionaux. 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. C'était l'un des enjeux de la manifestation qui s'est tenue les 25, 26 et 27 août 2010 à Montpellier autour du thème « Les territoires au carrefour du présent et de l'anticipation ». Outre les présentations en séance plénière portant sur l'intérêt des approches territoriales, la formation tout au long de la vie et la réforme des collectivités, une dizaine d'ateliers ont été organisés, associant chercheurs et acteurs de terrain. Ces 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 et d'adaptation à destination des entreprises, de leurs salariés et des demandeurs d'emploi.

En 2010, cette manifestation a été le fruit de l'action collective de nombreux acteurs publics, privés ou associatifs : l'Université Montpellier 1 (DIDERIS), la DIRECCTE, la région Languedoc-Roussillon, l'AGEFOS-PME, l'APEC, l'ARACT LR, l'Association régionale des missions locales, le centre associé CEREQ de Montpellier, la Chambre régionale de l'économie sociale, la Chambre régionale de métiers et de l'artisanat, le CIBC, la Conférence régionale du travail, la COPIRE, le MEDEF, OPCALIA, l'OREF, le Pays Corbières Minervois, Pactes locaux, Pôle Emploi, UNIFAF, l'UPA/CAPEB, l'Union régionale des SCOP. Les représentants de ces divers organismes se sont impliqués dans le comité de pilotage et/ou la préparation et l'animation d'ateliers.

Cette 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 – Dideris)  
Stéphane Michun (ART-Dev – Centre régional associé Céreq)



## Éditorial

*Stéphane Michun\**

« Les territoires au cœur du présent et de l'anticipation », par ce titre les organisateurs de l'Université d'été qui s'est tenue à Montpellier en août 2010 ont tenu à rappeler l'ancrage des territoires dans l'actualité, leur présence active face aux problèmes et aux espoirs du moment, mais aussi leur ferme volonté de construire un avenir moins porteur de déséquilibres et de laissés-pour-compte. Cela n'est *a priori* possible qu'à la condition d'embrasser dans un même mouvement les fameuses « mutations économiques » et les « impératifs » qu'elles sont censées fixer à tout un chacun, les choix de vie des ménages, divers et variés mais aussi fluctuants au gré des âges et des conjonctures et enfin, la dynamique longue qui, au fil du temps, construit ou détricote l'identité des territoires.

Force est de constater que cette alchimie ne produit pas toujours tous les résultats escomptés. Les différentes contributions reprises ici en témoignent largement. La plupart du temps, il manque un ou plusieurs maillons ou un catalyseur : ici, les salariés sont peu mobilisés ; là, les acteurs du développement territorial peinent à tisser des liens avec les entreprises ; ailleurs, c'est le territoire lui-même qui est mal défini et qui n'est porteur d'aucune identité, d'aucun sentiment d'appartenance. Pour autant, les exercices de prévision et de prospective conservent une utilité que rappelle **Frédéric Bruggeman** : ils permettent d'identifier des dynamiques en cours, notamment en reconnaissant le rôle des représentations dans la construction de l'avenir, et contribuent à générer des ressources permettant aux différents acteurs de mieux faire face aux opportunités comme aux menaces.

Et les menaces ne manquent pas comme en atteste l'article de **Zeineddine Khelifaoui** consacré aux restructurations d'entreprise. Ces restructurations se sont en effet enchaînées à un rythme soutenu depuis les années quatre-vingt. Elles ont épousé les soubresauts et les rebonds de l'économie nationale et mondiale et n'ont pas échappé aux différentes « modes » qui ont émaillé la conduite et la gestion des entreprises. Bien souvent, de nombreux salariés en ont fait les frais et, au-delà, des territoires ont tremblé sur leurs fondations. Il importe donc de mieux cerner ces pratiques récurrentes et, si possible, de les anticiper et de les accompagner au nom de la justice sociale autant que de l'efficacité économique. En fait, les démarches de restructuration sont extrêmement variées, selon le secteur d'activité, la taille et la santé financière de l'entreprise, son inscription dans la chaîne de valeur ou bien encore le(s) territoire(s) impliqué(s). Cependant, derrière tous ces cas de figure, il y aurait le processus de globalisation, trop souvent présenté comme une donnée de la nature et non comme un ensemble de choix managériaux et politiques éventuellement réversibles. Dans ce cadre très contraignant désignant les « voies indispensables du progrès économique », deux enjeux éventuellement conciliables travaillent les entreprises : la recherche de l'avantage compétitif et celle de l'avantage comparatif. Dans les deux cas, le coût social est généralement élevé et les territoires d'implantation sont à des degrés divers impactés. Il en découle tout naturellement une mise en concurrence des territoires à l'échelle planétaire. Partant, des stratégies d'attractivité doivent être mises en œuvre par les acteurs régionaux et locaux en veillant, si possible, à construire largement cette attractivité renouvelée du territoire autour des ressources humaines. L'auteur plaide alors pour des actions partenariales contribuant à lutter contre les décrochages et les processus de déqualification et plus largement pour une stratégie d'intervention au niveau local liant étroitement perfectionnement et adaptation des personnes d'une part, et modernisation et reconfiguration permanentes des entreprises, y compris les plus petites, d'autre part.

Le politologue **Emmanuel Négrier** étudie lui aussi mais sous un autre angle la question de la différenciation territoriale, à la fois objet et « hantise de tout projet décentralisateur ». Nous serions passés successivement en France de la différenciation déniée à la différenciation escamotée, puis à la différenciation par la distance. Sans rentrer dans le détail, la dernière période qui, selon l'auteur, débute en 2004 se caractérise par une « grande convergence des référentiels » de l'action publique comme de l'économie. Désormais, l'État réduit sa présence spatiale, privilégie l'échelle régionale et renforce ses « outils de contrôle centralisé ». Pour la première fois, la différenciation territoriale est clairement assumée, ce qui ne peut qu'encourager la concurrence interterritoriale. Encore faut-il que se maintienne voire s'accélère une politique nationale ou européenne de luttes contre les inégalités spatiales. De même, la reconnaissance d'une compétition entre territoires ne doit pas masquer la multi-appartenance territoriale qui caractérise

---

\* ART-Dev, centre régional associé Céreq de Montpellier, stephane.michun@univ-montp3.fr.

maints acteurs, des individus ayant des parcours de vie et d'activité complexes mais aussi des organisations qui relèvent, directement ou indirectement, de l'action publique et qui, dans ce cadre, doivent s'inscrire dans des coopérations multi-niveaux.

L'entrée territoriale est également adoptée, via les pôles de compétitivité, dans la contribution de **Ludivine Calamel** et d'**Ingrid Mazzilli**. Leur questionnement est des plus stimulants puisqu'il porte sur l'opportunité d'un élargissement de la GRH à un espace territorial. Quitte à forcer le trait, il s'agit de voir en quoi la dynamique impulsée par la GPEC dans certaines entreprises peut se diffuser tout en s'émancipant vers d'autres acteurs locaux, d'autres entreprises bien sûr mais aussi les acteurs (para-)publics et les partenaires sociaux promoteurs d'une sécurisation des parcours professionnels. Un des intérêts de cet article est de détailler les paliers et étapes que devrait suivre une démarche de GPEC orientée territoire et d'identifier un certain nombre de freins et de difficultés. Parmi les facteurs de réussite, on notera tout particulièrement le rôle de l'organisation tierce et l'implication des dirigeants et des salariés. À ce propos, on ne peut que déplorer la faible place accordée aux salariés dans ces démarches qui affichent parmi leurs objectifs la sécurisation des parcours professionnels. Trop souvent, on ne raisonne (à leur place et pour eux) qu'en termes de formation, laissant de côté les outils de mobilité externe.

La contribution d'**Anne Loubes**, d'**Isabelle Bories-Azeau**, de **Patrick Faillenot** et de **Nathalie Commeiras** aborde, elle aussi, l'éventualité d'une GRH « ouverte ». Est-il possible de développer une gestion des compétences à l'échelle d'un territoire et, si oui, comment peut-on s'y prendre ? Quels peuvent être les contours d'une gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) ? D'après les auteurs, cela n'est envisageable que si les intérêts entre les différentes parties prenantes convergent suffisamment et si, au-delà, des « actifs spécifiques relationnels » émergent dans la durée. Fort logiquement, les auteurs plaident alors pour un adossement de la GTEC, chaque fois que possible, à des réseaux d'entreprises déjà constitués. L'exemple retenu est celui de l'association des industries ferroviaires (AIF) en Nord-Pas-de-Calais. Malgré les insuffisances des actions mises en œuvre, il ressort clairement que c'est vers une articulation entre logique industrielle et logique territoriale (dispositifs de GRH mutualisés) qu'il faut tendre, articulation qui est nécessaire à l'émergence d'une « nouvelle régulation sociale liée à la compétitivité des territoires ». Au niveau des outils, on retiendra tout particulièrement la cartographie des métiers qui a été réalisée et la plateforme « emplois compétences », outil de coopération entre la filière et le territoire, qui en a résulté.

Dans sa contribution, **Philippe Vaesken** nous invite à déplacer notre regard et à analyser le territoire comme un « acteur collectif » dont il importe de comprendre les modalités de régulation et de gouvernance et leurs interactions. Le champ retenu par l'auteur est celui de l'économie sociale et solidaire, porteuse s'il en est d'innovation sociale. En croisant niveau de régulation (dans un continuum allant d'une régulation émergente à une régulation située) et niveau de gouvernance (dans un continuum allant d'une régulation de type organisationnel à une régulation située), l'auteur identifie quatre catégories d'innovation sociale : l'innovation sociale diffuse, l'innovation sociale normative, l'innovation sociale partenariale et l'innovation sociale collective et publique. Au final, l'économie sociale et solidaire s'impose comme un acteur important susceptible de fédérer et de mobiliser des dynamiques locales et ce faisant, de participer à une identité collective qui souvent fait la part belle au sentiment d'appartenance territoriale.

**Natacha Pijoan** et **Alain Chevance** reviennent sur les plans et accords seniors (définis par la loi de financement de la sécurité sociale 2009). Il s'agit pour eux d'analyser comment les entreprises s'approprient les nouvelles dispositions qui visent le maintien en emploi et le recrutement des seniors, dispositions réglementaires qui ne sont pour l'essentiel que l'expression nationale de la stratégie européenne pour l'emploi. Mais les dispositifs et les obligations ne pèsent guère si les représentations n'évoluent pas. Or, en matière de vieillissement, le regard porté par les entreprises et la société dans son ensemble sur les seniors demeure tout particulièrement stéréotypé. Les auteurs nous proposent fort judicieusement de dépasser ces jugements à l'emporte-pièce en relativisant notre vision de l'âge et de ses incidences en termes d'emploi, de productivité ou de capacité à s'adapter et à apprendre. Autrement dit, il convient d'être attentif au « vieillissement différentiel » des personnes, en fonction notamment du contexte organisationnel au sein duquel ces dernières évoluent. L'analyse d'un échantillon de 126 plans et accords seniors déposés en Bretagne indique clairement que s'il reste difficile de revenir sur les stéréotypes d'âge au niveau du recrutement, en revanche on note des avancées significatives dans l'accès à la formation promotion pour les seniors en emploi. Plus précisément, les auteurs identifient trois types d'actions porteuses de pratiques moins discriminatoires : les entretiens de seconde partie de carrière, les missions tutorales exercées par des salariés seniors, la définition de priorités voire de quotas pour les seniors dans l'accès à la formation. Le lecteur aura remarqué que le territoire n'est ici qu'un lieu support, un lieu de mise en œuvre et de contrôle des politiques publiques. Est-ce à dire que le vieillissement et les représentations qui lui sont associées ne varient pas, d'intensité voire de nature, d'un territoire à l'autre ?

Certainement pas, mais de nombreuses questions relatives aux ressources humaines demeurent abordées de manière largement a-spatiale, en considérant que les problèmes doivent être gérés en interne, au sein des entreprises, pour ne pas dire par les seules directions. D'où l'intérêt des travaux et actions de la Conférence régionale du travail (CRT), structure tripartite (CGPME, MEDEF, UNAPL, UPA, CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, UNSA, DIRECCTE LR) animée en Languedoc-Roussillon par **Yves Jolis**. Le bulletin d'information de la CRT que nous reprenons ici avec l'aimable autorisation de la DIRECCTE rend compte d'une expérimentation en cours visant à équiper un certain nombre de territoires soucieux de s'orienter vers des formes de développement économique plus attentives aux besoins, attentes et capacités de toutes les parties prenantes. La solution retenue ici est celle des EDEC (engagements de développement de l'emploi et des compétences) de territoires. On ne peut qu'encourager de telles démarches qui permettent aux différents acteurs en présence d'adapter des dispositifs nationaux à un contexte territorial et à des situations d'entreprises spécifiques. Une telle formule suscite du partenariat, initie un dialogue social territorial et jette les bases d'un modèle porteur d'efficacité et de solidarité. Bien sûr, tous les territoires concernés ne s'empareront pas avec la même énergie et avec la même capacité à innover de cette possibilité qui leur est offerte mais, là où les acteurs sauront construire et partager de nouvelles ressources, des dispositifs trop souvent inopérants (faute d'adaptation et d'innovation face à une situation particulière) comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences trouveront enfin à prospérer.



# Pourquoi un besoin d'anticipation se développe-t-il au niveau territorial

*Frédéric Bruggeman\**

Nous<sup>1</sup> vivons un monde de changements permanents. Le phénomène n'est pas nouveau et il n'est pas certain que le rythme de ces changements soit plus rapide en ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle qu'il ne le fut au début ou au milieu du XX<sup>ème</sup>. Un ensemble de dynamiques sont à l'œuvre (mondialisation, évolutions technologiques, démographiques et climatiques...) qui se déclinent dans des filières d'activités selon des rythmes propres à chacune d'elles. Le terme de « mutations économiques » désigne ces évolutions auxquelles les entreprises participent activement et s'adaptent continûment.

Les changements qui en découlent ne sont pas linéaires et sont susceptibles d'accélération plus ou moins fortes qui touchent des branches ou des filières et les bassins d'emplois dans lesquels les entreprises appartenant à ces branches et filières sont implantées.

Seules ou en interaction, ces dynamiques font naître :

- **des opportunités** (possibilité d'utiliser des technologies plus productives, de créer de nouveaux produits ou services, d'améliorer l'efficacité des organisations...)
- et/ou **des menaces**, au premier rang desquelles l'obsolescence des compétences et les pertes d'emploi liées aux produits et services qui disparaissent ou aux formes organisationnelles délaissées.

Ces mutations se déroulent rarement sans heurt et provoquent généralement deux types de bouleversements :

- des modifications rapides de la structure des entreprises entraînant des créations et des pertes d'emploi que l'on a pris l'habitude de nommer restructurations ;
- des mises en cause d'activités économiques constituant le cœur ou l'un des cœurs de la dynamique économique d'un territoire. Se met alors en place une dynamique de dévitalisation.

Ces deux bouleversements interagissent mais ne sont pas de même nature, notamment du point de vue de leur temporalité, beaucoup plus longue dans le second cas. Ils possèdent cependant en commun :

- de requérir la mise en œuvre de politiques publiques actives pour réguler les restructurations d'entreprises et favoriser la mobilisation de ressources et d'acteurs autour de projets d'avenir ;
- d'exiger des acteurs concernés (entreprises, salariés et territoire) l'acquisition de ressources nouvelles pour faire face au changement.

Dans le court laps de temps durant lequel se déroulent les crises, ni la mise en place de politiques actives, ni l'acquisition de compétences (individuelles et collectives) nouvelles ne peut se réaliser et c'est ce constat qui fonde un besoin d'anticipation. Logiquement, l'anticipation s'est donc affirmée comme une démarche dont il est attendu une meilleure capacité à saisir des opportunités et une plus grande aptitude à gérer les menaces.

Le terme doit cependant être précisé. Le futur est et restera imprévisible et l'anticipation ne peut être un exercice divinatoire. Les exercices de prévision et de prospective conservent une utilité, particulièrement pour identifier les dynamiques en cours – notamment les signaux faibles – et interroger les représentations de l'avenir qui sous-tendent les décisions, mais l'enjeu de l'anticipation c'est la capacité à agir, pas la capacité à prévoir.

Combinaison d'activités de veille, de développement des aptitudes aux changements et d'une sécurisation des transitions pour les entreprises et les salariés qui y sont confrontés, l'anticipation vise donc à apporter des ressources (informatives, organisationnelles, incitatives et réglementaires) permettant aux acteurs de saisir les opportunités et gérer les menaces. S'il est de leur responsabilité d'orienter leurs efforts vers l'acquisition de ces ressources et savoir-faire, c'est celle des politiques publiques de mettre en œuvre les

---

\* Directeur d'Amnyos Mutations Économiques.

<sup>1</sup> Présentation faite lors de la table ronde : « Les territoires au carrefour du présent et de l'anticipation ».

incitations, mécanismes et dispositifs leur permettant d'y arriver, l'État et les régions ayant, dans ce domaine, un rôle particulier à jouer.

La « boîte à outils » de l'anticipation est aujourd'hui faite de mesures favorisant l'innovation (technologique mais aussi organisationnelle et sociale), d'une mise en réseau des entreprises et des acteurs, d'un dialogue multi-acteurs tourné vers l'avenir, d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise et au sein des territoires, d'un accompagnement des transition et projets professionnels, de politiques de revitalisation orientées vers le développement endogène et en lien avec celles visant la création d'entreprise et l'innovation... La liste n'est pas limitative, l'essentiel ne résidant cependant pas dans le nombre des outils mais dans leur qualité et leur coordination.

Les territoires ont un rôle particulier à jouer dans ce domaine pour trois raisons principales. D'une part la mondialisation n'a pas – comme il était généralement supposé il y a 20 ans – homogénéisé les territoires. Au contraire ceux-ci entrent en concurrence et se différencient. Si cette concurrence doit être régulée, elle induit aussi un besoin de définir des stratégies, lesquelles sont toujours au niveau territorial la résultante de celles menées par chacun des acteurs concernés (État, région, collectivités, entreprises...). Que la notion de territoire varie en fonction des projets complique l'élaboration de stratégies et leurs mises en œuvre sans en changer le besoin. D'autre part, les marchés internes du travail des entreprises, particulièrement des grandes entreprises se rétrécissent. Fortement développés au cours des Trente glorieuses pour faire face à un besoin pressant de stabilisation et de fidélisation de la main-d'œuvre, ils se réduisent aujourd'hui sous le triple effet de la mondialisation, de l'organisation des entreprises en groupes de sociétés et plus généralement en réseaux et de la fragmentation des entreprises le long des chaînes de valeur. Parallèlement, la mobilité professionnelle se fait plus importante et les marchés locaux du travail sont alors des alternatives à la mobilité géographique. Enfin, si les crises se manifestent au sein des entreprises – parce que c'est à cet échelon que se prennent les décisions de restructuration – le lieu d'intégration des acteurs est le territoire et c'est le point de vue territorial qui permet d'appréhender l'ensemble du processus.

# La question des ressources humaines dans l'anticipation et l'accompagnement des restructurations d'entreprises

*Zeineddine Khelfaoui\**

Les restructurations d'entreprises renvoient historiquement en France au démantèlement industriel des années soixante-dix, en particulier dans le textile, la construction navale ou la sidérurgie.

La mémoire collective est chargée par l'image des licenciements collectifs, des fermetures d'établissements et de bassins industriels en déclin. Plus récemment, les restructurations s'apparentent à des formes d'adaptation aux nouveaux impératifs de l'économie mondiale et à des stratégies voulues et souvent anticipées par les dirigeants d'entreprises.

Dans les deux cas, il s'agit bien d'un « cap à passer » pour l'entreprise. Donc une exigence de dépassement et d'adaptation qui marquent fortement la vie de l'entreprise.

Ces nécessités de dépassement sont au cœur d'un débat alimenté par la persistance d'un chômage élevé et les reformulations des trajectoires d'insertion professionnelle dans les pays industrialisés.

Le bouleversement des grands équilibres économiques a mis en évidence les nécessités de recompositions productives structurelles. De nouveaux enjeux sont alors spécifiés et articulés autour des vecteurs technologiques et organisationnels. Le système productif confronté aux nouvelles contraintes de la production a progressivement intégré des stratégies d'adaptation fondées pour l'essentiel sur la flexibilité décrite par G.B. Benko (1990) comme une flexibilité numérique (faculté d'agir sur les effectifs) et une flexibilité fonctionnelle (faculté d'agir sur les tâches exercées au sein de l'entreprise). Cette double tendance s'est accompagnée de licenciements massifs, de délocalisations des productions les plus banales vers les pays à bas salaires et de larges tentatives de reformulation des compétences et des qualifications.

C'est bien dans ce contexte que la question des restructurations prend une ampleur aussi forte. Elle est souvent perçue à la fois comme une forte dénaturation de l'entreprise et comme un facteur perturbateur de la cohésion sociale.

## 1. Les restructurations d'entreprises : quels enjeux ?

Le développement des entreprises s'inscrit, désormais, dans un cadre global en profonde transformation. Il est ainsi admis que la globalisation s'accompagne d'un large accord sur les voies indispensables du progrès économique. Ces voies reposent principalement sur quatre conditions :

- l'ouverture sur les marchés mondiaux et la nécessité d'ajustements économiques socialement supportables ;
- l'insertion dans un cadre territorial cohérent et stable ;
- l'implication dans une dynamique productive raisonnée fondée sur la maîtrise des changements technologiques ;
- l'investissement dans le capital humain par le biais, en particulier, de la formation professionnelle et continue.

Ces quatre conditions forgent une sorte de vision universelle du développement des entreprises et marquent aujourd'hui des rapports plus étroits des entrepreneurs et des managers entretenus avec les marchés et les nécessités de piloter le changement dans un cadre où il est plus difficile de consolider ses positions concurrentielles.

---

\* Directeur du Centre régional associé au Céreq pour la région Languedoc-Roussillon, Université Montpellier III, zino.khelfaoui@univ-montp3.fr

En réalité, les enjeux sont multiples. Ils marquent la nature et l'intensité des changements d'organisation et le devenir des entreprises dans un contexte perturbé où la recherche des avantages spécifiques semble être le leitmotiv stratégique des chefs d'entreprises. Ces comportements semblent peu à peu s'organiser autour de deux enjeux.

Le premier concerne *la recherche de l'avantage compétitif*. Cela signifie pour l'entreprise l'adaptation à de meilleures conditions productives. La recherche de gains de productivité, la lutte contre les surcoûts et la recherche des économies d'échelle constituent les éléments de base qui fondent les stratégies de positionnement des entreprises sur les marchés. Elles conduisent souvent aux logiques de concentration et de différenciation qui affectent fondamentalement les organisations d'entreprises et les poussent à des restructurations permanentes. La recherche de l'avantage compétitif constitue certainement un des éléments majeurs du processus de dénaturation des entreprises et l'apparition de formes spécifiques caractérisées par des changements de taille et de configuration organisationnelle du travail (maillage en réseau, organisations matricielles...). L'enjeu est évidemment important dans la mesure où le coût social de ces restructurations est très élevé à court terme pour des résultats encore incertains sur le moyen et le long terme.

Le second concerne *la recherche de l'avantage comparatif*. Elle passe par la mise en correspondance de l'organisation des entreprises et de leurs territoires de localisation. En d'autres termes, le territoire devient un niveau d'accumulation et d'organisation permettant d'accroître la performance des entreprises. Ces stratégies sont souvent l'émanation de pratiques de rationalisation de production par la recherche de minimisation des coûts du travail. Les délocalisations vers les pays à bas salaires pour les productions banales et standardisables s'inscrivent dans ce schéma. Elles sont souvent le résultat de situations de crises réelles ou anticipées. Elles peuvent être également l'expression de choix volontaristes pour des managers en quête de la rentabilité absolue.

L'avantage comparatif est également le produit de l'adaptation des entreprises aux nouveaux vecteurs de la performance. Il est alors l'émanation de stratégies fondées sur les compétences et la recherche de la croissance par la maximisation des valeurs plus immatérielles (Goodwill) fondées sur les connaissances et la qualité du travail. Cela suppose alors des capacités originales pour s'inscrire dans son environnement et pour capter et entretenir une main-d'œuvre compétente.

Toutes ces pratiques stratégiques produisent de la restructuration. Ces restructurations constituent donc bien des moments particuliers dans la vie des entreprises. Elles sont souvent assimilées à des choix tournés vers la performance, la compétitivité et la nécessité de réaliser des économies d'échelle et donc vers la consolidation des positions concurrentielles.

Bien entendu, les enjeux ne sont pas les mêmes selon les tailles d'entreprises ou la nature des productions. Mais dans pratiquement tous les cas, il s'agit bien d'un engagement de changement qui n'est pas socialement neutre et qui force ces entreprises à changer fondamentalement leurs pratiques de dialogue social et de gestion de la ressource humaine.

## 2. La diversité des situations

Face au processus de restructuration, les attitudes et les choix varient en fonction de la taille, de la puissance financière et de la capacité des entreprises à maîtriser leur environnement social et institutionnel.

Ainsi, pour les petites et moyennes entreprises, les restructurations sont dans la plupart des cas liées à des enjeux de proximité ou à des opportunités professionnelles. Il n'est pas rare alors de voir certaines PME se fondre dans un réseau en modifiant leur organisation et leur façon de gérer la ressource humaine.

*« Parfois grâce à la proximité entre les partenaires, se constitue avec le temps, une "atmosphère industrielle" dans laquelle baigne une communauté locale. Dans cette communauté, le comportement des individus est contraint au respect de certaines règles, certaines conventions. Émerge alors, en son sein "un système de valeurs et de pensée relativement homogène, expression d'une certaine éthique du travail et de l'activité, de la famille, de la réciprocité, du changement" »*  
(Beccatini 1990).

En général, la faible puissance financière des PME et des TPE constitue la raison qui les pousse à des formes de restructuration de proximité. Cela passe souvent par la recherche de complémentarité productive et par la saisie d'opportunité professionnelle dans un cadre relationnel maîtrisable fondé sur la confiance et quelquefois l'absence de formalisme.

Parler de restructuration pour les PME et *a fortiori* pour les TPE, c'est prendre en compte le double souci de ces entreprises ; le souci de maîtriser les changements de taille sans perdre la légitimité de ses liens sociaux et le souci de gagner en performance en acceptant des « doses » plus ou moins importantes de dénaturation par l'adoption de pratiques managériales ouvertes sur les réseaux et les partenariats.

*« On comprend mieux pourquoi de nombreux dirigeants de PME ou de TPE associent assez spontanément formation et information. Le caractère global ou, si l'on préfère, systémique de la gestion d'une petite entreprise fait que la formation en tant qu'activité autonome y est souvent perçue comme contre-nature. Par opposition, la recherche d'informations est permanente et "spontanée". Elle est la contrepartie nécessaire du positionnement de la petite entreprise sur des espaces de marché et de fonctionnement restreints » (Granié, Khelifaoui, Michun 2007).*

Pour les grandes entreprises, les processus de restructuration répondent souvent à des impératifs stratégiques de pouvoirs et de contrôle des marchés. Depuis plusieurs décennies, les grandes firmes internationales ont vu évoluer leurs représentations des territoires et leurs stratégies de localisation. Globalement, on a assisté à l'émancipation croissante des firmes par rapport aux contraintes physiques de localisation.

Les mouvements de délocalisation des unités de production, les fusions-acquisitions, les alliances industrielles et commerciales vont progressivement changer les représentations des territoires et le « décrochage » relatif des firmes par rapport aux contraintes territoriales. De cela, découlent deux effets significatifs.

D'une part, on assiste à une très grande volatilité de comportement des firmes par rapport aux territoires. Les arbitrages par rapport aux localisations suivent des schémas plus complexes, contraignant souvent les firmes à une extrême sensibilité par rapport à des données exogènes et a-territoriales (comportement des actionnaires, fluctuations financières...).

D'autre part, les flux de capitaux sont peu à peu affranchis des principales contraintes de mobilité. De cela découlent une plus grande fluidité et une plus grande mobilité des capitaux. Les investissements directs à l'étranger (IDE) deviennent dès lors une variable stratégique importante et donnent du sens à la « territorialité » d'une firme.

*« On peut alors définir la territorialité d'une firme par son appartenance, son rattachement à un territoire. Ce qui revient à dire qu'elle suit les règles et les lois qui s'appliquent à ce territoire (elle y paie des impôts, elle y poursuit d'autres acteurs économiques en justice ou elle y est poursuivie, etc.) et elle s'y trouve soumise à une autorité (réglementaire, juridique, parfois politique) en cas d'infraction. À un moindre degré, elle est influencée dans ses stratégies par les orientations de politique économique (régionale, locale, nationale) qu'énoncent les diverses autorités compétentes sur le territoire considéré » (Andreff 1996).*

Ainsi, pendant longtemps, les stratégies d'approvisionnement en matières premières ont fondamentalement impliqué les firmes par rapport aux territoires de localisation. Dans ce type de stratégies, les marchés du travail dans les pays d'accueil sont en grande partie contraints par les politiques publiques. Au cours des années soixante-dix sont apparues des stratégies de marchés par le biais des filiales-relais des firmes. Les marchés du travail restent encore contraints par les politiques publiques des pays d'accueil et par le maintien de coûts salariaux faibles. Une troisième stratégie s'est imposée. Il s'agit de la stratégie de rationalisation et d'intégration internationale. Cette stratégie s'est accompagnée par une très grande segmentation des productions et une distinction plus nette entre des marchés du travail « primaires » dans les pays développés caractérisés par une main-d'œuvre plus qualifiée et des marchés du travail « secondaires » dans les pays à faibles coûts salariaux. Cette segmentation modifie déjà les arbitrages des firmes par rapport aux avantages territoriaux et par rapport aux types de marchés du travail. Cette tendance accroît la flexibilité des firmes et place aussi bien les marchés du travail « primaires » que les marchés du travail « secondaires » dans une situation plus fragile et plus subie.

Les mouvements de délocalisation, de relocalisation ou de restructuration des firmes forment les nouvelles contraintes qui s'imposent aux territoires. Avec la globalisation, ces comportements se sont intensifiés en s'accompagnant par une concurrence plus accrue des territoires pour attirer les flux d'IDE. Le fonctionnement des marchés du travail va intégrer ces nouvelles données en considérant les risques de délocalisation générés par la très grande flexibilité comme des risques potentiels de déstructuration sociale

et de chômage auxquels on peut répondre soit par le maintien de salaires faibles et de conditions de travail minimales soit par une augmentation de la qualité de la main-d'œuvre source de productivité forte.

Les stratégies des firmes sont aujourd'hui encore plus marquées par la poursuite de l'internationalisation et du processus d'intégration. Sur le plan productif, les alliances stratégiques se traduisent par des recentrages massifs sur les métiers de base et par une extrême sensibilité de la production par rapport à la demande. Trois variables sont, désormais, à la base de ces changements :

- l'augmentation de la flexibilité des firmes et du risque de délocalisation ;
- la diminution des coûts de transaction grâce aux alliances stratégiques des firmes et la constitution d'oligopoles ;
- l'augmentation des flux d'IDE et les nouvelles conditions de l'attractivité des territoires.

Les incidences de ces évolutions significatives sur le plan international sont d'abord un comportement concurrentiel plus exacerbé des territoires face à ce système productif recomposé. Ensuite, une extrême sensibilité des modes d'ajustement des marchés du travail, désormais plus flexibles et plus largement contraints par des impératifs stratégiques coordonnés par les grands groupes internationaux.

La perception des territoires comme celle du fonctionnement du marché du travail change de nature.

*« Ce constat vaut pour les économies du Nord aussi bien que pour celles du Sud. L'universalité de la préoccupation reflète la généralisation des contraintes engendrées par le processus de globalisation. Aujourd'hui, l'objectif de l'attractivité s'ajoute à celui de la compétitivité qui était caractéristique des années soixante. Son apparition reflète le passage du modèle de l'économie multinationale qui a dominé les décennies soixante et soixante-dix à celui de l'économie globale qui se développe depuis le début des années quatre-vingt » (Michalet 1999)*

La notion d'attractivité des territoires s'entend comme un ensemble de moyens mis en œuvre par un pays pour créer des avantages additionnels afin d'attirer les IDE et de peser sur les choix de localisations des firmes. Il s'agit bien là d'une adaptation progressive des États dans ce contexte de globalisation.

Trois éléments favorisent cette nouvelle perception de l'attractivité des territoires :

- la disparition progressive de la distinction entre le domestique et l'étranger ;
- l'arbitrage dans les choix de localisations par la mise en concurrence des territoires ;
- des préférences fondées sur la combinaison d'avantages liés à des marchés de grande taille et la minimisation des coûts.

Ces éléments combinés ont permis de remarquer l'existence d'une courte liste de pays jugés les plus attractifs. Cette liste n'est pas fermée. Elle est modulable en fonction des pratiques d'incitation à la localisation menées ici ou là. C'est bien à ce niveau que les capacités d'attraction des marchés du travail jouent un rôle déterminant.

### **3. La ressource humaine au cœur du processus d'attractivité des territoires**

Les nouvelles règles de la globalisation et les nécessités de l'attractivité imposent aux différents territoires de renforcer les avantages relatifs de leurs marchés du travail. Au-delà de certaines pratiques incitatives (incitations fiscales, infrastructures de télécommunications, stabilité sociopolitique...), on assiste donc à un mouvement de territorialisation des marchés du travail par une meilleure visibilité de leurs avantages relatifs. Cette tendance est le résultat d'un double mouvement observable à l'échelle globale.

D'une part, il y a un mouvement de standardisation des comportements fondé sur la flexibilité du travail et des organisations et sur la capacité des entreprises à conduire le changement face aux marchés.

D'autre part, il y a un mouvement de normalisation des productions en termes de qualité et de coûts. Cela engendre de fortes exigences en main-d'œuvre qualifiée, en particulier dans les territoires-cibles des investissements directs à l'étranger (principalement les pays de la « triade »).

*« L'intégration croissante des économies au niveau mondial accentue la modification des conditions de demande des biens et services et des paramètres de la concurrence entre entreprises. Qu'elles soient subies ou voulues, les fusions-acquisitions constituent une des manifestations de l'adaptation*

*des entreprises à un environnement économique mondial où les barrières légales et les obstacles physiques aux échanges commerciaux continuent de s'amenuiser » (Mucchielli et Kohler 2000).*

Les mécanismes de restructuration des firmes restent, malgré la crise financière, importants. Les incidences sur le travail sont donc lourdes tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif. L'impact sur les territoires de ces pratiques d'entreprises va dépendre alors des attitudes stratégiques pouvant être soit des attitudes de rationalisation ou des attitudes d'anticipation.

La rationalisation prend surtout la forme de stratégies de réduction des coûts soit par la délocalisation d'unités de production vers les marchés du travail périphériques à bas salaires, soit par des mesures de restructuration et de rationalisation (licenciements, accroissement de la flexibilité, externalisation...).

L'anticipation procède par des stratégies de différenciation par la qualité et les connaissances accumulées. La recherche-développement, la densité interentreprises et la qualité de la main-d'œuvre sont ici des variables déterminantes.

Ces modes d'action des firmes permettent de fixer le rôle des différents acteurs et les moyens à déployer. On peut alors préférer mettre l'accent sur la prévision ou alors sur les outils d'accompagnement (comme par exemple la sécurisation des transitions professionnelles). Il s'agit là du cœur du débat sur les restructurations. C'est dans ce cadre qu'il faut alors placer la question de la ressource humaine. Bien entendu, tout processus de restructuration (pour une grande ou pour une petite entreprise) impacte fortement les méthodes de management des ressources humaines en plaçant la question de la transition et de la recomposition professionnelle au cœur des enjeux.

C'est bien ainsi que se posent les questions relatives aux parcours professionnels des seniors, à l'employabilité des bas niveaux de qualification et aux changements des identités catégorielles et professionnelles. Face aux restructurations, les sentiments de perte de repères, de risque social ou d'incertitudes face aux nouveaux mécanismes de la valorisation induisent des réactions sociales très variées.

Selon l'étude menée par le Céreq en 2005 (Bertrand, Hillau 2008), il y a une forte diversité de situations sociales. Des plus exposés au risque social aux moins exposés, cette étude distingue quatre situations :

*« Les plus exposés au risque sont plutôt âgés, enracinés dans leur territoire et dont les qualifications sont très spécifiques à l'entreprise concernée par la restructuration. Les moins exposés sont ceux qui avec les mêmes profils appartiennent à des entreprises ayant les capacités de développer des programmes de formation, d'accompagnement et de mobilité ».*

Selon la même étude :

*« Les salariés appartenant à de petites entreprises mais dotés d'une qualification et d'une profession repérables sur le marché du travail sont dans une situation plus favorable. Ainsi que les salariés qualifiés ou hautement qualifiés de grands groupes qui vont pouvoir être intégrés facilement à des programmes de mobilité, ou d'accompagnement de projet ».*

La réflexion aujourd'hui engagée sur le rôle de la GRH doit faire à notre sens un détour par la notion de territoire. Dans les pays industrialisés, qui ont pu croire à l'universalité du modèle fordiste, nombreux sont les territoires qui ne trouvent plus ou n'ont jamais trouvé le secret de leur développement dans ce modèle. Ils exploitent alors de nouvelles opportunités et font émerger dans les faits des systèmes de construction économique et sociale manifestement en rupture avec les normes de la croissance et de l'accumulation. Qu'ils aient été au cœur du processus d'accumulation ou placés en sa périphérie, ces territoires sont confrontés à de nouveaux défis du fait des graves dysfonctionnements du marché du travail.

Concrètement ils mettent en place par des approches successives et tâtonnantes tout un ensemble d'opérations de développement portant sur des pratiques renouvelées de mobilisation et de développement des ressources humaines.

Ainsi, la mondialisation est concomitante de nouvelles formes de territorialisation ou de reterritorialisation de l'économie dans lesquelles s'articulent à l'économie les paramètres d'ordre institutionnel et social. Nouveau système certainement, nouveau modèle ? Probablement. Pourvu que l'on raisonne en termes de superposition et non en termes de substitution.

*« Les fonctions essentielles de la modernité du développement des territoires fondent des logiques nouvelles d'un développement plus endogène qui se superpose aux logiques anciennes de l'économie de production et de consommation de masse » (Khelifaoui 2008).*

Les logiques de l'économie de l'environnement, de l'information, de la formation et de la ressource humaine, mettent en avant scène des territoires aux économies complexes où sont indissociables institutions et marché.

Les représentations et les stratégies que les acteurs adoptent correspondent à un système alternatif superposé aux anciennes logiques. L'observation doit porter sur le moyen et long terme et sur des espaces économiques de proximité.

Ces deux références poussent à proposer une lecture de l'économie et du développement de la GRH sensiblement différente de la lecture traditionnelle dans laquelle la construction de l'identité économique et professionnelle des personnes, l'élaboration de la trame et du fil du tissu productif et des réseaux de la petite entreprise, de même que la logistique institutionnelle fondent la nouvelle économie de la ressource humaine.

On conçoit alors que l'innovation dans les stratégies d'acteurs au sein des territoires soit nécessaire.

#### **4. Acteurs, innovations sociales et territoires**

Pour l'essentiel, la place centrale qu'occupent désormais les qualités de la ressource humaine dans le processus de création de richesse rend obsolète la notion de l'existence d'un « volume disponible de travail ».

Certes la standardisation progressive des marchés du travail a des incidences de plus en plus marquées dans les territoires. Les rapports successifs des organismes internationaux sur l'emploi dans le monde montrent qu'« *un nombre croissant de travailleurs de par le monde est placé dans le champ des relations économiques internationales. Cependant, les politiques nationales continuent d'avoir une influence importante, déterminante, sur le niveau de l'emploi et sur le régime du travail même si les États doivent tenir compte des impératifs de la compétitivité internationale* » (rapports du BIT).

Les acteurs économiques et sociaux dans les territoires intègrent cette contrainte. Le problème d'un système d'emploi territorialisé consiste en fait à créer du développement économique. Penser au niveau territorial à la fois système d'emploi et développement économique oblige à repenser les cadres d'action sur la ressource humaine. De ce point de vue, la formation devient de plus en plus structurante. Comment imaginer en effet que les 300 000 entreprises qui se créent chaque année en France puissent se lancer et se développer sans une solide formation de leurs nouveaux dirigeants. On voit donc émerger dans les territoires un certain nombre d'acteurs qui travaillent sur la ressource humaine et se donnent comme contrainte de travailler en partenariat quelles que soient les institutions auxquelles ils appartiennent.

Le système d'emploi susceptible de porter de la croissance puis du développement implique nécessairement trois acteurs : les institutions, les entreprises, les individus en recherche d'identité professionnelle.

Ce qui doit émerger dans les territoires correspond donc à des stratégies qu'il faut imaginer plus innovantes et mieux coordonnées. Trois types de stratégies semblent alors indissociables dans cette recherche de l'innovation par l'action dans les territoires.

**La stratégie de la durée** s'impose du fait du caractère très haché, discontinu, aléatoire et souvent réversible des trajectoires de l'insertion. Il y a stratégie innovante quand les acteurs cessent de se représenter l'insertion sur le marché du travail comme référencée à un temps court, un passage rapide de la formation initiale à l'emploi. Ce modèle existe encore certes à certains niveaux très élevés et très spécialisés de la formation mais cela est devenu l'exception. Par ailleurs, l'approche du temps doit être une approche d'un temps individuel, personnalisé. Il est donc logique de voir se développer toutes les mesures fortement personnalisées du type bilan de compétence. Traditionnellement on essayait de voir dans quelle case on pourrait mettre tel ou tel chômeur, l'optique nouvelle consiste à repérer les profils et les motivations pour obtenir de tout candidat à l'emploi une mobilisation personnelle qui débouche sur une construction dans la durée.

**La stratégie du territoire** correspond à la nécessité de saisir les opportunités de collaboration et de partenariat. Qu'ils appartiennent au domaine public de l'État, de la région, des collectivités locales ou aux secteurs privés de la formation du recrutement et de l'orientation, les médiateurs ont la responsabilité de traiter dans la proximité les problèmes d'emploi des catégories sociales et des niveaux professionnels pour lesquels les difficultés de l'insertion sont les plus grandes. C'est souvent alors dans la proximité des liens que l'on peut exploiter avec une certaine efficacité la combinaison des dispositifs institutionnels.

**La stratégie d'adaptation et de revalorisation de la ressource humaine**, correspond à la prise de conscience que l'efficacité productive est en grande partie liée à la compétence et à la créativité des salariés. Or cette créativité est bien souvent la résultante d'un processus de formation-insertion pour lequel il convient de minimiser les risques de la précarité et de la désincitation. Face à un marché du travail de plus en plus sélectif, exigeant, où les entreprises, soumises à une contrainte de résultats, sont amenées à sélectionner des travailleurs de plus en plus compétents, les acteurs institutionnels et les médiateurs sont amenés de plus en plus à multiplier les actions innovantes pour éviter les décrochages et les processus de déqualification. Ainsi, par exemple, pour les niveaux de formation les moins élevés, c'est finalement dans les territoires que vont se faire les constructions des capacités et des identités propres aux personnes (par l'apprentissage, par l'alternance...).

L'innovation dans les stratégies territoriales consiste, alors, à permettre une implication plus forte des petites entreprises. Dans ce type de stratégie, chaque entreprise ne se trouve plus isolée et démunie face son besoin de main-d'œuvre et de compétences. C'est la coordination qui est susceptible de démultiplier l'efficacité.

Ceci n'est possible qu'au travers d'un partenariat territorialisé. Ainsi, il est particulièrement intéressant d'envisager l'entreprise au travers du prisme de l'organisation et du territoire.

*« En effet, appréhender les entreprises en raisonnant en termes d'organisation, c'est s'interroger sur la coordination des acteurs, ses enjeux et ses difficultés. Comment rendre compatibles les intérêts, les comportements et les stratégies des uns et des autres ? Comment faire de la pluralité des acteurs un atout pour l'entreprise ? Comment envisager un développement cohérent de l'ensemble ? »* (Granié, Khelfaoui, Michun 2007).

On ne peut pas ignorer dans un territoire que ce sont finalement les entreprises qui construisent et renouvellent en continu l'efficacité de notre système économique et social. Dans le même temps, les entreprises savent parfaitement que la valeur de leur production matérielle et immatérielle, la qualité de leur produits dépendent fondamentalement de la ressource humaine et de ses capacités.

Les fonctions d'efficacité des entreprises sont liées au développement des compétences et des incitations à la créativité. Cela passe nécessairement par la formation et par la mise en œuvre d'un cadre productif incitatif au développement des connaissances. Dans les territoires, il faut alors systématiquement anticiper et accompagner ce processus. C'est là un enjeu majeur que l'on ne doit pas simplement voir sous le prisme de la grande entreprise et de ses restructurations. Les petites et moyennes entreprises suivent avec rapidité les pas de ces changements de structures. Il ne faut surtout pas négliger le poids de leur impact social dans les territoires.

## Bibliographie

Andreff W. (1996), *Les multinationales globales*, Paris, la Découverte.

Benko G.B. (1990), *La dynamique spatiale de l'économie contemporaine : une introduction*, Paris, Éditions de l'Espace européen.

Bertrand H., Hillau B. (2008), L'enjeu des qualifications dans la maîtrise des restructurations, Céreq, *Bref*, n° 259, décembre.

Granié C., Khelfaoui Z., Michun Z. (2010), « Les réseaux des petites entreprises : une opportunité pour l'action publique ? », *Revue de l'éducation permanente*, n° 182/2010-1.

Khelfaoui Z. (2008), « La gestion territorialisée des ressources humaines », communication colloque AGRH, Dakar (Sénégal), 7-10 Novembre 2008.

Khelifaoui Z. (2008), « Territoires en tension, stratégies des firmes internationales et capital humain : quels constats pour quelles perspectives ? », communication aux XXIV<sup>e</sup> Rencontres ARETHUSE, Montpellier 25-26 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, 3/2008.

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

Granié C., Khelifaoui Z., Michun S. (2007), *Réseau d'entreprises et structuration des stratégies de formation. Le cas de l'application du programme EDDF dans le réseau CAMDIB-BEZIERS*, rapport d'étude pour la DRTEFP Languedoc-Roussillon, Céreq/Université Montpellier 3.

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

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

Michalet C.-A. (1999), Un nouvel impératif de la politique économique dans la globalisation : l'attractivité, rapport CREI, décembre.

Mucchielli J.-L. (1985), *Les firmes multinationales. Mutations et nouvelles perspectives*, Paris, Economica.

# La différenciation positive

*Emmanuel Négrier\**

Une<sup>1</sup> manière d'aborder la réforme en train de se profiler en France est de prendre directement en charge la question de la différenciation territoriale. On le sait, celle-ci est à la fois le projet et la hantise de tout projet décentralisateur. Et ce colloque se déroule près de dix ans après un autre événement : « Quelle administration territoriale pour le XXI<sup>ème</sup> siècle en France dans l'Union européenne ? » organisé par le CRDT et auquel assistait l'auteur de ces lignes. Lors de ce colloque, Jean-Claude Thoenig avait, en gros, défendu la thèse suivante : la décentralisation française ne résulte pas d'une fragmentation croissante du territoire mais, au contraire, de l'homogénéisation des cadres territoriaux de mise en œuvre des politiques publiques, rendant possible les transferts de responsabilité. D'une certaine manière, il nous proposait le paradoxe suivant : la différenciation territoriale est rendue légitime en France dès lors qu'on sait qu'elle est devenue impossible. Une même thèse était déjà inscrite dans le célèbre article qu'il avait cosigné avec Patrice Duran (Duran & Thoenig 1996).

La saveur incontestable de ce faux syllogisme ne doit pas nous faire oublier la réalité palpable d'une différenciation problématique dans les politiques territoriales. En effet, dès le début du XXI<sup>ème</sup> siècle, la loi Chevènement a produit des territoires communautaires dont la géométrie variable n'a d'égal que les différences de compétences, budgets, régimes représentatifs et modes de solidarité interne (Négrier 2005). Plus tôt, Olivier Borraz pointait l'hétérogénéité des politiques de lutte contre le sida à l'échelle départementale, en fonction des configurations socio-médicales propres à chaque territoire (Borraz 1998). Plus récemment, Sylvain Barone nous montrait que la régionalisation du transport ferroviaire donnait lieu à une telle diversité de mise en œuvre entre régions (Barone 2008) que l'on devait recourir à un modèle à pluralité de causes imbriquées pour en apprécier les tenants et – surtout – aboutissants. Car on connaît l'objection à ce constat d'une différenciation croissante : elle ne concernerait que les processus (formalisation), tout en poursuivant les mêmes buts (dépolitisation) et produisant les mêmes résultats (équité). Rien n'est plus inexact, et c'est précisément sur ce point que notre communication prend sa source. De quelle différenciation cette réforme est-elle le nom ?

Nous proposons donc de passer en revue trois manières, successives, d'envisager la différenciation territoriale en France. Nous utiliserons comme fil rouge la même question telle qu'elle se pose en Espagne. Nous analyserons principalement les modèles d'action publique, tout en les mettant en regard des grandes tendances de l'économie politique, au cours des mêmes périodes. Cela nous permettra, en conclusion, d'envisager les conditions nécessaires d'une différenciation positive.

## 1. La différenciation déniée

La V<sup>ème</sup> République centralisée fonctionne, jusqu'à la décentralisation des années 1980, sur un modèle apparemment standardisé depuis le sommet jusqu'à la base. Tout semble avoir été dit sur cette période qui a donné ses lettres de noblesse à une organisation territoriale en « jardin à la française » (Faure 2007), que nos collègues étrangers continuent de considérer, d'une part, comme encore en vigueur et, d'autre part, comme conforme à sa légende. En réalité, on sait bien que ce modèle n'a pu s'enraciner dans le système politico-administratif français qu'au prix d'accommodements locaux.

La régulation croisée, qui en est la marque, a cependant été définie non pas comme un modèle de différenciation, mais comme une adaptation marginale d'un modèle standardisé, d'une raison homogène et de qualité supérieure. Que la rationalité et l'homogénéité aient été ensuite questionnées (Alliès 1985 ; Bourdieu 1990) ne change rien au fait que la différenciation ne trouve aucune légitimité dans la France centralisée. L'équation juste demeure centralisation = égalité. Cette équation n'est pas généralisée. En

---

\* Directeur de recherches au CNRS, negrier@univ-montp1.fr.

<sup>1</sup> Cet article est paru dans l'ouvrage dirigé par Jean-Claude Nemery : *Quelle nouvelle réforme pour les collectivités territoriales françaises ?* Paris, L'Harmattan 2010, p. 315-325. Repris ici avec l'aimable autorisation de l'auteur et de l'éditeur.

Espagne, dans le même mouvement historique occidental, mais dans un contexte de transition très spécifique, c'est un algorithme inverse qui devient le maître mot des politiques territoriales : démocratie = différenciation (Linz 1997).

Au-delà des principes d'action publique et à la faveur du regard que porte sur elle la sociologie des organisations, il faut bien admettre que la différenciation territoriale, déniée officiellement, aura été l'une des modalités masquées de l'efficacité du système. La relation préfet-notable fonctionne à la sélectivité de l'accès à l'administration, gage, précisément, de notabilité. Le cumul des mandats assure une distorsion du rapport à l'État qui, curieusement, continue d'exister au mépris de son interdiction générale dans les autres pays européens. On notera même que la pratique du cumul, jadis vécue de façon presque honteuse, est aujourd'hui souvent revendiquée au nom de la performance pour le territoire cumulo-représenté. On ne peut plus clair avec de la différenciation territoriale de fait qui pointait déjà sous les habits républicains de la France jacobine.

Cependant, d'un point de vue de politique économique, nous sommes, au cours de ces années 1970, encore inscrits dans un référentiel de politique keynésienne du territoire (Brenner 2004) pour lequel la suppression des disparités territoriales est une condition nécessaire du développement capitaliste. Il y a donc harmonie entre les logiques dominantes du capital et les politiques territoriales françaises, quand bien même celles-ci associeraient une vision dogmatique de l'homogénéité territoriale à une pratique dialectique de l'égalisation et de la différenciation territoriales.

## 2. La différenciation escamotée

La première décentralisation, celle des années 1980, passe pour assumer la différenciation irrépressible des territoires, dans un contexte où la gauche, en particulier, s'est acclimatée à une vision plus ouverte à la régionalisation, sinon au régionalisme. Mais cette réforme, du point de vue de la différenciation territoriale, est en trompe-l'œil. Derrière une apparente diversité de destin, les collectivités territoriales connaissent une même logique de transfert de compétence. Afin d'assurer l'homogénéité du système, l'État va même jusqu'à inventer de toutes pièces les institutions qu'il a prévu de transférer, avant d'en confier la gestion aux pouvoirs locaux. Ainsi, il a créé plusieurs bibliothèques centrales de prêt, en 1984-85, qui sont devenues bibliothèques départementales de prêt l'année suivante, gérées par les conseils généraux (Gautié-Gentes 2003).

À cette standardisation guidant la décentralisation correspond, par l'absence de tutelle d'un niveau sur l'autre, la construction de pouvoirs qui, chacun, s'inventeront une identité globale, en charge, sur leur espace, de la globalité des enjeux d'action publique. La clause générale de compétence est la traduction juridique de cet enchevêtrement de mondes. Mais la diversification des niveaux d'action publique induit une démultiplication des critères de différenciation ou d'harmonisation des territoires. Dès lors qu'il s'agit d'égaliser le traitement des régions entre elles, n'aboutit-on pas à une inégalité croissante entre départements ? Et si l'on prend les départements pour base, n'accroît-on pas les disparités entre villes, entre aires urbaines, entre régions ?

On est donc passé des complications de la gestion locale à la complexité de la question territoriale. Pour la contourner sans la résoudre, une myriade de structures vient ajouter son lot de solutions (c'est-à-dire de problèmes), comme les syndicats intercommunaux, les pays, les agglomérations. L'hypothèse d'une substitution des premiers par les seconds ne se vérifie pas, ou si peu que l'échec de la recomposition par le bas reste massif. Si la dialectique de la phase antérieure était plutôt favorable à la réduction des disparités, celle de cette nouvelle période en rend l'évaluation presque impossible. En tout état de cause, les instruments de traitement des écarts (péréquation, identité d'outils au service des mêmes niveaux) sont trop faibles et contradictoires pour jouer un rôle important. Un seul exemple : la dotation de solidarité communautaire, qui est à la disposition des communautés d'agglomération pour équilibrer les ressources des communes entre elles, tend plus souvent (mais pas toujours) à favoriser... les communes les plus aisées des agglomérations (Rousseau 2004) ! Si la différenciation est un aspect plus clairement revendiqué que dans la phase antérieure, c'est d'abord au travers des logiques de distinction des pouvoirs locaux naissants, et non par l'abandon des politiques territoriales de l'État. La déconcentration continue d'accompagner la décentralisation, ce qui, d'une manière générale (avec quelques exceptions cependant), contribue à favoriser l'harmonisation des situations. Mais si l'on excepte le statut de la Corse, qui relève de cette période, la différenciation territoriale reste globalement contradictoire avec la décentralisation. Il faut entrer assez en profondeur dans le jeu, prétendument égal et souverain, des mécanismes fiscaux pour se rendre compte que l'État lui-même contribue à une différenciation territoriale pénalisante pour certains espaces.

Ainsi, la limitation de la cotisation des entreprises (dans le cadre de la taxe professionnelle) à 3,5 % de leur valeur ajoutée conduit à « *neutraliser une part plus ou moins importante de l'assiette de cet impôt* » (Cossardeaux 2006), mais de façon très contrastée selon le tissu local. Joël Cossardeaux indique en effet que cette limitation est beaucoup plus pénalisante pour les agglomérations au sein desquelles une grande partie des entreprises a déjà atteint ou s'approche de ce seuil. Il oppose ainsi l'agglomération d'Angers, où moins de 30 % des bases de TPU (taxe professionnelle unique) sont plafonnées, et celle de Béthune, où la proportion est de 86% ! À ceci s'ajoute une palette très diversifiée de logiques contractuelles dont l'évaluation, du point de vue de la différenciation territoriale, reste à faire. Mais gageons qu'on y trouverait plus de confortation des territoires bien dotés que d'« *empowerment* » des espaces relégués.

Dans cette même période, l'Espagne montre un visage sensiblement différent. La reconnaissance du fait différentiel est loin de conduire à un long fleuve tranquille. Pas moins de 600 recours sont adressés au tribunal constitutionnel, entre 1981 et 1987, pour trancher un conflit de compétences entre l'État et les communautés autonomes. Le jeu du juge constitutionnel, celui du gouvernement et des communautés autonomes « non historiques », vont dans le sens du rattrapage des niveaux de compétence. Toutes, même les plus artificielles (comme celle de Madrid) vont obtenir les compétences étendues initialement réservées aux Galiciens, Catalans et Basques. Ce processus, que l'on qualifie alors de « *Café para todos* », n'est pas la fin de l'histoire. Il conduit à alimenter l'hypothèse d'une nouvelle phase de transfert de compétence, à travers la révision des statuts. L'activation de celle-ci dépend largement du contexte politique, et de la dépendance (ou non) dans laquelle se trouve la majorité gouvernementale espagnole à l'égard des partis « nationaux et périphériques » (CiU en Catalogne, le PNV en Pays-Basque, ou encore le BNG en Galice ou la Coalición Canaria dans les îles du même nom).

Le mode de transfert, qui accompagne les compétences dévolues des ressources fiscales correspondantes, privilégie le niveau régional sans s'attaquer aux collectivités infrarégionales (provinces et communes). Celles-ci dépendent assez fortement des dotations. Mais elles sont contraintes de s'appuyer sur les seules ressources fiscales à leur disposition : l'impôt foncier qui, en Espagne, est très concentré sur la première acquisition (Pollard 2009). Il s'en suit une course à l'urbanisation très inégale, mais qui aura produit, là où le marché la rendait apparemment possible, la plus vaste bulle immobilière d'Europe et une pratique de corruption touchant un grand nombre d'exécutifs locaux. La fluctuation de cette ressource en fonction du marché est la traduction amplifiée de ce que l'on peut constater en France avec l'intermittence de rendement des droits de mutation pour les conseils généraux.

À des degrés divers, cette période dans les deux pays est celle d'une nouvelle dialectique entre différenciation et homogénéisation des territoires. Elle est aussi, dans les deux cas, celle d'une croissance du niveau d'intervention publique, qui rend acceptable une certaine expression différenciée des stratégies territoriales. Pour encourager le phénomène, il faut bien sûr tenir compte du renforcement, au cœur de cette phase, des fonds structurels communautaires qui se donnent précisément pour objectif la réduction des disparités spatiales au sein du territoire européen (Jouve et Négrier 1998). Par contre, l'économie politique est entrée dans une nouvelle phase où, en lieu et place du besoin de réduire les inégalités spatiales, le capitalisme valorise la compétition entre territoires (Brenner 2004), qui est l'indice d'une nouvelle manière d'envisager à la fois la question urbaine ou métropolitaine et les enjeux régionaux. Ainsi, alors que dans la phase antérieure on a une relative cohérence entre modes d'action publique (standardisation territoriale) et référentiel capitaliste (harmonisation spatiale), nous avons ici un contraste entre une dévolution soucieuse de traitement égal (avec des nuances) et l'émergence de la compétition entre territoire comme valeur du développement.

### **3. La différenciation par la distance**

Une nouvelle phase s'ouvre en France en 2004. Le processus de décentralisation, qui avait coïncidé avec une déconcentration parallèle des services de l'État, s'accomplit désormais de façon autonome. Bientôt, la réorganisation de l'État privilégiera l'échelle régionale, tandis que les directions départementales connaîtront une importante vague de transfert vers les collectivités concernées, et le conseil général au premier chef.

Renaud Epstein (2009) a bien montré les caractéristiques émergentes de cette nouvelle façon d'envisager le territoire. La logique de l'« État à distance », qu'il observe dans un secteur particulier (le renouvellement urbain) est sans doute le prototype de ce qui est tenté au travers de la réforme territoriale de la fin 2009. On y trouve certains ingrédients qui avaient fondé la stratégie thatchérienne de « dé-territorialisation » de l'État (Le Galès 2004), par un mouvement de réduction de la présence spatiale de l'État, d'une part, et de renforcement des outils de contrôle centralisé, d'autre part. Cette action à distance est, sans doute, la forme

la plus explicite de différenciation territoriale assumée. Elle repose sur une autre dialectique entre homogénéisation et différences.

D'une part, l'action à distance requiert le développement d'instruments propres à assurer la normalisation des politiques publiques. La production d'indicateurs, l'émergence de nouveaux outils comme les appels à projets, la redéfinition des instances nationales d'aménagement du territoire vers une conception ouverte à la compétitivité des territoires (DATAR-DIACT) vont dans le même sens d'une acclimatation des acteurs locaux à la concurrence interterritoriale. Celle-ci n'est plus simplement le fruit d'un nouveau capitalisme et de ses besoins. Elle est au principe de l'action publique elle-même.

D'autre part, au plan institutionnel, le désalignement des territoires de l'État – le niveau régional tel qu'il se profile comme pôle majeur de réorganisation autour de la personne du préfet de région – mérite un commentaire. Il s'agit bien sûr de libérer les administrations étatiques de leur interdépendance à l'égard de celles des collectivités locales et de leurs élus. La réforme territoriale, qui comporte dans ses intentions la création d'un conseiller territorial sur une base uninominale, va dans le sens d'une forte limitation de la régionalisation politique. Les conseils régionaux, qui seront composés de ces élus de « super-cantons », dont la carrière politique dépendra de leur efficacité dans le droit de tirage des finances régionales au profit de leur proximité, ressembleront plus qu'aujourd'hui à ces cartels interdépartementaux qu'ils étaient avant 1986, au temps des établissements publics.

Briders les régions libère un espace pour l'État, à une échelle régionale où il peut répercuter, de façon plus distanciée, les injonctions centrales. Il peut d'autant plus le faire qu'il se sera, préalablement, désengagé des niveaux départementaux, alors que les conseils généraux seront, eux, limités dans leur autonomie par la rigueur budgétaire et la suppression de leur capacité de jeu (déjà limitée) sur les instruments fiscaux<sup>2</sup>. En apparence, ce double jeu du désencastrement territorial de l'État et d'essor d'instruments de normalisation compétitive et de contrôle, au rang desquels la Révision générale des politiques publiques sert de cadre, fonctionne sur la base d'un marché accompli des territoires. On passerait ainsi de la rivalité entre espaces à la concurrence entre projets localisés. L'ajustement au terrain y trouverait sa place, au travers des logiques d'expérimentation et de délégation de compétence. Une place vraisemblablement assez rhétorique. En effet, en dépit de leur inscription dans la précédente réforme territoriale (l'Acte II de 2004), on aura constaté la quasi-absence de mise en œuvre de telles possibilités. La séparation en blocs de compétence et la limitation des financements croisés, qui passe pour clarifier les compétences et mieux identifier les responsabilités, permet aussi de poser chacune des collectivités comme une entité éventuellement compétitive avec celles de même niveau.

Ce processus de recentralisation normative, de désengagement contrôlé des territoires et de leur mise en concurrence est-il une forme de différenciation positive ? Serait-il à l'abri des critiques généralement adressées à une telle recomposition ? Deux conditions ne semblent pas réunies. La première est, comme pour toute compétition, que l'égalité des chances (à chaque niveau, au moins) soit assurée. On a montré que cette évaluation n'existait pas, et que les dispositifs censés assurer une gestion des décalages éventuels (la péréquation interterritoriale) restaient subsidiaires en France. Par ailleurs, cette nouvelle phase intervient dans un contexte de réduction de l'intensité (française, du moins) des fonds structurels, et d'une réorientation partielle de leur principe de fonctionnement vers plus de compétitivité.

La seconde condition est plus délicate à vérifier encore : la décence de la compétition dans les relations entre l'État et les collectivités. Or on constate un phénomène non pas de substitution mais d'accompagnement de la logique de compétition interterritoriale par une politisation des relations État-collectivités. Nous l'avions observée dans l'analyse du rôle des préfets dans les enjeux intercommunaux. Le « blues des préfets », qui a conduit récemment à la constitution d'un Club<sup>3</sup>, est bien le symptôme d'un poids accru des injonctions politiques au sein des politiques territoriales de l'État. Il s'agit là, bel et bien, du retour sur une assez longue période de relative étanchéité des administrations étatiques à l'égard de la politisation (Le Lidec 2001 ; Borraz et Négrier 2007). Certes, la variable politique a toujours eu son importance dans les relations centre-périphérie, et plus sans doute encore que n'avait voulu l'admettre le modèle même de la régulation croisée. Mais il s'agit, dans la période contemporaine, d'un phénomène d'autant plus marquant qu'il est en contradiction complète avec l'idée selon laquelle ce serait désormais une règle concurrentielle (donc « dépolitisée ») qui prévaudrait dans la « France de l'appel à projet ».

---

<sup>2</sup> À l'heure où ces lignes sont écrites, nous ne pouvons aller au-delà de ce décryptage des intentions, les débats parlementaires et éventuelles censures constitutionnelles n'étant par définition pas prévisibles.

<sup>3</sup> *Le Monde* du 12 octobre 2009.

L'Espagne et son différentialisme régulé étaient, dans la période précédente, assez éloignés du modèle français de décentralisation homogénéisante. Dans cette nouvelle phase, ils restent divergents. Mais certains points peuvent être utilement comparés. Quant à la politisation, il est admis, en Espagne, que les enjeux centraux des politiques territoriales sont en partie fonction des alignements majoritaires ou des coalitions centre-périphéries. La construction des autonomies a eu parallèlement pour corollaire une très drastique limitation des relations entre communautés. Ceci fait qu'il est aujourd'hui plus facile à une région espagnole de contracter avec une équivalente en Europe qu'avec une autre Communauté autonome espagnole... La différenciation territoriale y est donc mise en œuvre contre l'interterritorialité, ce qui ne manque pas d'interroger à l'heure des mobilités spatiales croissantes (Vanier 2008).

Le travail d'élaboration, à partir de 2004, des nouveaux statuts autonomiques est assez éclairant sur les limites d'une pure raison instrumentale (à distance) pour jauger l'impact des réformes. Le nouveau statut andalou, entériné sans réelle contestation, comporte des dispositions qui, dans le projet de statut catalan, ont provoqué la colère du Parti Populaire et la saisine du tribunal constitutionnel ; lequel ne s'est pas encore prononcé, au terme de près de trois années d'examen... De la même manière, les savants calculs des spécialistes de finances publiques (Bosch 2006) sur le point d'équilibre entre autonomie fiscale et solidarité nationale en disent beaucoup également sur l'impossible objectivation de la norme. Celle-ci est, avant tout, fonction du rapport de force à un moment donné. Elle est susceptible d'évoluer, comme en témoigne la façon dont, depuis 2004, le discours du président Zapatero a changé à l'égard de la question catalane, au profit d'une vision plus « espagnoliste » des enjeux territoriaux (Négrier et Tomas 2009).

Ces évolutions, où la tentation de la distance est, en France, une tendance encore non achevée, tandis qu'elle a connu ses heures de gloire au Royaume-Uni et, à certains égards, en Espagne, se déroulent dans une nouvelle économie où se sont exacerbées les logiques compétitives entre espaces. Si certaines stratégies (urbaine, à Montpellier par exemple, ou régionale, en Rhône-Alpes ou Alsace) ont joué, à ces niveaux, un rôle de précurseur, on peut désormais considérer que la compétition s'est diffusée dans le domaine des politiques territoriales. Elle est même devenue un scénario d'évolution envisageable pour des secteurs jadis considérés comme rétifs à toute lecture marchande, en dépit des bilans plus que mitigés de leur mise en œuvre au Royaume-Uni, par exemple. C'est que cette nouvelle phase tranche avec la précédente par la banalisation d'une lecture individualisée des stratégies, et la difficulté symétrique qu'éprouvent les défenseurs d'orientations solidaristes, y compris dans les politiques qui les ont pour finalités. Pensons à ce que Philippe Estèbe a écrit sur les intercommunalités en Île-de-France (Estèbe 2008), ou encore aux motivations des menées sécessionnistes qui visent les regroupements métropolitains en France ou en Amérique du Nord (Jouve et Négrier 2009).

Si, dans la période antérieure, il y avait une certaine disjonction entre une action publique investissant les territoires et une économie politique les mettant en concurrence, on peut dans cette nouvelle période constater une assez grande convergence des référentiels, et envisager une certaine banalisation des différenciations territoriales auxquelles ils conduisent. Mais à quelle condition ces différences peuvent-elles être considérées comme positives ? C'est une question clef du nouveau gouvernement des territoires. Nous souhaiterions conclure par quelques pistes à ce sujet.

## Conclusion

La différenciation positive s'appuie sur un double régime de légitimation des différences et de régulation des inégalités qui en résulteraient. Si l'on ramasse les acquis des trois périodes que nous venons de passer en revue, on peut en déduire que la différenciation positive requiert :

- une intervention substantielle de lutte contre les inégalités spatiales, qu'elle soit de niveau national ou européen ;
- la reconnaissance d'une autonomie des collectivités qui s'appuie à la fois sur des compétences et des ressources maîtrisables ;
- la mise en œuvre d'indicateurs permettant une évaluation des conséquences des deux logiques précédentes, et une mesure de l'efficacité de l'action publique ;
- la prise en compte d'un phénomène croissant d'interterritorialité qui touche à la multi-appartenance territoriale dans les parcours de vie et d'activité, et aux coopérations entre niveaux qui maillent l'action publique.

La différenciation positive n'a pas à s'embarrasser du spectre du séparatisme, en dépit de son agitation permanente (en France, mais aussi en Espagne) dès lors que l'autonomie d'action et de représentation

politique est en jeu. En Espagne, la désormais longue période de crypto-fédéralisme n'a pas empêché une profonde nationalisation des modes de vie, l'affirmation inédite de Madrid comme capitale politique et économique, une égalisation des conditions d'accès à la culture, par le biais de son affirmation autonome d'ailleurs. Le sentiment d'une identité irréductiblement subnationale (basque, catalane, galicienne...) reste stable sur vingt ans, et minoritaire par rapport à la banalisation de la double appartenance, même en Pays Basque.

En France, alors que chacun s'accorde à considérer que, depuis plus de vingt ans, l'État ne détient plus le monopole de la définition de l'intérêt général, le surgissement de la réforme s'entoure du mythe selon lequel il ne l'aurait jamais perdu. L'hypothèse d'une recentralisation des politiques territoriales se produit dans un contexte où, plus que jamais, les cadres administratifs territoriaux véhiculent des valeurs et modèles d'action partagés d'un bout à l'autre de l'Hexagone. Ils n'en hébergent pas moins de nouvelles interdépendances entre institutions, politiques et sociétés dont les dynamiques alimentent l'action publique au quotidien, loin de se reconnaître dans ce rapport de force entre l'État et les collectivités territoriales.

En somme, la différence entre la France et l'Espagne, compte tenu de leurs trajectoires historiques, est sans doute la question du régime. L'Espagne, que José Ortega y Gasset avait jadis qualifié d'« invertébrée », peut s'envisager dans une perspective fédérale, qui va dans le sens de sa pluralité nationale. La France, parfaitement vertébrée (jusqu'au lumbago, parfois...) n'a pas besoin d'une telle transformation constitutionnelle pour fonder sa république décentralisée sur une différenciation positive.

## Bibliographie

Aja E. (2003), *El Estado Autonómico. Federalismos y hechos diferenciales*, Madrid, Alianza

Alliès P. (1985), « L'administration, temps et espace de l'État », in P. Alliès, J. Gatti, J.-J. Gleizal, A. Heymann-Doat, D. Lochak, M. Miaille, *L'administration dans son droit*, Paris, Publisud, p. 19-37.

Barone S. (2008), *Le train des régions. Régionalisation des transports collectifs et recompositions de l'action publique*, Thèse de science politique, Montpellier I.

Borraz O. et Négrier E. (2007), « The end of French Mayors ? », in J. Garrard (dir.), *Heads of the Local State in Past and Present*, London, Palgrave, p. 79-94.

Borraz O. (dir.) (1998), *Les politiques locales de lutte contre le SIDA*, Paris, L'Harmattan.

Bosch N. (2006), « El model de finançament autonòmic del projecte de reforma de l'Estatut de Catalunya », *Revista catalana de dret públic*, n° 32, p. 15-36.

Bourdieu P. (1990), « Droit et passe-droit. Le champ des pouvoirs territoriaux et la mise en oeuvre des règlements » in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 81-82, p. 86-96.

Brenner N. (2004), *New State Spaces. Urban Governance and the Rescaling of Statehood*, Oxford, Oxford University Press.

Cossardeaux J. (2006), « TP : une réforme douloureuse pour les grandes intercommunalités », *Les Échos*, 6 février 2006, cité dans *Problèmes Politiques et Sociaux* n° 951-952, *L'intercommunalité en questions* (dir. David Guéranger).

Duran P. et Thoenig J.-C. (1996), « L'État et la gestion publique territoriale », *Revue française de science politique*, 46 (4), p. 580-623

Epstein R. (2009), « Après la territorialisation : le gouvernement à distance », in M. Vanier (dir.), *Territoires, Territorialité, Territorialisation*, Rennes, PUR, p. 131-139.

Estèbe P. (2008), *Gouverner la ville mobile*, Paris, PUF.

Faure A. (2007), « Une nouvelle critique territoriale ? », in A. Faure et E. Négrier (dir.), *Les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale*, Paris, L'Harmattan, p. 275-283.

Gautié-Gentes J.-L. (2003), « Les bibliothèques territoriales et la décentralisation : état des lieux », communication à la VI<sup>ème</sup> Conférence internationale : *Les bibliothèques publiques dans la nouvelle Europe*, Varsovie : novembre 2003.

Jouve B. & Négrier E. (dir.) (1998), *Que gouvernent les régions d'Europe ?*, Paris, L'Harmattan.

Jouve B. et Négrier E. (2009), « Des régimes urbains partiels ? Une comparaison des dynamiques sécessionnistes en Amérique du Nord et en France », in M. Camau & G. Massardier (dir.), *Démocraties et autoritarismes. Fragmentation et hybridation des régimes*, Paris, Khartala, p. 45-61.

Le Galès P. (2004), « La restructuration de l'État en Grande-Bretagne. Les instruments de contrôle et de surveillance », in P. Lascoumes et P. Le Galès (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Science-Po.

Le Lidec P. (2001), *Les maires dans la République. L'association des maires de France, élément constitutif des régimes politiques français depuis 1907*, thèse Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Linz J. (1997), *Democracy, multinationalism and federalism*, Working Papers, 103, Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones.

Négrier E. (2005), *La question métropolitaine*, Grenoble, PUG.

Négrier E. et Tomas M. (2009), « La différenciation territoriale au pouvoir. Sur l'Espagne des Autonomies », *Pouvoirs locaux*, n° 83, IV, décembre.

Pollard J. (2009), *Acteurs économiques et régulation politique. Les promoteurs immobiliers au centre des politiques du logement dans les régions de Paris et de Madrid*, Paris, IEP.

Rousseau M.-P. (2004), *La nouvelle architecture fiscale locale et les enjeux d'intégration et de développement économique des territoires*, Paris, Observatoire de l'économie et des institutions locales (CEIL), septembre.

Vanier M. (2008), *Le pouvoir des territoires*, Paris, Anthropos.



## La GTEC au sein des pôles de compétitivité conduit-elle à la sécurisation des parcours professionnels ?

*Ludivine Calamel<sup>\*</sup>, Ingrid Mazzilli<sup>\*</sup>*

L'élargissement de la GRH à un espace territorial constitue-t-il une tendance de fond ? Nombre d'initiatives et d'expériences novatrices en la matière ont vu le jour en France. L'hétérogénéité des outils de gestion développés et les structures sur lesquelles ces dispositifs reposent interpellent inévitablement le chercheur et le praticien, soucieux de comprendre ces agencements singuliers. Parmi les initiatives développées, les démarches de gestion territoriale des emplois et des compétences ont été souvent mises à l'honneur. Ainsi, en février 2010, la revue *Entreprises et Carrières* consacrait l'un de ses titres à la GPEC territoriale, en annonçant que celle-ci pourrait bien constituer l'un des moyens de venir combler les lacunes de la GPEC traditionnelle<sup>1</sup>. La GPEC en entreprise est une démarche permettant de mettre en lumière les ressources inexploitées, comme les compétences manquantes, afin de mener des actions de réajustement telles que la formation et le recrutement par exemple. Il s'agit avant tout d'une « *une démarche d'ingénierie des ressources humaines s'inscrivant dans le plan stratégique de l'entreprise. Elle comporte une double dimension : collective et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif (volume d'emploi) et qualitatif (compétences des salariés). Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché, d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle* » (Dietrich et Parlier 2007, p. 33).

Tandis que ces dispositifs sont portés par différentes structures, le cas des pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes est intéressant car les douze pôles que compte la région sont illustratifs de la diversité des territoires français et ont chacun développé un certain nombre d'actions de management et de GRH (Calamel *et al.* 2010). Parmi ces actions, certaines ont pour ambition de mettre en œuvre une gestion des ressources humaines élargie au territoire. L'un des enjeux pourrait être, à terme, de sécuriser les parcours professionnels des salariés des organisations adhérentes aux pôles de compétitivité. Dans le contexte économique actuel, les trajectoires professionnelles sont plus sinueuses et instables. Les phases de transition professionnelles sont plus nombreuses et moins lisibles. Verkindt (2008) rappelle d'ailleurs que l'anticipation de la mobilité peut être prévue de deux manières par le droit du travail : grâce à l'outil contractuel (clause de mobilité prévue dans les contrats de travail, par les conventions collectives ou les accords collectifs) ou bien par l'organisation collective de la mobilité via les accords de GPEC. La mobilité et la sécurisation des parcours, par le biais de formations adéquates notamment, sont essentielles pour les organisations et les salariés face aux évolutions professionnelles. Dietrich et Parlier (2007) montrent également que les accords de GPEC au sein des entreprises « *constituent un dispositif de mise en visibilité des évolutions en cours mais aussi de la technologie gestionnaire, aux fins d'information, prévention et sécurisation des parcours professionnels* ».

Or, malgré un certain nombre d'actions et d'initiatives développées, force est de constater que les dispositifs de GPEC territoriale peinent à concrétiser cet objectif. Aussi peut-on se demander dans quelle mesure la gestion des emplois et des compétences initiée dans les pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes peut-elle conduire à la sécurisation des parcours professionnels ?

---

<sup>\*</sup> CERAG / Université de Grenoble.

<sup>1</sup> *Entreprise & Carrières* – Pratiques, n° 989 du 16/02/2010.

# 1. « Territorialisation de la GRH », « GTRH », « GPEC territoriale », « GTEC » : de quoi parle-t-on ?

## 1.1. L'émergence d'une gestion des ressources humaines étendue au territoire

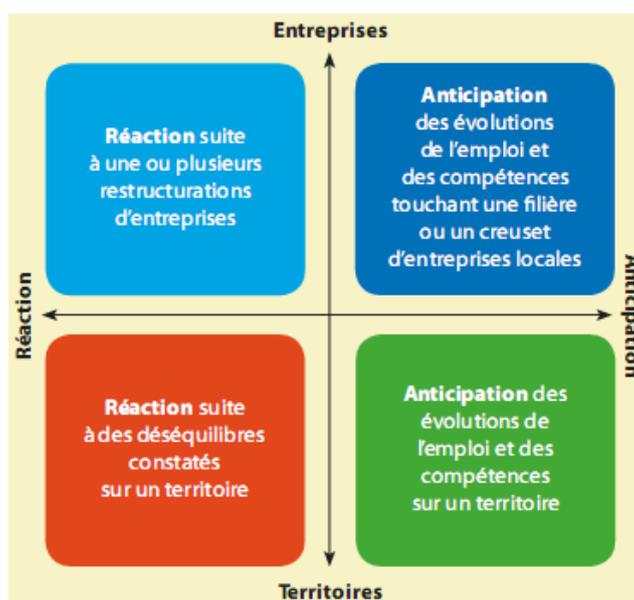
### L'origine de la rencontre entre la GRH et le territoire

Les gestionnaires s'inspirent depuis quelques années des travaux issus des recherches menées dans le champ de l'économie de la proximité (Pecqueur 2009 ; Lauriol *et al.* 2008), et s'approprient à leur tour les notions d'espace et de territoire. Raulet-Croset (2008) propose de différencier les acceptions du territoire selon deux dichotomies. La première met dos à dos un territoire spatial, qui renvoie à une dimension matérielle et géographique, et un territoire symbolique, associé à la production de sens et à l'existence d'un sentiment commun d'appartenance. La seconde dichotomie oppose un territoire prescrit, dont les frontières et les représentants sont désignés, et un territoire construit, où les acteurs ont établi un lien avec celui-ci.

Concernant l'emploi et les compétences, le territoire a dans un premier temps été envisagé comme un lieu d'expérimentations en matière de transition professionnelle et de reclassement (Raveyre 2005), d'abord dans une logique d'interentreprises, puis dans une démarche territoriale impliquant un plus grand nombre d'acteurs (cf. Figure 1). Ces premières réflexions sont nées face aux préoccupations liées aux restructurations et à leurs impacts sur les bassins d'emplois locaux. À l'instar du programme MIRE (Monitoring Innovative Restructuring in Europe), le territoire peut être considéré comme « *un niveau possible voire pertinent de construction de dispositifs de régulation des conséquences des restructurations accompagnées de suppressions d'emplois* » (Beaujolin-Bellet 2008, p. 17). Les territoires ont, dans un second temps, été appréhendés plus largement comme un périmètre d'action pertinent pour la GRH, et non plus seulement de manière réactive mais aussi anticipative. L'anticipation de l'évolution de l'emploi et des compétences n'est plus seulement le fait d'une filière ou d'un groupement d'entreprises locales, mais est organisée à l'échelle du territoire. Plusieurs expérimentations ont ainsi été développées hors du contexte des restructurations, par des organisations désireuses d'apporter à leur gestion des ressources humaines une dimension élargie.

Figure 1

EXTRAIT DE « GPEC TERRITORIALE – GUIDE D'ACTION », MAI 2010 (P. 21)



Ces premières expérimentations ont été développées d'abord par des « firmes amirales », pour lesquelles travaillent un nombre important de sous-traitants. Ainsi, la société Aker-Yard (chantier naval de St-Nazaire) a mis en place une « Instance de dialogue social de site » ainsi qu'une « Commission paritaire d'hygiène et de sécurité de la co-activité du Site ». Ces deux dispositifs associent des représentants de salariés et d'employeurs des entreprises sous-traitantes<sup>2</sup>. Dans le même esprit, le CNES à Toulouse a mené un projet d'anticipation de la transition sociale des salariés sous-traitants lors de la non-reconduction de certains contrats (Nabet 2007). D'autres expérimentations plus récentes sont nées des dynamiques interentreprises locales : ainsi en est-il du pôle de mobilité régional, créé à l'initiative de quelques entreprises grenobloises désireuses d'intégrer à leurs accords de GPEC, un outil permettant à leurs salariés d'entreprendre de manière volontaire une démarche de mobilité externe (Defélix *et al.* 2007).

### Les facteurs actuels poussant au développement de la GRH sur le territoire

Le Boulaire *et al.* (2010) identifient un certain nombre d'éléments incitant à l'élargissement du périmètre de la GRH (cf. Figure 2).

- D'abord, des facteurs socio-économiques : le renouveau d'une politique industrielle ancrée sur les territoires, la multiplication des interlocuteurs territoriaux et des acteurs locaux revendiquant davantage la prise en compte des ressources humaines sur le territoire, notamment les organisations syndicales.
- D'autres facteurs internes à l'entreprise sont également à prendre en compte : le constat des limites des politiques de GRH « intra muros » et l'attachement des collaborateurs à leur territoire. Ces pressions ont ainsi permis de réfléchir à de nouvelles pratiques de GRH étendues au territoire.

Figure 2

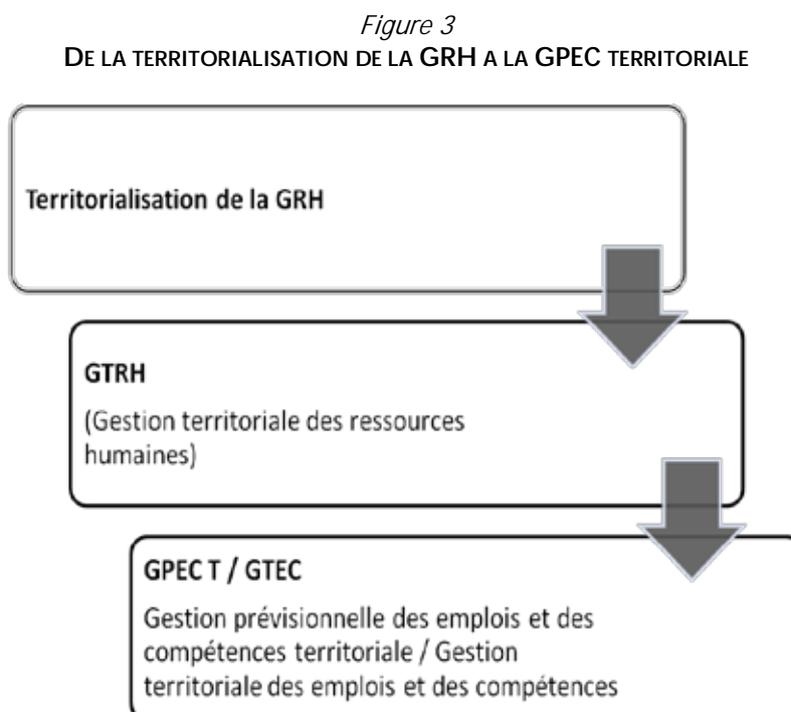
EXTRAIT DE « NOUVEAUX TERRITOIRES, NOUVELLE GRH ? », AVRIL 2010 (P. 12)



Peu à peu, la « territorialisation de la GRH », qui désigne au sens large l'élargissement du périmètre d'application de la gestion des ressources humaines dite « classique », va donner naissance à la notion de gestion territoriale des ressources humaines (GTRH). Ce modèle de GRH « implique de favoriser des liens étroits entre acteurs publics et privés, renforcés par des actions collectives et structurés par des maillages où les problématiques de GRH sont peu à peu portées au niveau territorial pour y être conjointement traitées »

<sup>2</sup> Intervention d'Eric Breux, DRH, et Christophe Mabit, responsable relations sociales Aker Yards, Journée Michel Despax, « Co-activité, compétences et territoires : des dispositifs innovants », LIRHE, 3 octobre 2008, Toulouse.

(Bories-Azeau *et al.* 2008). L'une des déclinaisons de la GTRH consiste à envisager une démarche de GPEC territoriale ou de GTEC (gestion territoriale des emplois et des compétences), notions qui englobent l'ensemble des actions RH envisagées sur le territoire dans une visée anticipative (cf. figure 3).



### Définition de la GPEC territoriale et de la GTEC

Plusieurs guides de bonnes pratiques « officiels » ont été élaborés depuis 2008, donnant chacune une définition de la GPECT/ GTEC.

Le premier guide a été réalisé par le ministère de l'Économie, et l'Industrie et de l'Emploi en mai 2009. Intitulé « Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi », il définit la « GPEC de territoire » comme une démarche devant 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.* ». Afin d'atteindre cet objectif, quatre grandes étapes sont proposées : « *Le partage des enjeux d'une démarche de GPEC de territoire* » ; « *la construction d'une gouvernance territoriale* » ; « *l'établissement d'un diagnostic préalable* » ; « *la mise en place d'actions répondant aux enjeux « emplois compétences, consistant à mailler le territoire d'actions concrètes face à la diversité des enjeux et des besoins.* »

Le deuxième guide a quant à lui été élaboré par le centre de ressources du développement territorial et a été publié en mars 2010. Ce guide de « Gestion territoriale des emplois et des compétences » envisage la GTEC comme une démarche économique visant davantage à prévoir les évolutions du marché local en termes d'emplois que le développement et l'accompagnement des compétences des salariés. Cependant, ce guide indique clairement un lien entre la GTEC et la sécurisation des parcours professionnels : « *La GTEC vise à mieux accompagner les mobilités professionnelles, sans pour autant les inciter, avec un objectif de sécurisation des parcours professionnels.* »

Le ministère de l'Économie, et l'Industrie et de l'Emploi a publié un second guide, intitulé *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale. Guide d'action. Comprendre, agir, évaluer* en mai 2010. La GPEC territoriale est ici perçue « *comme un outil de concertation en matière d'emploi et de compétences permettant de dépasser le cadre de l'entreprise ou de la branche professionnelle. Pour autant, toute conduite de projet local ayant trait à l'emploi ne correspond pas forcément à une démarche de GPEC territoriale. 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. Par ailleurs, le terme « prévisionnel » exige qu'à une simple gestion réactive soit substituée, initialement ou progressivement, une dimension prévisionnelle et si possible prospective ». Cette définition est la plus aboutie et permet de bien distinguer le volet économique (vision macro) et le volet gestionnaire (volet micro) d'un tel dispositif.*

Les dispositifs de GPECT/GTEC sont dans la plupart des cas élaborés par une organisation tierce, en charge de l'animation du dispositif. On recense ainsi une grande diversité d'organisations tierces de natures différentes ayant été à l'initiative de dispositifs de GPECT/GTEC : systèmes productifs locaux (Bobulescu et Calamel 2009), pôle de compétitivité (Colle *et al.* 2009 ; Defélix *et al.* 2008), maison de l'emploi et de la formation (Bories-Azeau et Loubès 2009), entreprise comité de bassin d'emploi<sup>3</sup>, syndicat de branche professionnelle, etc.

Les pratiques développées concernent essentiellement les pratiques d'acquisition et de régulation des ressources humaines (Defélix et Mazzilli 2009), mais aussi la mise en réseau et la communication.

- Les activités d'acquisition renvoient aux pratiques de recrutement et d'intégration. Il s'agira donc de mettre en place des plateformes de recrutements mutualisées (Paradas 2007), des bases de CV communes, ou encore de travailler à l'attraction des salariés sur un territoire par une démarche de communication.
- Les pratiques de régulation des RH concernent la formation, la gestion des carrières et la GPEC. Les initiatives sont variées sur ce volet. Elles concernent néanmoins principalement l'organisation de formations interentreprises (Bel 2007), et dans une moindre mesure, le déploiement d'une gestion territoriale des parcours professionnels (Nabet 2007 ; Culié *et al.* 2009), voire celui de dispositifs de gestion des compétences (Tixier 2009) et de GPEC territoriale.
- Sur le troisième point, celui de la mise en réseau et de la communication, quelques initiatives visent à créer du lien entre les responsables RH des entreprises du territoire par l'organisation de réunions d'échanges ou de clubs RH.

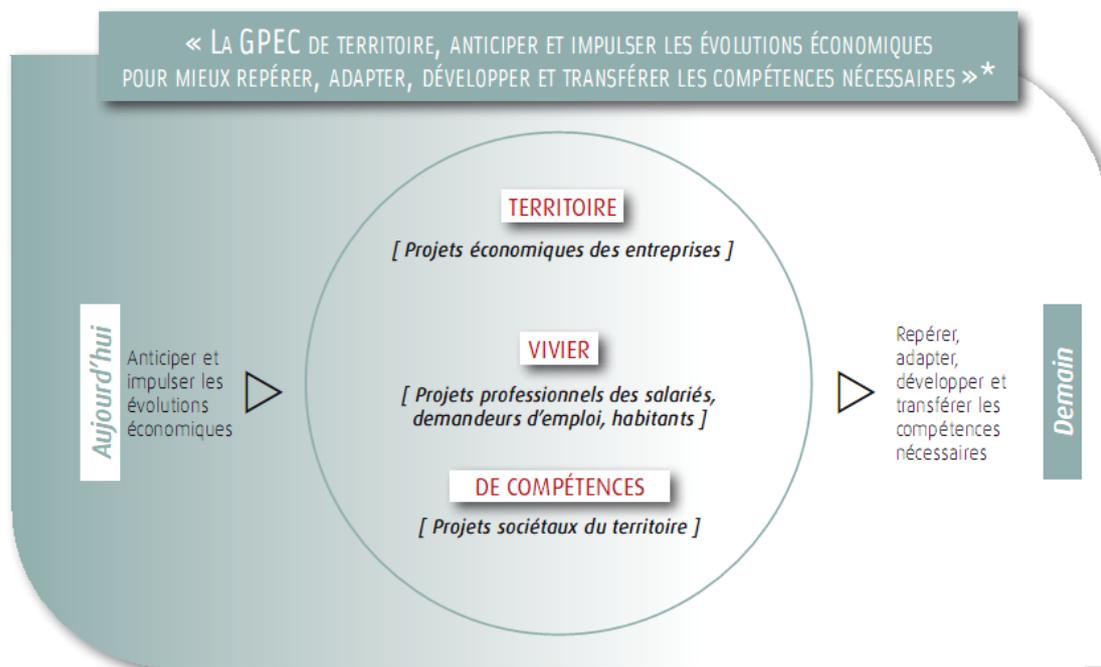
## **1.2. La gestion territoriale des emplois et des compétences : avant tout une démarche**

La construction d'une GTEC ne va pas de soi, aussi semble-t-il pertinent de s'appuyer sur le schéma de la GPEC intra-organisationnelle afin de définir la nature des étapes et des outils d'une GTEC. Cette démarche peut d'abord être appréhendée de manière globale selon une visée macro-économique, comme l'indique le schéma ci-dessous (figure 4).

---

<sup>3</sup>Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire. *Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi. Guide pour l'action*, rapport réalisé pour la DGEFP/Sous-direction des mutations de l'emploi et du développement de l'activité, mai 2009, 138 p.

*Figure 4*  
 EXTRAIT DE « GPEC DE TERRITOIRE. EXPERIENCES ET BONNES PRATIQUES DES COMITES DE BASSINS D'EMPLOI », MAI 2009 (P.11)

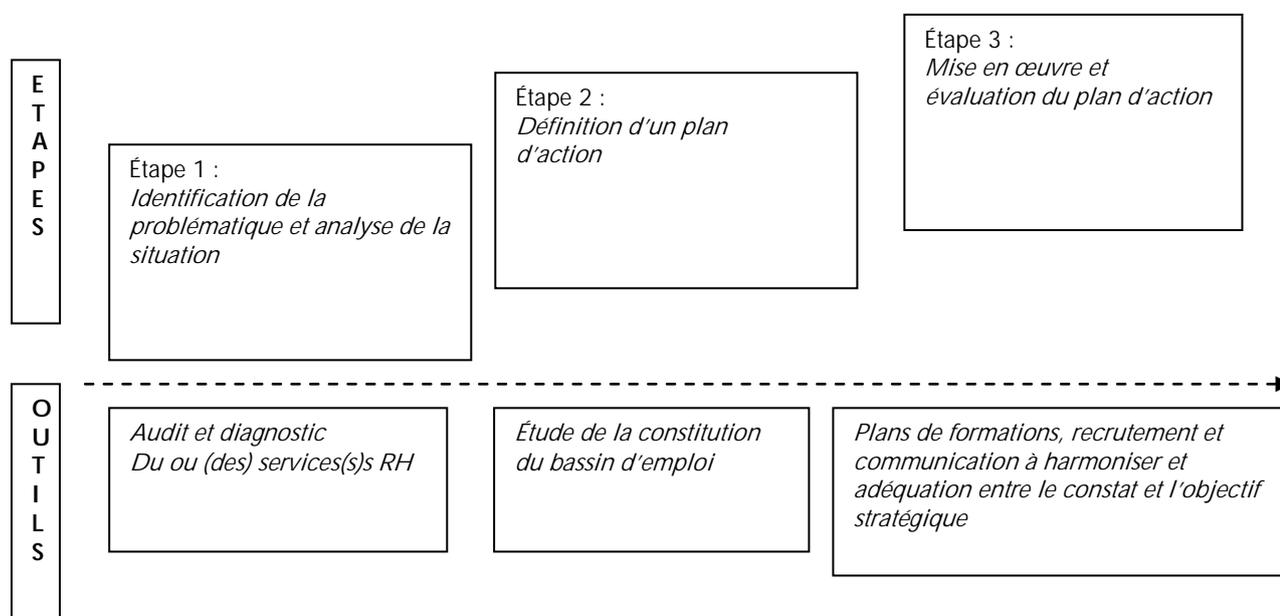


\* Schéma inspiré du travail partenarial réalisé avec Sol et Civilisation dans le cadre de l'appel à projet du réseau rural français

Ce schéma indique clairement qu'il s'agit d'un processus dynamique dans le temps – aujourd'hui et demain – s'appuyant sur le territoire, les salariés détenteurs de compétences. En revanche, cette manière d'appréhender le processus de GPEC ne rend pas compte de l'implication des entreprises et des organisations locales, dont nous pensons que la participation dans une telle démarche est indispensable.

Il est donc nécessaire de décliner cette vision macro-économique de manière à entrevoir les étapes au service d'une démarche davantage gestionnaire. Afin de visualiser la démarche GPEC, voici un schéma reprenant les grandes étapes clés par lesquelles toute organisation doit passer, avec une dimension supplémentaire, celle du territoire. Divers outils sont déployés en fonction de l'étape dans laquelle l'organisation se positionne, en voici quelques exemples.

Figure 5  
VISION DETAILLEE DU PROCESSUS ASSOCIE A LA GPEC ORIENTEE TERRITOIRE\*



\* Schéma d'après les explications d'Eléonore Marbot, dans « Fonction RH : politiques, métiers et outils des Ressources Humaines » 2009

### 1.3. La gestion des emplois et des compétences dans les pôles de compétitivité

En 2005, l'État français décide de donner à sa politique industrielle un nouvel élan et choisit de labéliser 71 pôles de compétitivité. Ceux-ci sont alors officiellement définis par « l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation sur un territoire donné, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s)<sup>4</sup>. Les pôles de compétitivité se distinguent du modèle de cluster, au sens défini par Porter (1998) car le cluster résulte de l'agrégation volontaire d'acteurs organisationnels autour d'une même spécialisation compétitive. L'émergence des pôles de compétitivité résulte quant à elle de l'impulsion donnée par le gouvernement, qui encadre et oriente leur développement. Depuis leur lancement, les pôles questionnent la mise en place de formes de travail collaboratives entre des organisations de nature distincte. Si la plupart des pôles ont tardé à mobiliser leurs adhérents autour des questionnements liés au management et à la gestion des ressources humaines, cette préoccupation est aujourd'hui fortement intégrée par la plupart des membres des équipes de gouvernance des pôles. L'étude réalisée par les cabinets Alpha et Geste en 2008 est entièrement dédiée aux implications des pôles de compétitivité dans le champ de l'emploi, de la formation, et des compétences. Cette même année, CM International *et al.* (2008) indiquent dans leur rapport d'étude que la gestion des ressources humaines « est l'une des conditions de succès des pôles de compétitivité : le facteur humain est en effet décisif pour animer le réseau d'acteurs partenaires du pôle et les amener à travailler ensemble ». Mais le rapport souligne que cette gestion des ressources humaines au sein d'un pôle de compétitivité « n'est pas simple » car « les populations en présence ont des statuts et des cultures très différents [...] » (p. 105). Bien

<sup>4</sup> [www.competitivite.gouv.fr](http://www.competitivite.gouv.fr)

qu'un certain nombre de pratiques expérimentales aient été mises à l'honneur, le rapport conclut que les pratiques de ressources humaines adaptées à la configuration des pôles est encore à inventer.

On peut repérer des pratiques RH au sein des pôles développées à différents niveaux : celui des organisations adhérentes, celui des projets collaboratifs, celui de l'ensemble du pôle et enfin celui du territoire ou de l'inter-pôle. Chacune des actions développées peut en outre être envisagée soit dans une logique d'efficacité à court terme, soit à long terme. (Colle *et al.* 2009). Quel que soit le niveau, la mise en place de ces pratiques fait l'objet de nombreuses interrogations. Au niveau des projets collaboratifs, Defélix *et al.* (2009) pointent la nécessaire mobilisation des leviers managériaux afin de favoriser la poursuite d'une collaboration fructueuse au sein des consortiums de R&D. Tixier (2009) questionne les risques et les enjeux liés à la mise en place d'une gestion des compétences au sein d'un pôle de compétitivité. Au niveau du territoire, Culié *et al.* (2009) envisagent des pistes de réflexion autour d'une possible gestion territoriale des parcours.

Certains pôles ont clairement annoncé le développement d'un dispositif de GTEC, tandis que d'autres n'ont pas affichée cette ambition mais ont toutefois poursuivi certaines actions qui peuvent être associées à une démarche similaire.

## **2. La gestion territoriale des emplois et des compétences au sein des pôles de compétitivité Rhône-alpins**

### **2.1. Arve-Industries Haute-Savoie Mont-Blanc : le programme « Talents 2010 »**

#### **Présentation du pôle**

Le pôle de compétitivité Arve-Industries Haute-Savoie Mont-Blanc est organisé autour de l'usinage complexe et de la mécanique de précision. La dynamique de district industriel ayant précédé, a donné naissance à un système productif local (SPL) en 1999, puis à un pôle de compétitivité en 2005. Le pôle vient consolider l'organisation antérieure en élargissant le périmètre de l'activité à de grandes entreprises et aux acteurs de la recherche. Caractérisé par une forme d'organisation « hybride entre district et cluster », ce pôle s'inscrit, aujourd'hui, à la fois dans la continuité du district industriel avec un « fort ancrage historique et territorial », et dans la rupture, car il est résolument engagé dans une dynamique d'innovation (Boquet et Mothe 2009). L'essentiel de la production du pôle de compétitivité est destiné aux secteurs de l'automobile (60 % de l'activité), de l'aéronautique, des télécoms, du médical, du luxe et de la domotique. Le pôle rassemble, en juillet 2010, 290 entreprises du territoire, dont près de 90 % de PME. Le pôle est notamment caractérisé par une grande hétérogénéité de ses membres et une forte implication des acteurs territoriaux. Cela est nuancé par la présence de quelques entreprises leaders sur leur marché, des partenaires localisées hors des frontières géographiques ou sectorielles.

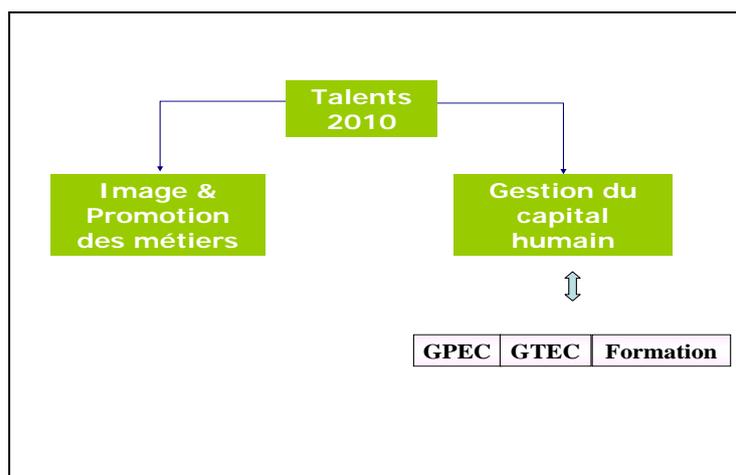
#### **Présentation du programme Talents 2010**

La gouvernance du pôle de compétitivité s'est très tôt interrogée sur la gestion des ressources humaines du territoire et a été ainsi, peu après sa labellisation, à l'origine de la création d'un programme transverse dédié aux ressources humaines. L'ambition du programme était à l'origine, de « *rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle* » (intitulé de l'objectif du projet dans les documents fournis par le pôle). Le programme est scindé en deux volets. Le premier, « Image et promotions des métiers », a pour objectif de développer des actions de communication et de sensibilisation sur les métiers industriels, délaissés notamment par la jeune génération (spots publicitaires diffusés sur les chaînes de radio et de télévision locales, sites Internet dédiés aux métiers du pôle, organisation de salons et de classes découverte, etc.). Le pôle de compétitivité a également souhaité sensibiliser les dirigeants à l'image de l'entreprise et à la communication.

Le second volet a été nommé « Gestion du capital humain ». Il a vocation à soutenir la mise en place d'actions prévisionnelles des emplois et des compétences au sein des entreprises adhérentes au pôle de compétitivité. Il a lui-même été scindé en trois axes. Le premier axe concerne une aide à la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour les entreprises adhérentes du pôle de compétitivité. Une douzaine d'entreprises se sont portées volontaires depuis 2008 pour bénéficier du

diagnostic et de l'accompagnement par un organisme prestataire de service choisi par le pôle de compétitivité. Le deuxième axe consiste à développer un outil de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC). L'outil final prend le visage d'un intranet, où chaque entreprise participante a accès aux synthèses réalisées. La GTEC s'emploie à référencer les données sociales concernant des opérateurs de production. Le troisième axe, enfin, a consisté à proposer aux entreprises adhérentes du pôle sur la période 2008-2009, des formations interentreprises, touchant à la fois aux contenus liés à la technicité des métiers industriels, mais aussi à des domaines plus transverses. Elles sont dédiées à tous types de populations parmi les salariés des entreprises adhérentes du pôle de compétitivité. La figure 6 ci-dessous illustre l'organisation du programme Talents 2010.

Figure 6  
EXTRAIT DE LA JOURNEE DE RESTITUTION HUMAPOLE LE 26/11/09\*



\* Un contrat de recherche financé par la région Rhône-Alpes et mené par un groupe de chercheurs en sciences de gestion de l'IAE de Grenoble, piloté par Christian Defélix, a donné lieu à une restitution auprès des acteurs des pôles de compétitivité rencontrés le 26 novembre 2009.

## 2.2. Minalogic : la mise à disposition des salariés

### Présentation du pôle

Localisé à Grenoble dans l'Isère, Minalogic recense actuellement 161 acteurs de l'industrie, de la recherche et de l'enseignement supérieur et des collectivités locales et régionales autour des micros et nanotechnologies, et l'intelligence logicielle embarquée. Les actions de ce pôle sont souvent citées par la presse qui souligne la dynamique et le nombre de projets développés. « Minalogic » signifie « Micro NANotechnologies et LOGiciel Grenoble-Isère Compétitivité » : l'ambition est de construire un centre de dimension internationale pour les solutions miniaturisées intelligentes, grâce à la mise en commun de moyens en micro nanotechnologies et en technologies du logiciel. Depuis son lancement, Minalogic a labellisé plus de 150 projets, dont l'enveloppe globale représente environ 1,2 milliards d'euros.

Historiquement, le point de départ de ce pôle est différent du précédent : le domaine d'activités des micro et nano technologies étant récent, la genèse de Minalogic ne remonte qu'à quelques décennies. Les relations entre les organisations de l'écosystème grenoblois se sont accrues au début des années 2000, grâce notamment à l'Alliance Crolles II. Ce partenariat entre trois organisations visait à mettre au point des technologies de fabrication de puces sur des tranches de silicium.

### Présentation de la mise à disposition des salariés

Dans ce domaine de hautes technologies, il faut sans cesse renouveler les compétences et savoir-faire des salariés afin de rester compétitifs sur les marchés, ceci est dû en partie aux nœuds technologiques apparaissant tous les 18 mois environ. Se pose alors une problématique de mobilité pour Minalogic. Les organisations adhérentes ont des besoins en compétences assez spécifiques, car plusieurs activités se

déroulent en salle blanche et en laboratoires équipés à la pointe des nouvelles technologies. Pour répondre à cette problématique, mais aussi pour éviter de licencier certains salariés d'entreprises privées touchées par la crise financière, une action de « mise à disposition » de salariés a vu le jour il y a quelques mois. Ce pôle de compétitivité a donc initié depuis peu, la mise à disposition de salariés entre plusieurs organisations adhérentes. Jusqu'au 31 décembre 2010, les organismes de recherche, les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises peuvent en effet mettre leurs salariés à la disposition d'une entreprise, d'un établissement d'enseignement supérieur ou d'un organisme de recherche faisant partie d'un même pôle de compétitivité. Depuis avril 2009, 52 salariés relevant de sept entreprises et trois organismes de recherche ont ainsi pu bénéficier de cette nouvelle forme de mobilité externe temporaire.

Cette mise à disposition de salariés peut être considérée comme l'une des actions entrant dans une démarche de GPEC. Afin de pallier au manque de ressources clés apparent et aux effets de la crise économique, les acteurs se sont mobilisés en vue de combler ce déficit. L'écart entre la situation actuelle et celle qui était à venir a été comblé grâce à cette mise à disposition ; les salariés ont pu mettre à profit leurs expériences et compétences dans une autre organisation, certaines entreprises ont vu leurs masses salariales s'alléger quelques temps, etc.

### **2.3. ViaMéca : la valorisation des métiers et les « diags RH »**

#### **Présentation du pôle**

ViaMéca est implanté à St-Etienne et à Clermont-Ferrand. Ce pôle se caractérise par la forte dispersion de ses adhérents puisqu'il s'étend en réalité sur six régions alentours et une vingtaine de départements. Sur ces territoires, l'idée est de regrouper par grappes de métiers et par groupes de compétences, les milliers d'entreprises spécialisées dans les domaines de la mécanique, des matériaux. Son activité se situe donc dans l'industrie mécanique et est positionnée autour de trois filières ; l'automobile, l'aéronautique et les machines outils/biens d'équipements. Deux grandes entreprises sont présentes depuis plusieurs décennies sur le territoire auvergnat, il s'agit de Michelin (pneumatique pour automobile) et Aubert & Duval (mécanique/métallurgie). Ces entreprises présentes localement ont favorisé le fait que l'Auvergne et les alentours de Clermont-Ferrand soit une région industrielle de tradition. L'industrie du caoutchouc est le premier employeur de ce bassin d'emploi dans le secteur secondaire.

#### **Présentation de la valorisation de l'image des métiers et des « Diag RH »**

Nous pouvons prendre pour exemple les actions mises en place concernant l'attractivité des métiers ainsi que les diagnostics RH réalisés favorisant la démarche GPEC.

Parmi les métiers que ViaMéca fédère, beaucoup sont anciens et sont considérés comme faiblement attractifs aux yeux de la jeune génération. Afin de pallier ce manque de main-d'œuvre qui en découle, plusieurs actions stratégiques ayant un impact sur le long terme ont été réalisées dans ce pôle :

- des minibus ont sillonné les territoires afin de valoriser les métiers méconnus et ayant une image obsolète. Des jeux et simulations étaient réalisées auprès des jeunes afin qu'ils visualisent réellement ce qu'une entreprise en mécanique et métallurgie est capable de construire.
- dans la même optique, ViaMéca organise des sessions de « Vis ma vie » entre universitaires et dirigeants d'entreprise, afin que ces derniers se rendent mieux compte des liens qu'ils ont chacun avec la jeunesse et de l'impact qu'ils peuvent avoir sur elle. C'est une vision croisée entre deux mondes qui s'observent et amènent à collaborer pour l'éducation et l'enseignement prodigué aux jeunes.

Concernant le second exemple, forts de divers partenariats, notamment avec l'ESC Clermont-Ferrand, ViaMéca a réalisé des « Diag RH » au sein de PME. Ces diagnostics visent à étudier à un instant T les ressources de l'entreprise. C'est un audit personnalisé de la fonction RH de l'entreprise. Cela permet au dirigeant de se positionner et de visualiser les écarts qui apparaissent entre sa stratégie et les ressources qu'il a à un moment donné. Par la suite, des préconisations sont réalisées et rendues au dirigeant, il peut ainsi suivre les conseils exposés ou pas. Cet outil de « Diag RH » permet au dirigeant d'entamer un pas vers une démarche de GPEC.

### 3. Analyse et préconisations pour une GTEC au service de la sécurisation des parcours professionnels

#### 3.1. Les pôles de compétitivité : positionnement sur les étapes de la démarche GPEC

Une politique de gestion des ressources humaines se « déduit » toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement. Il existe divers paliers et étapes par lesquels l'organisation, ou le territoire dans notre cas, doit passer afin de tenter de réaliser une GPEC/GTEC.

Aussi, afin d'identifier si la gestion des emplois et des compétences initiée dans les pôles de compétitivité conduit à la sécurisation des parcours professionnels, il est nécessaire d'identifier comment chaque pôle se situe sur les étapes clés du processus de GTEC.

Figure 7

#### DIFFERENTES ETAPES DE LA DEMARCHE DE GPEC ORIENTEE TERRITOIRE

Étapes de la démarche	Principaux outils RH mobilisés	Pôles de compétitivité associés
<b>Première étape :</b> <i>Identification de la problématique et analyse de la situation</i>	- Le référentiel de compétences et les études de poste	-
	- La pyramide des âges	ViaMéca (réalisées pour certaines organisations)
	- Le tableau des flux de personnels	ViaMéca (réalisées pour certaines organisations)
	- Le bilan social	Arve-Industries (mutualisé pour 55 entreprises)  ViaMéca (réalisé pour certaines organisations)
	- Les outils d'analyse organisationnelle	Arve-Industries (enquête sur auprès des salariés sur l'image des métiers du décolletage)
<b>Deuxième étape :</b> <i>Définition d'un plan d'action</i>	- Les outils de planification et la déclinaison de la stratégie de l'organisation(s) sur le service RH	Arve-Industries (formulation d'une ambition RH commune)
	- L'étude de la constitution du bassin d'emploi présent localement et les manques associés	-
<b>Troisième étape :</b> <i>mise en œuvre et évaluation du plan d'action</i>	- Les indicateurs sociaux généraux au territoire	Arve-Industries  ViaMéca
	- Les actions de formation	Arve Industries Minalogic ViaMéca
	- Le plan de recrutement	Arve Industries et ViaMéca (notamment valorisation de l'image de certains métiers vieillissants)
	- Le plan de communication	Arve-Industries (communication au démarrage du programme seulement)
	- Mesure des écarts et cohérence des résultats avec la stratégie de l'organisation	Minalogic
	- Rôle du tiers accompagnant les organisations durant une partie du processus	Arve Industries Minalogic ViaMéca

### 3.2. Les freins identifiés

Le succès d'une GPEC se mesure aux bénéfices que l'organisation et ses salariés en tireront à moyen et long terme en termes de sécurisation des parcours professionnels. Il en est de même pour la GTEC, les effets ne seront perceptibles que dans quelques années. En revanche les échecs sont souvent immédiats. Dans ce cas, les principales causes évoquées sont liées aux étapes du processus de GPEC évoqués dans le tableau précédent (figure 7) :

- la mutualisation des éléments de diagnostics recueillis non réalisée,
- une primauté du quantitatif sur le qualitatif,
- l'absence de déclinaison de la stratégie de l'organisation(s) sur le service RH,
- un plan de communication peu développé.

D'autre part, un certain nombre de freins identifiés sont plutôt relatifs à la mise en œuvre d'un outil de gestion :

- le risque de la dérive instrumentale,
- une approche majoritairement « top-down »,
- une visée limitée au court et au moyen terme.

Un dernier frein identifié découle enfin de la spécificité de la GPEC à l'échelon territorial :

- une forte dispersion géographique.

#### La mutualisation des éléments de diagnostics recueillis non réalisée

Des actions de diagnostics individuelles ont été réalisées auprès d'entreprises adhérentes des pôles ViaMéca et Arve-Industries. Au sein de ViaMéca, des outils de diagnostics ont été développés : pyramides des âges, bilan social et flux de personnels. En revanche, ils présentent les diagnostics d'entreprises considérées individuellement uniquement. Le lien avec le territoire est assez peu développé puisque les diagnostics RH individuels des entreprises du pôle devraient pouvoir ensuite être mis en commun et mutualisés afin de pouvoir bénéficier d'un diagnostic RH territorial. Il faudrait dès lors que l'équipe d'animation du pôle prenne le « lead » et déploie cette action sur d'autres PME en reliant et analysant les faits marquants. De là pourrait jaillir et naître des actions communes de formation afin qu'il y ait une adéquation entre les ressources manquantes et les jeunes diplômés, entre les postes vacants ou peu attractifs et le bassin d'emploi local, etc. Du côté d'Arve-Industries, les bilans sociaux réalisés auprès de 55 entreprises du pôle ont quant à eux, bien été mutualisés au sein d'une base de données informatisée. En revanche, la mutualisation des données ne concerne que 20 % des entreprises adhérentes du pôle. S'il s'agit d'un début prometteur, un diagnostic territorial efficace doit pouvoir s'appuyer sur un nombre plus large d'entreprises.

#### Une primauté du quantitatif sur le qualitatif

Les diagnostics réalisés sont essentiellement tournés vers le recueil d'informations quantitatives. À ce jour, les pôles étudiés n'ont qu'assez peu envisagé la réalisation d'une analyse organisationnelle qualitative. Arve-Industries a néanmoins effectué une enquête sur la perception par les salariés des entreprises du pôle sur l'image des métiers du décolletage. Cette enquête a permis par la suite de déployer un panel d'actions liées à la communication auprès de différents publics cibles sur les métiers du pôle. On pourrait cependant imaginer la réalisation d'un audit social à l'échelle du pôle de compétitivité auprès des dirigeants, des responsables RH, d'un groupe de managers et de salariés représentatifs afin de sonder la perception qu'ont ces acteurs de la GRH et du management au sein du pôle pour connaître les besoins en termes de gestion de l'emploi et de compétences.

#### L'absence de déclinaison de la stratégie de l'organisation(s) sur le service RH

Lors de la deuxième étape d'une démarche GPEC, la proposition d'un plan d'action doit être effectuée en accord avec la stratégie RH, elle-même découlant de la stratégie d'entreprise. Or, à l'échelle d'un pôle de compétitivité, la formulation d'une stratégie globale déclinée en stratégie RH n'a été qu'observée que partiellement. Ainsi, Arve-Industries a en effet formulé clairement l'objectif du programme Talents 2010 (« Rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle »). En revanche cette formulation s'apparente davantage à un objectif commun et de surcroît, demeure finalement assez peu reliée à la stratégie globale du pôle dans la première version du programme. ViaMéca et Minalogic n'ont quant à eux pas formalisé de stratégie RH. Finalement, il apparaît que la mise en place d'actions RH au service d'une démarche de GTEC souffre d'un manque de lisibilité au

regard d'une direction envisagée par le pôle, dont les finalités en termes d'emploi et de compétences peuvent être perçues comme ambiguës.

### **Un plan de communication peu développé**

La mise en place d'actions de gestion des ressources humaines doit être accompagné d'un plan de communication permettant d'explicitier quels vont être les projets déployés. Dans l'entreprise, cette communication a plusieurs finalités : elle permet, d'une part, d'impliquer l'ensemble des managers dans la mise en œuvre des actions de GPEC et de renforcer l'engagement ; elle permet d'autre part, de s'appuyer sur l'encadrement afin que chacun puisse décliner ces actions au sein de son service. Aussi au sein d'un pôle de compétitivité le déploiement d'un plan de communication apparaît-il comme d'autant plus pertinent que l'éclatement des acteurs est fort. Il ne s'agit pas de s'adresser à l'encadrement mais aux dirigeants et responsables RH des organisations adhérentes, qui bien souvent, sont assez peu informés de l'avancée des projets du pôle en termes de gestion des ressources humaines. Arve-Industries avait entamé une démarche de communication auprès des participants du volet « Image et promotion des métiers ». Sur le volet « Gestion du capital humain », la communication a consisté en une restitution auprès des entreprises des diagnostics réalisés, mais cet effort n'a pas été poursuivi dans le temps, ce qui a pour conséquence notamment la diminution de l'engagement des entreprises au sein de ce programme. Minalogic a quant à lui organisé un plan de communication assez large suite à la mise en place de la mise à disposition de salariés en 2009. Cette communication a débouché sur la parution dans la presse locale et nationale de quelques articles relatant cette initiative originale, mais la diffusion d'informations a été réalisée de manière ponctuelle.

### **Le risque de la dérive instrumentale**

Lors de la mise en place d'un outil de gestion, une vigilance particulière doit être accordée à la finalité de la démarche. Bien souvent, les moyens mis en œuvre priment sur les finalités de la démarche. Arve-Industries a certes développé un outil intranet de GTEC qui centralise l'ensemble des données sociales collectées auprès d'une cinquantaine d'entreprise. Au final, l'outil n'a été qu'assez peu exploité pour en extraire certaines pistes d'actions, c'est pourquoi on peut se demander si la finalité de la démarche GTEC envisagée n'a pas été restreinte à l'outil en lui-même.

### **Une approche majoritairement « top-down »**

De manière générale, on constate que les trois pôles étudiés ont finalement assez peu impliqué les différents acteurs au sein du pôle. La plupart des actions RH (diagnostics, plan d'action et mises en œuvre) l'ont été par quelques personnes au sein de l'équipe du pôle de compétitivité. Lorsque des managers ou des dirigeants ont été associés, leur participation à des groupes de travail n'a été que ponctuelle et assez restreinte. De même, aucun de ces trois pôles n'a tenté d'impliquer des représentants des salariés ou des salariés. Cette approche « top-down » constitue certainement l'un des freins au bon déroulement d'une démarche GTEC dans le temps.

### **Une visée limitée au court et au moyen terme**

Certains pôles mènent des actions uniquement à instant T et ne sont pas dans une logique temporelle assez large. Pourtant, la mise en place et les impacts d'une GTEC s'étendent sur un horizon temporel à plus long terme. Si l'on considère l'ensemble des actions RH engagées par les trois pôles étudiés, celles-ci sont déployées de manière ponctuelle. Ainsi en est-il par exemple des actions de formations réalisées au coup par coup et ne découlant pas des diagnostics réalisés. Minalogic a certes été à l'initiative d'une mise à disposition de salariés réalisée avec succès. En revanche, si l'on replace cette action dans le cadre d'une démarche GTEC, il apparaît que cette expérience a été menée à chaud en réaction à la crise économique.

### **Une forte dispersion géographique**

La dispersion géographique de quelques-uns de leurs adhérents peut amener certains pôles de compétitivité à développer des pratiques de GRH similaires. Ceux qui sont en présence d'une diversité territoriale minimale, tels que Minalogic et Arve-Industries, développent des actions comme la création de partenariat avec les universités et centres de formations afin de créer ou moduler certaines formations, etc. Le fait que les organisations adhérentes se trouvent sur un territoire plus vaste constitue-t-il certainement un frein à la création ou à l'organisation de formations communes, comme cela est le cas pour ViaMéca, qui n'en développe que peu en comparaison.

- Ø Constat : si l'on considère l'ensemble des freins identifiés, l'on constate en premier lieu que les pôles Arve-Industries et ViaMéca ont développé un certain nombre d'actions sur différentes étapes du processus de GTEC, ainsi que Minalogic dans une moindre mesure. En second, il apparaît clairement que le processus de GTEC n'a pas été activé entièrement par les trois pôles, nuisant ainsi à une sécurisation des parcours professionnels, qui doit s'appuyer sur l'ensemble des étapes d'un processus GTEC envisagé de manière anticipative et pérenne.

### 3.3. Comment favoriser la sécurisation des parcours grâce à la GTEC ?

#### S'appuyer sur l'historique du pôle de compétitivité

Concernant Minalogic, comme nous l'avons vu précédemment, il y a une tradition de coopération entre les acteurs locaux, grâce notamment à l'Alliance Crolles II, qui facilite certainement ce genre d'actions. L'historique du réseau d'entreprises présent avant la labellisation des pôles peut expliquer l'habilité et la facilité à collaborer. Ce critère n'apparaît pas dans le tableau, mais il constitue une des clés facilitant une démarche de GTEC.

Sur l'exemple de la mise à disposition des salariés, cette action est pour l'instant une réussite, elle a permis à certains employés de ne pas être licenciés et en plus de cela, à élargir leurs compétences et employabilités. À la fin de cette période (décembre 2010), nous pourrions ainsi analyser les impacts finaux d'une telle démarche. Cependant, il faut rester modéré, cet outil entre bien dans la démarche de GTEC mais comme précisé, ce n'est qu'un dispositif parmi d'autres. La mise à disposition de salariés ne se suffit pas à elle-même, il faut qu'elle s'inscrive dans une démarche globale de sécurisation des parcours et pas uniquement à instant T.

#### Renforcer et clarifier le rôle de l'organisation tierce

Le pôle de compétitivité doit être présent et avoir un rôle de facilitateur/coordonateur

Dans le cas de Minalogic, il n'y a pas que la tradition de collaboration qui joue, mais également la présence et le dynamisme d'acteurs tels que le délégué général et l'équipe d'animation. Ils insufflent diverses actions RH, notamment la mise à disposition de salariés.

Tout comme l'exemple précédemment cité, nous pouvons l'étayer par un autre fait : celui des RDV thématiques RH ou bien cellules RH créés au sein des pôles, tels que ViaMéca et Arve-Industries. Ces deux pôles ne se situent pas dans les mêmes domaines d'activités mais sont tous deux ancrés localement depuis plusieurs décennies. Ils ont en commun le fait de bénéficier de l'aide de personnes dédiées aux problématiques liées aux ressources humaines et au management et/ou des réunions réalisées dans ce sens là. Ici encore, le rôle du tiers semble prendre toute son importance (Pichault et Xhaufclair 2009). Si l'animateur est ouvert à ces questions là, il donnera une impulsion et orientera certaines actions RH. *A contrario*, si l'animateur est peu sensible aux pratiques de management et ne considère pas que ces dernières sont facteurs de performance et d'anticipation, peu de pratiques RH et cellule RH seront mises en œuvre. Cette action n'est pas réellement liée au processus de GTEC, cependant nous constatons que la mise en réseau et les échanges entre les acteurs locaux facilitent et accentuent la création de projet de formation ou de mutualisation de ressources communes (qu'elles soient matérielles ou bien humaines). C'est bien lors de ces rencontres, en plus de celles qui sont informelles, que peuvent se dessiner de grands projets de formations sur un territoire donné.

#### Impliquer les dirigeants, les DRH, les managers, les salariés

Il semble nécessaire d'impliquer davantage un plus large éventail d'acteurs clés dans une démarche de GTEC :

- les dirigeants doivent montrer l'exemple, certaines de leurs pratiques vont être modulées, la GPEC/GTEC oblige le dirigeant à adhérer à un certain nombre de principes auxquels il doit donner l'exemple ;
- les salariés de toute entité doivent faire vivre la GPEC/GTEC, afin qu'ils gèrent leurs compétences et fassent évoluer leurs employabilité, ils doivent trouver un intérêt à ce changement ;

- les managers deviennent les piliers de cette démarche : ils doivent mener une réflexion en interne, sur leurs services et leur organisation concernant l'évolution de ces derniers, en termes de ressources humaines. Ils doivent manager au mieux les compétences individuelles de chacun afin d'augmenter le potentiel et de gérer au mieux les carrières des uns et des autres, mais aussi de favoriser l'émergence de compétences collectives ;
- les DRH de chaque organisation sont les garants et les clés de voûte sur lesquelles cette démarche peut reposer. Ils connaissent généralement le bassin d'emploi local, les institutions et organismes avec lesquels ils collaborent habituellement, ils connaissent les salariés, etc. Ils constituent l'interface clé du changement qu'implique la démarche GPEC/GTEC.

### **Distinguer différents niveaux d'actions RH**

Afin de mettre en place une réelle démarche de GTEC au service de la sécurisation des parcours professionnels, il peut être utile de bien distinguer la finalité de chacune des actions RH déployées. En effet, afin de sécuriser les parcours professionnels des salariés est-il nécessaire de travailler à plusieurs niveaux : celui du territoire ; celui de l'entreprise ; celui des salariés. Or jusqu'à présent, la distinction entre ces trois niveaux d'actions n'a pas été appréhendée de cette manière par les équipes de gouvernance des pôles. Il s'agit simplement de mettre à plat les actions envisagées : on s'aperçoit assez rapidement que la plupart des actions RH l'ont été pour l'entreprise ou le territoire. Seules les actions de formation et la mise à disposition ont touché directement les salariés, et comme nous l'avons déjà souligné, de manière non anticipée ni pérenne dans le temps. Ces actions de formations ne semblent suffire pour le déploiement d'une sécurisation des parcours professionnels. Des outils de mobilité externe tels que des forums de l'emploi interentreprises, un pôle de mobilité ou une cartographie des mobilités pourraient à titre d'exemple, renforcer la prise en charge des parcours professionnels par le pôle.

### **S'appuyer sur les outils existants et mettre en marche le processus de GTEC**

Afin de s'appuyer sur l'ensemble des étapes du processus de GTEC, un état des lieux des outils et des actions déjà présents sur le territoire et réalisés par les organisations locales semble indispensable. Ceci permettra alors au pôle d'entrer pleinement dans le rôle d'acteur-tiers, qui semble crucial à nos yeux. Si l'on considère le cas d'Arve Industries, on peut émettre l'hypothèse qu'un certain nombre d'outils et d'actions qui ne figurent pas dans le processus de GTEC actuellement et sont manquantes, auraient pu être mobilisés : existence d'une veille économique et stratégique développée par un autre programme du pôle de compétitivité non mise en adéquation avec le programme RH ; référentiel des métiers et des compétences des métiers du décolletage (conçu par le syndicat professionnel de branche) ; note de conjoncture et études sur les intentions d'embauches (réalisé par la maison de l'emploi et de la formation du département) ; etc. Il s'agirait dès lors de s'appuyer sur l'existant et de « mettre en musique » les outils et actions déjà créés.

### **Conclusion**

Une démarche au service de la sécurisation des parcours professionnels nécessite la mise en œuvre du processus complet de GTEC et une intégration de cette démarche dans une stratégie globale. La GTEC permet de sécuriser les parcours lorsque les différentes étapes du processus peuvent effectivement être mises en lien les unes avec les autres. Les efforts des pôles de compétitivité en matière de gestion des ressources humaines sont là ; en revanche, ceux-ci doivent être poursuivis de manière à élaborer une offre de service concertée entre les partenaires du pôle et les acteurs du territoire concernés par les questions d'emplois et de compétences. Les trois pôles de compétitivité présentés ont tous mis en place des formations locales afin de dynamiser la main-d'œuvre et de faire en sorte qu'une majorité d'entre elle occupe les postes des organisations adhérentes au pôle *in fine*. C'est une action RH stratégique qui aura son effet sur le long terme (le temps de créer et consolider les formations, former les jeunes, etc.) mais qui constitue seulement le premier pas vers une sécurisation des parcours professionnels.

Outre l'analyse du processus de GTEC réalisée ici, il paraît important de rappeler en conclusion qu'un certain nombre de facteurs constituent des freins et des leviers à la mise en œuvre d'actions de GRH et de

management au sein des pôles. Ces facteurs sont inhérents à tous les pôles de compétitivité et sont fortement liés à la configuration spécifique de chacun d'entre eux. On identifie en effet des facteurs technologiques (nœuds apparaissant tous les 18 mois en microélectronique par exemple), démographiques (une région peut voir son bassin d'emploi s'amenuiser), politiques (les jeux d'acteurs sur le territoire ont une histoire), sociaux, réglementaires, économiques, etc.

## Bibliographie

Alpha et Geste (cabinets) (2008). « Études monographiques sur les implications des pôles de compétitivité dans le champ de l'emploi, de la formation, et des compétences », étude réalisée pour le Centre d'analyse stratégique, Paris, octobre 2008, 82 p.

Bel M. (2007), « Formation et territoire : des approches renouvelées », *Formation Emploi*, n° 97, p. 67-80.

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, octobre-novembre-décembre, p. 17-29.

Bobulescu R., Calamel L. (2009), « Les pratiques RH dans les systèmes productifs locaux : six cas en France », *6<sup>ème</sup> Journées de la Proximité*, Octobre 2009, Poitiers.

Bocquet R., Mothe C. (2009), « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue française de gestion*, n°190, p.101-122.

Bories-Azeau I., Loubès A., Esteve J.M. (2008), « Émergence d'une GRH territoriale et réseau Inter-firmes », communication au 19<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH.

Bories-Azeau I., Loubes A. (2009), « Les maisons de l'emploi, un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines ? », communication au 20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Toulouse.

Calamel L., Defélix C., Mazzilli I., Retour D. (2010), « Les pôles de compétitivité : un point de rupture de la GRH traditionnelle ? Une analyse des actions menées au sein des 12 pôles de la région Rhône-Alpes », communication au 20<sup>ème</sup> Congrès des IAE, Strasbourg, Août 2010.

CM International et ARcessor (2008), « Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité », rapport réalisé pour la Direction générale des entreprises (DGE), ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, janvier, 119 p.

Colle R., Culié J.-D., Defélix C., Hatt F., Rapiou M.-T. (2009), « Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ? », *Revue française de gestion*, n°190, p.143-161.

Culié J.-D., Defélix C., Retour D. (2009), « Vers une gestion territoriale des parcours ? Émergence des dispositifs, évolution des représentations », *Éducation permanente*, n° 181.

Dagand H. (2010), « Gestion territoriale des emplois et des compétences », Centre de ressources du développement territorial, mars 2010, 48 p.

Defélix C., Colle R. *et al.* (2007), « Les pôles de compétitivité : un creuset pour l'innovation sociale ? », communication au 18<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Fribourg (Suisse).

Defélix C., Colle R., Rapiou M. T. (2008), « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Management et Avenir*, n° 20, p. 9-29.

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 (éd.), *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations*, Paris, Vuibert.

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, p. 30-42.

Lauriol J., Perret V., Tannery F. (2008), « L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 184, p. 181-198.

Le Boulaire M., Dégruel M., Defélix C., Retour D. (2010), « Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se territorialise », *Étude, entreprise & personnel*, n° 288, Avril.

Marbot E. (2009), *Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson.

Ministère de l'Économie de l'Industrie et de l'Emploi (2009), *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi*, mai, <http://www.centre-inffo.fr/uhfp/IMG/pdf/28-gestion-prev.pdf>

Ministère de l'Économie de l'Industrie et de l'Emploi (2010), *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale. Guide d'action. Comprendre, agir évaluer*, ministère de l'Économie, mai, 65 p.

Nabet G. (2007), « Sous-traitance et transition sociale : l'exemple du CNES », *Gérer et Comprendre*, n° 87, p. 4-11.

Pecqueur B. (2009). « De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? » *Géographie, Économie, Société*, vol. 11, 2009/1, p. 55-62.

Raulet-Croset, N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion*, n° 184, p. 137-150.

Raveyre M. (2005), « Restructurations, grands groupes et territoires. De l'utilité de la construction d'espaces de coordination localisés », *Géographie, Économie, Société*, n° 7, p. 333-346.

Paradas A. (2007), « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses », *Revue des sciences de gestion*, n° 226-227, p. 147-155.

Porter M. E. (1998), « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, p. 77-90.

Tixier J. (2009), « Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur du processus », communication au 20ème Congrès de l'AGRH, septembre, Toulouse.

Verkindt P. Y. (2008), « Sécurisation des parcours professionnels et mobilité dans l'entreprise », *Semaine sociale Lamy Supplément*, n° 1348, p. 35-38.

Xhaufclair V., Pichault F. (2009), « La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels : l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? », communication au XXe congrès de l'AGRH, Toulouse, septembre.



## Gestion des compétences à l'échelle d'un territoire : une illustration

*Anne Loubes<sup>\*</sup>, Isabelle Bories-Azeau<sup>\*\*</sup>, Patrick Faillenet<sup>\*\*\*</sup>, Nathalie Commeiras<sup>\*\*\*\*</sup>*

La dimension territoriale des situations de gestion, aujourd'hui mise en avant (Raulet-Croset 2008), renvoie à la question de la contribution de la GRH au développement d'un territoire (Dietrich 2008), par l'activation des ressources territoriales ou l'organisation de la proximité des pratiques de GRH du territoire.

Les enjeux socioéconomiques sont multiples :

- faire du territoire un lieu de régulation sociale,
- concilier les exigences d'une approche mondiale des marchés et le respect de règles locales de gestion de la main-d'œuvre (Le Boulaire *et al.* 2010),
- développer des ressources stratégiques dédiées,
- mieux concilier les approches individuelles et collectives de la GPEC à l'échelle d'un territoire.

Les incitations des pouvoirs publics à développer des initiatives partenariales placent l'État au cœur des dispositifs de territorialisation de la politique d'emploi, et traduit la volonté d'anticiper et d'accompagner les mutations de l'activité des PME/PMI.

Afin d'enrichir le débat sur les conditions et modalités d'émergence de régulations sociales territorialisées (Beaujolin-Bellet 2008 ; Xhaufclair et Pichault 2009), nous avons étudié une expérience de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) portée par l'AIF (Association des industries ferroviaires) du Nord-Pas de Calais.

Sachant que les démarches de compétences, sortant de leurs périmètres traditionnels, ont des enjeux et des objets nouveaux (Defélix *et al.* 2006). Le territoire interpelle des pratiques émergentes de gestion des compétences qui ne reproduisent pas à l'identique les dispositifs intra-entreprise et que leur positionnement inter-organisationnel et leur localisation modifient.

Elles impliquent de favoriser des liens étroits acteurs publics et privés et de s'appuyer sur de réelles mises en coopération.

Notre question de recherche est la suivante : comment développer une gestion des compétences à l'échelle d'un territoire ?

Après avoir précisé le cadre d'analyse en soulignant les enjeux et les dispositifs de la GTEC (1), nous présenterons les principaux résultats de notre étude du cas AIF (2).

---

<sup>\*</sup> Maître de conférences – IAE de Montpellier, MRM CREGOR Université Montpellier 2, aloubes@univ-montp2.fr

<sup>\*\*</sup> Docteur en sciences de gestion, maître de conférences associé/UFR AES/Université Montpellier 1, MRM ERFI, Université Montpellier 1, bories-azeau@wanadoo.fr

<sup>\*\*\*</sup> Doctorant CREGOR, animateur du réseau CAMDIB/gérant de la société ALMATEC, almatec@wanadoo.fr

<sup>\*\*\*\*</sup> Maître de conférences/habilitéée à diriger des recherches, IUT de Montpellier, MRM CREGOR Université Montpellier 2, nathalie.commeiras@wanadoo.fr

## 1. Le territoire interpelle des pratiques de gestion des compétences

L'analyse des pratiques de GTEC émergentes (1.1) permet de mieux cerner les contours de la GTEC (1.2.).

### 1.1. Des pratiques de GTEC émergentes

Bon nombre de pratiques de GTEC qui émergent s'appuient sur des dispositifs légaux relevant de la territorialisation de la politique d'emploi.

Les comités de bassin d'emploi, liés aux reconversions des années quatre-vingt, ont eu pour rôle d'animer un dialogue social territorial au profit de l'emploi et des compétences<sup>1</sup>. Plus récemment, la loi sur la réforme du Service public de l'emploi (SPE) du 13 février 2008 affirme la plus-value des maisons de l'emploi (MDE) chargées du « *développement de la gestion territorialisée des ressources humaines* ». Leur nouveau cahier des charges<sup>2</sup> fixe les missions et rôles des autres acteurs concernés. Instances de coordination et de mise en relation en faveur de la gouvernance territoriale, elles doivent inciter une GPEC territoriale. Mais, à l'instar de Vaesken et Zafiropoulou (2008), Bories-Azeau et Loubès (2009) montrent que les difficultés de certaines MDE à mobiliser les acteurs, à les faire coopérer dans un tissu économique local essentiellement de PME/PMI, freinent la mise en œuvre d'une GPEC territoriale dans un schéma méthodologique global. La transposition des outils au niveau territorial suppose, outre l'évaluation des ressources clés, une adaptation aux contingences territoriales et de réels partenariats.

Le développement de la GTEC est liée aussi à la territorialisation des Edec<sup>3</sup>, au sens défini dans la circulaire du 29 juin 2010<sup>4</sup> qui préconise « *de donner un essor nouveau à la mise en place d'une GPEC territoriale* ». Plus précisément, selon le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé<sup>5</sup>, « *les organisations professionnelles ou interprofessionnelles peuvent mettre en œuvre avec l'État, dans un cadre contractuel, des Edec pour anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications. L'objectif des accords ainsi conclus, qui peuvent être annuels ou pluriannuels, est d'anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, de prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi des actifs occupés et de répondre aux besoins de développement des compétences des salariés comme des entreprises* ».

Appuyant les initiatives des branches, des secteurs et des territoires, l'Edec territorial apparaît donc comme un dispositif axé sur la GPEC territoriale et qui se veut innovant à plusieurs titres. On relèvera notamment :

- un cadre partenarial : les partenaires sociaux, représentants des employeurs et des salariés sont impliqués dans le processus d'élaboration et de réalisation du projet. Mais le partenariat peut s'élargir aux acteurs économiques, aux élus... L'État est également partie prenante dans la démarche Edec (Direccte, Pôle emploi, MDE), ainsi que les OPCA. Ce cadre partenarial peut favoriser des mises en coopération entre les différents acteurs territoriaux associés à des degrés divers à l'Edec territorial ;
- un dispositif qui se veut opérationnel : les actions de développement de l'emploi et des compétences (Adec) constituent le volet déploiement de l'action. Exemples : formation, actions en faveur de l'emploi des saisonniers (recrutement, hébergement, services...) ;
- un dispositif focalisé sur la GRH territoriale ; les accords cadres, signés entre l'État, les partenaires sociaux et la structure opératrice et gestionnaire du dispositif, comportent, entre autres, deux objectifs stratégiques : le développement d'une GPEC territoriale et la structuration d'un dialogue social territorial. Les Adec viennent mettre en œuvre les politiques de RH décidées par les acteurs

---

<sup>1</sup> Voir à ce sujet, *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi. Guide pour l'action*, Rapport réalisée pour la DGEFP/Sous-direction des mutations de l'emploi et du développement de l'activité, mai 2009, 138 p.

<sup>2</sup> Arrêté du 21 décembre 2009, « Cahier des charges des maisons de l'emploi », Journal officiel de la République française, 30 décembre 2009.

<sup>3</sup> Le dispositif des Edec, qui se substitue à celui des EDDF (engagement de développement de la formation), a été instauré par l'ordonnance n° 2005-731 du 30 juin 2005 relative à la simplification et à l'adaptation du droit dans les domaines de la formation professionnelle et de l'emploi.

<sup>4</sup> Circulaire relative au développement de la dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction publique.

<sup>5</sup> <http://travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques>, 89.

territoriaux, essentiellement en faveur des TPE/PME : adaptation aux évolutions de l'emploi et des compétences, formation des salariés, actions en partenariat avec les CFA...

En raison du caractère récent et expérimental du dispositif de l'Edec territorial, il est délicat d'en tirer un bilan. Il semble toutefois que si ce dispositif a favorisé l'émergence de coopérations au niveau territorial, avec notamment l'implication des partenaires sociaux dans son élaboration et sa mise en œuvre, il peine à s'inscrire dans un processus de régulation multi-niveaux, au sens de Bel (2005).

La GTEC peut également s'adosser sur des maillages territoriaux d'entreprises impliquées dans des projets collectifs. Avec la mise en réseau, la régulation du travail se fait dans les organisations, et entre organisations, via des réseaux structurés par des filières au savoir-faire pertinent pour le territoire (Bories-Azeau *et al.* 2008). La création et l'animation de dispositifs de GRH territoriale peut s'appuyer sur des maillages, accompagnés par les pouvoirs publics, et favorisant la proximité : les systèmes productifs locaux (SPL) (Bobulescu et Calamel 2009 ; Bories-Azeau *et al.* 2008), les pôles de compétitivité (Colle *et al.* 2009 ; Defélix *et al.* 2008 ; Tixier 2009), les groupements d'employeurs (Cromarias 2009 ; Martin 2006 ; Bouchez 2003). Bories-Azeau *et al.* (2007) soulignent l'importance de la notion de réseau de compétences inter-organisationnel en montrant que le capital social (Bourdieu 1980) au cœur des SPL opère par l'acquisition d'une compétence collective partagée et la constitution d'un acteur collectif. Selon les expérimentations actuelles, la GPEC territoriale accompagne les entreprises d'un secteur donné, sur un territoire donné, dans l'anticipation de l'évolution des emplois et des compétences, les difficultés économiques et la sécurisation des parcours professionnels (Mazzilli 2009). Leitmotiv des pouvoirs publics, la gestion de l'emploi et des compétences au niveau territorial tente de s'organiser.

## 1.2. Les contours de la GTEC

Au niveau intra-organisationnel, la GPEC recouvre « *une démarche [...] qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise au plan quantitatif (effectifs) et qualitatif (compétences)* » (Gilbert et Parlier 2003)<sup>6</sup>. Au niveau inter-organisationnel, un périmètre d'intervention élargi, la proximité locale et une collaboration sur un espace géographique donné caractérisent la GRH territoriale (Mazzilli 2008). Celle-ci ne peut être qu'une extension des modèles traditionnels de la GRH, en général celui de la grande entreprise (individualisant) ou de la PME (arbitraire) (Pichault et Nizet 2000) ; elle doit renforcer les liens entre acteurs publics et privés par des actions collectives, et les structurer par des maillages, pour un traitement conjoint de problématiques RH peu à peu portées au niveau territorial (modèle territorial) (Bories-Azeau *et al.* 2008).

L'émergence de dispositifs de GRH élargis ouvre la compétence à de nouveaux espaces. Le territoire devenant un lieu pertinent d'action en GRH, pouvant être intégré dans les choix stratégiques des acteurs (Raulet-Croset, 2008). Les notions de compétences territoriales, environnementales, de ressources territoriales... enrichissent l'analyse de la GRH. Le territoire est lui-même abordé comme source d'avantages concurrentiels, du fait de l'évolution de la nature de ses ressources spécifiques, facteurs de compétitivité ; ressources surtout immatérielles, liées au territoire organisé (Mendez et Mercier 2006). Les savoir-faire locaux peuvent être appréhendés comme des compétences clés territoriales au sens de Defélix et Mazzilli (2009) : « *Combinaison de ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive* ». Selon Defélix (2010)<sup>7</sup>, le territoire interpelle les pratiques de gestion des compétences par une extension du périmètre (gestion territorialisée des compétences individuelles) ou du concept de compétence (construction d'une compétence territoriale). L'émergence d'organisations réticulaires explique aussi l'émergence du concept de compétences environnementales « *détenues par des entités ou des acteurs hors du contrôle direct de l'entreprise (fournisseurs...)* et dont la mise en œuvre peut influencer le fonctionnement interne de l'entreprise » (Defélix *et al.* 2007), intégrant les complémentarités de proximité, avec les risques de perte de compétences internes, de dépendance vis-à-vis des partenaires (Sanséau 2009). Dans une logique de maillage inter-firmes, les ressources territoriales, comme le niveau de qualification de la main-d'œuvre ou la qualité des coopérations sont des critères de l'attractivité territoriale (Nekka et Dokou 2004). Mendez et Mercier (2006) soulignent ce besoin de coopération qui illustre la notion de territoire organisé pour mobiliser les ressources pertinentes. La perspective relationnelle de la théorie des

---

<sup>6</sup> La loi du 18 janvier 2005 impose aux entreprises de plus de 300 salariés une négociation triennale sur la mise en place d'une GPEC et ses dispositifs : formation, VAE, bilan de compétences, accompagnement à la mobilité des salariés.

<sup>7</sup> Compte rendu de la réunion du groupe de recherche thématique de l'AGRH « GRH et territoire », 4 février 2010.

ressources (Dyer et Singh 1998)<sup>8</sup> peut offrir ici un nouvel éclairage : l'avantage compétitif de la firme est de type coopératif. Il est lié à sa capacité à préserver ou enrichir un capital relationnel. Pour ces auteurs, les ressources relationnelles sont issues des réseaux inter-firmes. Une expérience de coopération et un langage communs, des connaissances et routines propres, constituent des actifs spécifiques relationnels.

Cela confirme également sur un plan théorique l'intérêt d'adosser la GTEC à des maillages territoriaux d'entreprises impliqués dans des projets collectifs, déjà identifiés dans les pratiques émergentes.

## 2. Construire une démarche de GTEC

Nous présenterons la démarche de gestion des compétences (2.1.), le processus de construction d'une compétence élargie au territoire qui tend à favoriser une conception collaborative de la GTEC (2.2.) et les apports du cas (2.3.).

### 2.1 La démarche de gestion des compétences pilotée par AIF

L'enjeu est de cerner au plan territorial les spécificités d'une filière ferroviaire en évolution.

#### 2.1.1. Analyse contextuelle et pré-diagnostic

L'industrie ferroviaire du Nord-Pas de Calais a un poids significatif avec la production de trois voitures de chemin de fer sur quatre et 35 %<sup>9</sup> des emplois nationaux. Les trois premiers constructeurs mondiaux (Alstom, Bombardier et Siemens) y sont implantés, ainsi que des services, des centres de recherche<sup>10</sup>, d'essais, et l'Agence ferroviaire européenne.

Cette industrie dépend de grands donneurs d'ordres français. Après des difficultés en début de décennie, elle est repartie grâce à la demande publique (SNCF...) dans un contexte de « mobilité durable »<sup>11</sup> et internationale<sup>12</sup>. Elle est encadrée par des normes complexes de sécurité limitant l'accès des sous-traitants aux marchés. Des séries de taille assez modeste limitent des solutions d'industrialisation intensive, ce qui explique une recherche permanente de standardisation face à une concurrence internationale accrue, et des marchés cherchant un coût moindre, plus de sécurité, de design. Et ce, dans un processus industriel de plus en plus externalisé où les constructeurs assemblent des pièces produites par des sous-traitants situés dans un environnement très large (local et mondial). Les constructeurs transférant leurs charges, un opérateur du ferroviaire doit maîtriser les process et assurer les fonctions d'études, d'approvisionnement et de financement en phase amont. Des commandes accrues et le besoin de nouvelles fonctions ont donc induit d'importants besoins de recrutement.

Deux structures animent le ferroviaire régional : le pôle de compétitivité I-Trans et l'Association des industries ferroviaires (AIF) avec une stratégie déclinée dans des plans d'actions pluriannuels<sup>13</sup>. AIF, créée en 1995, regroupait 80 entreprises en 2009, surtout régionales, soit environ 9 400 emplois pour 1,6 milliard de CA. Un savoir-faire et une diversité caractérisent ses métiers (industrie et tertiaire). AIF peut donc être appréhendée comme un réseau centré (Pichault 2002)<sup>14</sup>.

---

<sup>8</sup> Rappelons que l'intérêt pour le concept de compétence en sciences de gestion, plus spécifiquement en GRH, s'est accentué avec l'approche par les ressources. La capacité de différenciation durable d'une entreprise est liée à la spécificité et à la qualité de sa combinaison de ressources (Penrose 1959 ; Wernerfelt 1984 ; Prahalad et Hamel 1990 ; Barney 1991). Sa compétitivité dépend de sa capacité à gérer et acquérir les compétences adéquates. Les ressources immatérielles, compétences individuelles et collectives, sont facteurs d'avantage concurrentiel durable.

<sup>9</sup> Sur 17 000 emplois directs.

<sup>10</sup> Groupement régional pour la recherche dans le transport (une vingtaine de laboratoires et 250 chercheurs).

<sup>11</sup> *Livre blanc de la politique des transports à l'horizon 2010* (Commission européenne, 2001).

<sup>12</sup> Le tiers de l'activité ferroviaire est exporté.

<sup>13</sup> Le quatrième plan ferroviaire est en cours.

<sup>14</sup> Pichault (2002) parle de « Réseau dominé », c'est-à-dire, « centré » autour d'une grande firme-pivot, résultant en partie de l'externalisation de ses activités.

Afin de pouvoir apporter des réponses aux difficultés du management des compétences dans les PMI, l'interface sous-traitant/constructeur suppose une évolution des compétences en production et pour les fonctions support. Les attentes des constructeurs portent sur l'élaboration d'une offre globale, les PMI étant pénalisées par :

- un manque d'organisation, d'outils et de compétences sur certains métiers. Maîtrisant parfaitement les process industriels, leurs faiblesses sont en amont (étude, approvisionnement), en aval (contrôle, logistique, qualité..) et sur la gestion de projet et l'ingénierie ;
- le développement de compétences internes, la gestion des compétences dans les PMI étant souvent embryonnaire ;
- la mobilisation des ressources externes face aux attentes des constructeurs et des marchés ;
- la capacité à travailler collectivement en confiance (spécialisation/ complémentarité).

L'analyse du contexte est complétée par celle des attentes des acteurs en présence.

*Tableau 1*  
**ATTENTES DES ACTEURS EN PRESENCE**

Acteurs	Attentes
<b>Constructeurs : des attentes vis-à-vis des PMI sous-traitantes</b> Dominant la filière avec 69 % du CA total et 41 % des emplois d'AIF	- Prix, délai, qualité - Investissements des PMI : process, organisation du travail, formation et qualification des salariés
<b>PMI : des attentes vis-à-vis des constructeurs donneurs d'ordre</b> Vulnérabilité due à un faible poids (environ 10 % du CA et 22 % des emplois). Complémentarité de leur savoir-faire, parfois stratégique (équipements, process spécifiques). Spécialisation des activités et des métiers par entreprise, qui suppose une forte coopération interentreprises	- Visibilité sur les marchés du ferroviaire - Démonstration d'un apport de valeur ajoutée dans une chaîne de valeur complexe dépassant leur savoir-faire - Difficultés à recruter (concurrence des groupes), à spécifier leurs besoins et à cerner l'évolution des métiers
<b>Bureaux d'études</b> Externalisation des études liées aux besoins croissants en ingénierie de la filière avec un impact sur le marché des cadres. Poids des bureaux d'études dépendant de groupes quasiment deux fois supérieur	Pas d'attente spécifique
<b>Groupes industriels</b> L'externalisation d'une grande partie de l'activité des constructeurs renforce la fonction « d'assemblier », intermédiaires entre les constructeurs et les PMI. En 2009, ils représentaient 19 % du CA et 33 % des emplois	Pas d'attente spécifique
<b>Acteurs territoriaux</b> <b>Entreprises, pouvoirs publics, SPE</b>	- Développement de la coopération pour palier un manque de confiance et de vision partagée, de partage de connaissances et de mutualisation des coûts, une faible mobilisation des autres entreprises et du territoire - Définition et mobilisation des ressources et des compétences

Les attentes en compétences sont fortes, en lien avec les interrogations sur la gestion de la transition industrielle et du passage d'une activité en récession à une suractivité. Le marché du travail territorial est déséquilibré avec un besoin en main-d'œuvre en industrie (45 % des besoins en emploi industriel régional) supérieurs au service. Quatre difficultés sont soulignées :

- des métiers sensibles ou en tension, surtout les plus techniques ou difficiles (soudeur, usineur, monteur, câbleur). Le ferroviaire a massivement licencié jusqu'au milieu de la décennie des emplois qualifiés y compris sur les métiers stratégiques ;
- une concurrence entre constructeurs et PMI pour une ressource territoriale rare, d'autant plus que les professionnels disponibles privilégient les offres des constructeurs ;
- des dispositifs publics qui ne sont pas toujours en phase. Exemple : avant que la démarche de gestion des compétences soit initiée, Pôle emploi n'avait pas de référent ferroviaire ;
- des PMI peinant à caractériser leurs besoins dans des nomenclatures complexes et face à une forte évolution des fonctions.

Le savoir-faire des PMI est souvent mobilisé en amont pour concevoir des produits, avec une production en série dans des pays à bas coûts. Pour mieux appréhender les investissements nécessaires, elles doivent pérenniser leurs métiers de base, intégrer des nouveaux process, recruter sur des nouvelles fonctions et développer les interfaces avec les bureaux d'études.

Le territoire a les caractéristiques d'un district industriel, type cluster ou SPL : un savoir-faire localisé, un niveau d'échanges économiques inter-firmes important. Malgré cette masse critique en termes d'entreprises, celles-ci ne coopèrent pas avec le territoire. La problématique de l'emploi et des compétences n'a pas été abordée, au niveau territorial, hormis un travail pédagogique sur les métiers du ferroviaire<sup>15</sup>, surtout ceux des constructeurs.

L'analyse de ce contexte de rareté des ressources et sous tension montre la nécessité d'une réponse dédiée au ferroviaire, collective en impliquant PMI, constructeurs et acteurs territoriaux, globale *i.e.* concernant les thèmes des technologies et compétences, et opérationnelle, fondée sur l'action et l'investissement. Plusieurs orientations, avec des outils différents, ont été retenues.

Ce pré-diagnostic conduit à la proposition d'un plan d'actions interdépendantes, pour accroître :

- la visibilité des marchés, les marchés du ferroviaire étant établis sur le moyen, voire le long terme. Or, les constructeurs ne retranscrivent pas cette visibilité à leurs sous-traitants ;
- la compétitivité des PMI par une offre globale dans une stratégie d'alliance, en structurant les besoins et en activant les ressources territoriales ;
- l'offre d'employabilité sur un territoire qui paradoxalement, avec 12,5 % de chômage, est en tension même sur les emplois conventionnels. L'objectif est d'accroître l'employabilité et d'adapter les compétences du territoire.

Nous nous focaliserons sur cette troisième orientation.

### **2.1.2. La démarche**

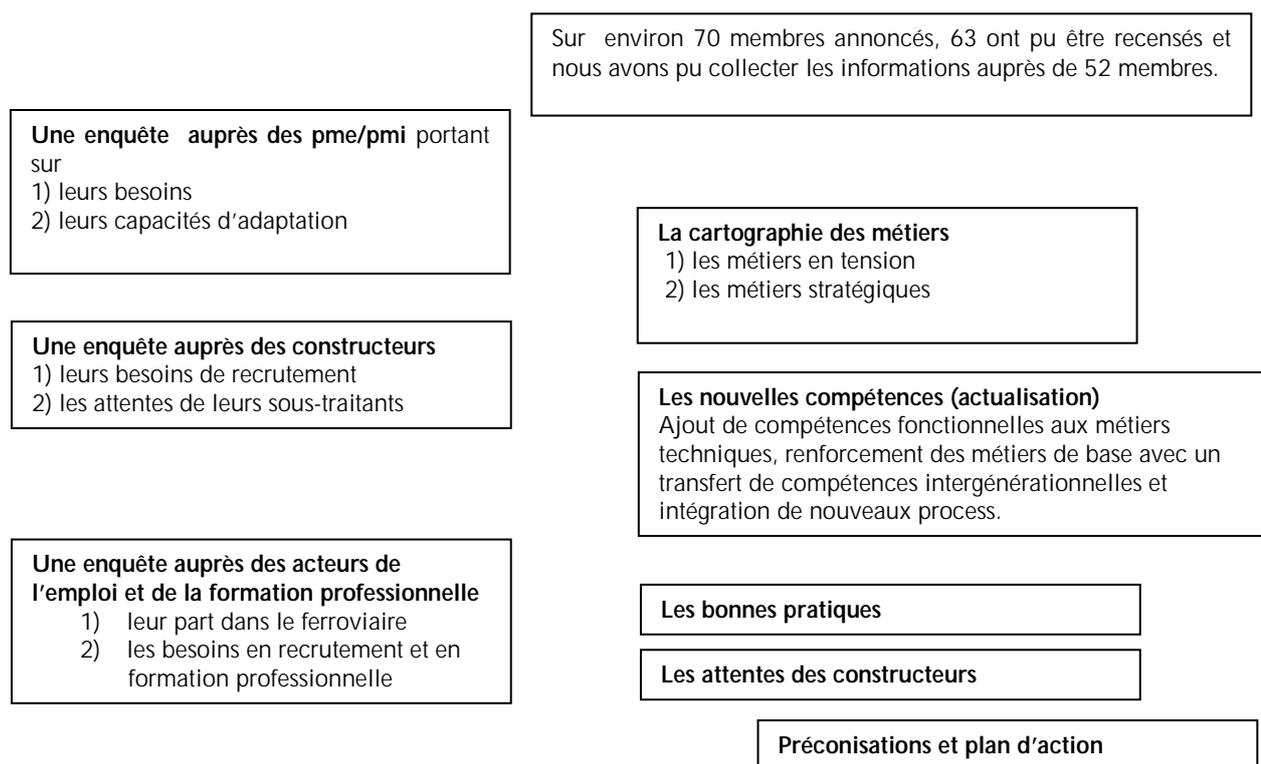
La première étape a été une analyse quantitative sur la taille des entreprises, leur activité (industrielle ou tertiaire) et la part d'activité ferroviaire dans leur CA. La chaîne de valeur de l'activité a été analysée à partir des constructeurs dont la nature des commandes structure la demande du territoire et l'activité des PMI. Il s'agit de cerner la complexité d'une situation et d'identifier les « zones d'action stratégique » où l'intervention d'un acteur collectif pourrait palier les difficultés, voire générer un avantage concurrentiel pour la filière.

Puis le processus de développement de l'employabilité a été organisé en plusieurs étapes que le schéma suivant synthétise.

---

<sup>15</sup> <http://www.valenciennes.cci.fr/metiersduferroviaire>

*Schéma 1*  
**LA DEMARCHE GTEC-AIF**



La cartographie des métiers a porté sur le repérage de 2 332 emplois industriels, dont plus de 50 % dans la production :

- poids des savoir-faire, entreprises concernées et leur concentration ;
- métiers en tension et stratégiques ;
- compétences territoriales : disponibles, mobilisables, à acquérir.

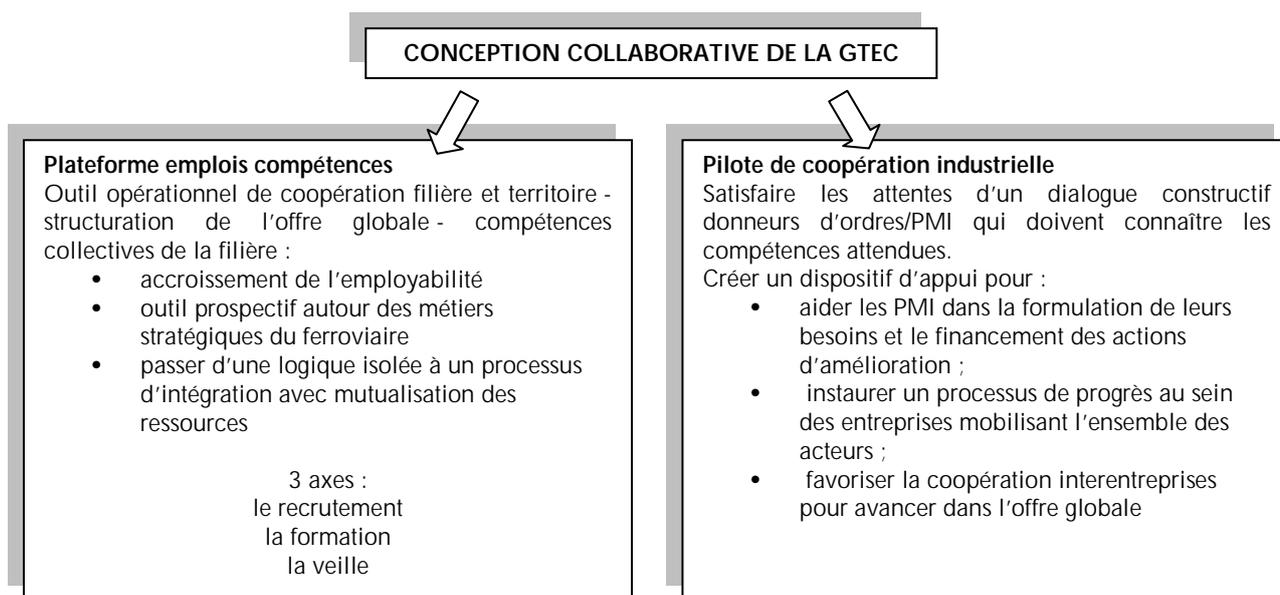
## 2.2. Vers une conception collaborative de la GTEC

La démarche initiée conduit à l'élaboration d'un plan d'action qui repose sur une conception collaborative de la GTEC. L'un des enjeux majeurs est le renforcement de l'attractivité du territoire et la construction progressive d'une compétence territoriale. AIF doit pouvoir faire partager une vision globale en :

- tant que pilote et acteur collectif de la gestion des compétences, souvent embryonnaire dans les PMI ; la plate forme emplois compétences est une tentative de réponse à la nécessaire mutualisation,
- portant des actions structurantes autour de coopérations industrielles constructeurs/sous-traitants, comme le projet « pilote de coopération industrielle ».

*Schéma 2*

### UNE CONCEPTION COLLABORATIVE DE LA GPEC



### 2.2.1. La création de la plateforme « emplois compétences », outil de GRH territoriale

Le projet de plateforme collaborative « emplois compétences » se veut :

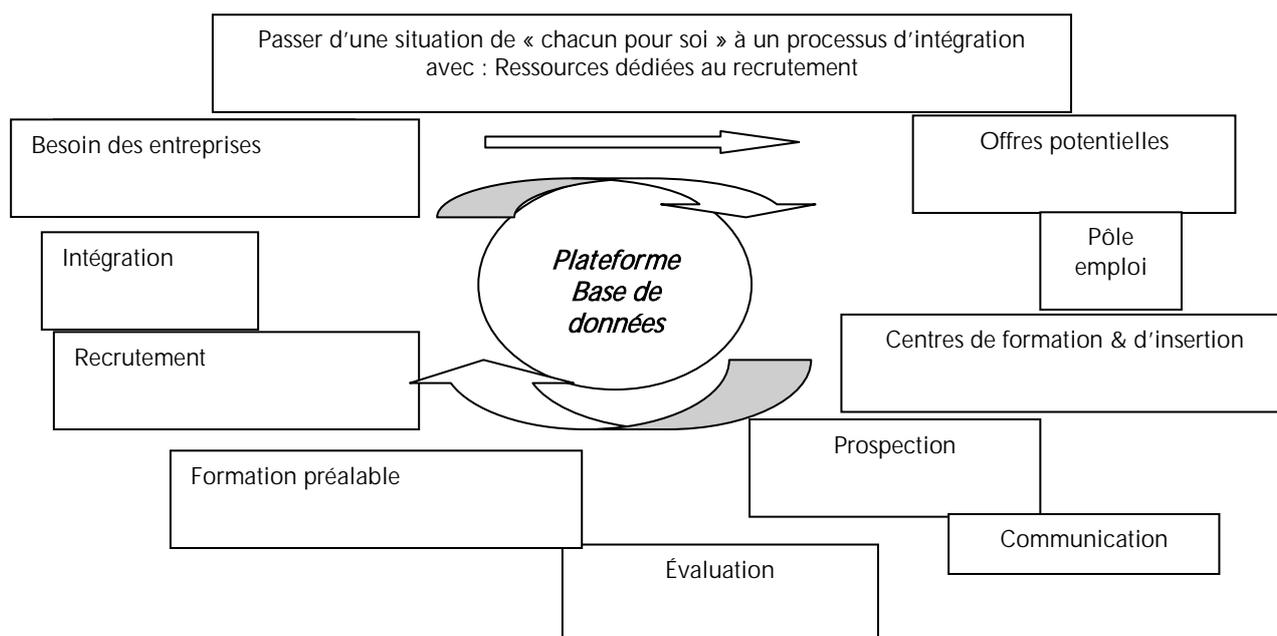
- un outil opérationnel de coopération entre la filière et le territoire,
- un lieu de ressources et d'organisation de l'action pour les entreprises,
- une réponse en termes d'employabilité par l'ouverture de parcours professionnels, grâce notamment à la cartographie des métiers,
- un moyen de structurer une offre globale en développant une compétence collective « ferroviaire ».

Ce dispositif est articulé autour de trois axes transversaux.

#### Le recrutement

La plateforme permet la gestion du recrutement (repérage des ressources, gestion de l'offre des PMI, intégration des salariés, redéfinition des fiches de postes des métiers en tension) et des métiers du ferroviaire (adaptation des métiers existants, recrutement sur de nouvelles fonctions, mise en relation offre/demande). La coopération entre la filière et le territoire se base sur une communication des offres potentielles aux acteurs territoriaux : SPE, centres de formation et d'insertion... Cette démarche coopérative et collective avec une réflexion sur les référentiels métiers renouvelée favorise un processus d'intégration avec des ressources dédiées au recrutement pour optimiser le capital humain territorial.

Schéma 3  
PLATEFORME DE RECRUTEMENT



Les conséquences escomptées sont une réduction des coûts liés au recrutement et au turnover. Il s'agit d'optimiser le capital humain territorial.

#### La formation

Le plan d'action est articulé avec l'Adec régional de la métallurgie pour renforcer son apport très opérationnel sur les métiers sensibles ou en tension, les référentiels, le transfert de compétences, pénibilité... Le plan d'action crée des passerelles avec des secteurs en crise pour favoriser le transfert de compétences. La démarche globale et intégrée des Adec favorise le développement d'une GPEC territoriale.

L'autre enjeu est de développer la fonction formatrice de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie globale de la filière, en prévoyant l'élaboration de plans de formation. Le lien entre le dispositif de formation et le territoire se traduit notamment par une communication sur les besoins des PMI auprès des centres de formation.

## La veille sur les métiers stratégiques

Poursuivant la réflexion sur les métiers et compétences stratégiques, ce dispositif englobe :

- une veille sur les métiers du ferroviaire basée sur des débats avec les entreprises sur les métiers « clés », sensibles, en tension, les nouvelles compétences, les savoir-faire menacés.
- une réflexion sur la pénibilité (conditions de travail, attractivité).
- une réflexion sur le mix « compétences techniques/compétences cognitives » pour favoriser la mobilité au sein de la filière, intégrer de nouvelles compétences et anticiper les besoins. La veille, ouverte sur le territoire, permet des rapprochements avec Pôle Emploi par l'utilisation de ses dispositifs d'analyse, de suivi et de sensibilisation sur les métiers ; et plus largement, avec le territoire par une communication sur l'image des métiers du ferroviaire.

## La création de dispositifs de coopération industrielle

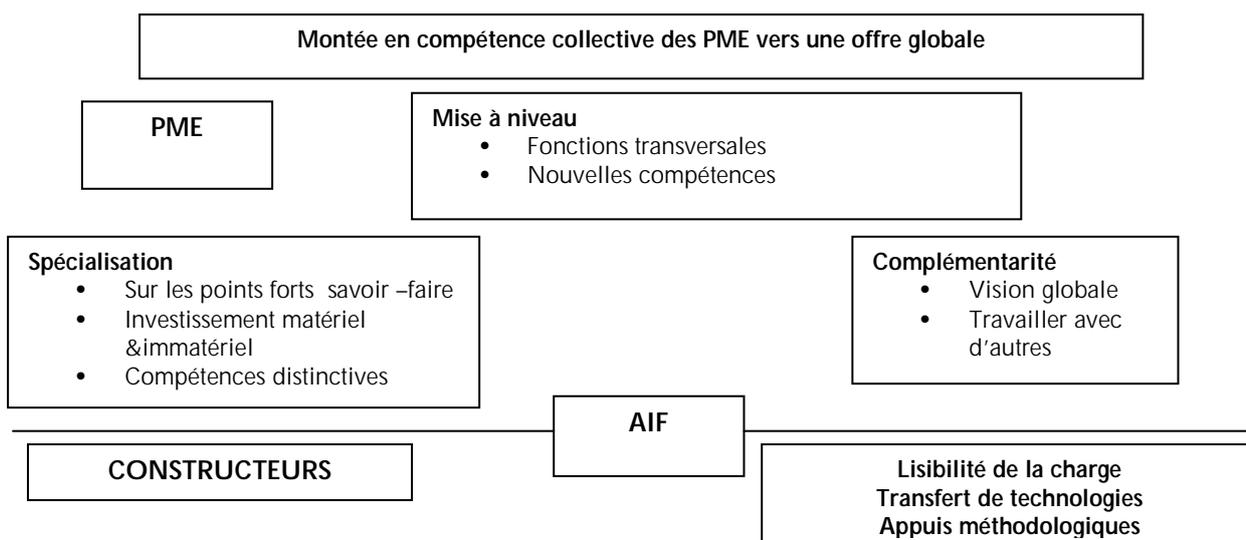
Les conditions de réponse aux attentes du marché ferroviaire justifient des méthodes de coopération responsabilisant les acteurs et renforçant les dynamiques collectives ; la problématique est double :

- satisfaire les attentes des constructeurs donneurs d'ordres dans le cadre d'un dialogue constructif avec les PMI sur les compétences attendues ;
- créer un dispositif d'appui pour :
  - aider les PMI à formuler leurs besoins et financer des actions d'amélioration ;
  - instaurer un processus de progrès dans les entreprises ;
  - favoriser la coopération interentreprises vers une offre globale et la cohérence de la chaîne de valeur. Le pilote de coopération industrielle est un outil de coopération entre PMI et constructeurs. Ainsi, dans le cadre des actions de soutien à la filière, notamment à partir du volet « compétences », AIF et le constructeur Bombardier ont créé un dispositif de « pilote de coopération industrielle » concernant plusieurs PMI devant livrer un ensemble d'armoires électriques.

Le pilote est géré sous le mode projet. Le « Plan de progrès » de chaque entreprise comprend un accompagnement (conseils, actions collectives de formation et de sensibilisation, pour l'ensemble des salariés des productions concernées et des actions individuelles). L'enjeu est de capitaliser ces expériences au profit d'autres PMI d'AIF.

*Schéma 4*

### PILOTES : PRINCIPES DE COOPERATION INDUSTRIELLE



## Conclusion

Les résultats de notre étude montrent que l'extension du périmètre de la GRH ne va pas de soi et nécessite des ajustements. L'action élargie au territoire mérite d'être construite à la lumière des enjeux socio-économiques du modèle émergent de GRH territorialisé. Dans la mesure où l'enjeu porte sur les bases d'une nouvelle régulation sociale liée à la compétitivité des territoires, l'importance des ressources relationnelles favorables à la construction d'un territoire organisé n'est plus vraiment à démontrer. La démarche de gestion des compétences pilotée par AIF, et que nous avons analysée, repose sur une conception territoriale de la GPEC organisée autour de dispositifs de GRH mutualisés et d'actions productives collaboratives. C'est finalement une GTEC qui mêle des dispositifs de GRH territorialisée et de coopération industrielle en favorisant une vision collective et partagée et la mise en place d'actions transversales, avec une implication progressive des acteurs.

Cette approche s'appuie sur des dispositifs de GPEC territoriale que l'on peut identifier comme la plateforme « emplois compétences », et sur des projets productifs locaux inédits. En cela, les pilotes de coopérations industrielles, focalisés sur des actions collectives renforcent les logiques collaboratives et donnent du sens au dispositif d'appui. Ils favorisent « une rencontre productive » (Colletis et Pecqueur 1993), *i.e.* la capacité à apporter des solutions à certains problèmes, voire à susciter, formuler et résoudre un ou des problèmes productifs inédits. Cette rencontre productive apparaît comme un moment clé d'un processus de coproduction de ressources (Zimmerman 2008). Et ceci, dans un cadre principalement territorial, c'est-à-dire mettant à profit les effets de proximité géographique.

Finalement, la proximité organisée au sens de Zimmerman (2008), essentielle au développement d'une GPEC territoriale, se construit avec des dispositifs dédiés et des pratiques concrètes de collaboration/mutualisation industrielle.

La démarche emplois compétences pilotée par AIF a favorisé la construction d'une nouvelle vision des acteurs territoriaux à trois niveaux : visibilité des marchés, aide à la formulation et à l'anticipation des besoins en compétences des PMI, prise en compte à long terme des ressources territoriales. La GPEC acquiert ici une dimension territoriale et relève d'une démarche globale et intégrée voulue par :

- la mise en place des Adec : la cartographie souligne concrètement la problématique des compétences du territoire et permet la définition d'un métier stratégique et donc le repérage de ressources spécifiques du territoire, facteurs de compétitivité ;
- l'analyse des métiers des entreprises d'AIF, la construction progressive d'une cohérence entre la logique métier, les compétences associées et les attentes du secteur.

Plus largement, l'expérience d'AIF montre l'émergence d'une vision partagée d'acteurs d'institutions différentes qui *a priori* ne sont liés ni par des relations hiérarchiques, ni par des partages d'expériences ou de valeurs communes. Leur réflexion progressive autour d'AIF enrichit une réflexion stratégique territoriale. Ces actions permettent une ouverture territoriale via des rapprochements, interrogeant l'adéquation des dispositifs publics avec ces nouvelles logiques territoriales. L'État est peu à peu intégré dans le processus. Pôle Emploi, par exemple, initialement non impliqué, est devenu un interlocuteur important de la plateforme collaborative « emplois compétences ». Les enjeux sont notables car « *le renforcement de la présence d'acteurs institutionnels et des pouvoirs publics autour de la question du territoire favorise à son tour des pratiques de GRH inter-organisationnelles* » (Mazzilli 2008) et développe la dynamique sociale territoriale. Outre l'implication des acteurs territoriaux, cette vision partagée est renforcée par une réflexion des DRH et des chefs d'entreprises sur des thèmes récurrents (attrait de la filière, évolutions technologiques ou managériales...) pour échanger des bonnes pratiques, mieux centraliser les problématiques emplois/compétences de la filière et améliorer l'adéquation des politiques publiques locales ou régionales. Cette dynamique accentue les mécanismes de rapprochement et de coopération avec les pouvoirs publics et les acteurs institutionnels.

D'abord, parce que ces mécanismes impliquent souvent un nombre conséquent de PME/PMI ayant une approche minimaliste de la GRH et des difficultés à s'engager isolément dans des démarches de GPEC. Nous avons montré que les PME/PMI peinent à caractériser leurs besoins, sont souvent confrontées à une absence de ressource, à des outils complexes et à une très forte évolution des fonctions. En cela, le maillage favorisé par l'association et les actions mutualisées dans le cadre de projets industriels conditionnent une plus forte sensibilisation des dirigeants aux enjeux de la GTEC et servent de support et d'accompagnement à des démarches collectives.

Ensuite, à un second niveau, parce que l'enjeu est de renforcer les compétences territoriales. Autrement dit, des compétences collectives qui contribuent aux dynamiques territoriales et qui, selon Bel (2009), supposent l'identification d'intérêts communs et des ressources nécessaires. Bel (2009) note à ce sujet « *une sorte de tension entre capacité à coopérer au niveau local et proximité des ressources à mobiliser* ». En donnant des éléments de réponse, dans une dynamique collective, à la problématique emplois/compétences de ses PME/PMI, AIF a permis des investissements relationnels (entre les PMI et les entreprises dominantes de la filière, entre AIF et les acteurs institutionnels, pouvoirs publics...) qui favorisent l'émergence d'une compétence territoriale et la construction de ressources territoriales, dans un contexte de rareté des ressources. Ces investissements relationnels s'adosent à des actions concrètes répondant aux attentes des acteurs du territoire. Nous rejoignons ici Mendez et Mercier (2006) qui soulignent le besoin de coopération entre acteurs territoriaux pour créer et mobiliser les ressources pertinentes sur un territoire. Sans revenir sur les définitions théoriques et les enjeux des investissements relationnels qui renforcent le capital social territorial, il convient toutefois de noter que la GTEC a tout intérêt à s'appuyer sur ces mécanismes. La mise en réseau, le développement d'actions collectives et la mutualisation contribuent largement, à son développement. Plus spécifiquement, le capital social, renforcé par les actions collectives et collaboratives, développe les capacités d'acquisition d'une compétence territoriale. Le partage des connaissances, le déplacement des modes d'action et de représentation traditionnels des acteurs de la régulation territoriale (administrations publiques, élus locaux, entreprises, organisations syndicales...) révèlent autant le capital social territorial et que les conditions de son développement (Borghi 2006).

Les facteurs de la structuration d'une GTEC ne relèvent pas seulement du modèle de GPEC intra-organisationnel et ne peuvent relever d'une démarche seulement élargie au territoire. Le défi majeur est la mise en réseau et la prise de conscience des acteurs des enjeux d'investissements relationnels renforçant le capital social territorial.

Notre cas corrobore ainsi les résultats d'études empiriques sur ce sujet en GRH, en montrant que l'animation de pratiques de GRH territoriale peut s'appuyer sur des réseaux interentreprises (Bobulescu et Calamel 2009 ; Colle *et al.* 2009 ; Mazzilli 2009 ; Defélix *et al.* 2008 ; Tixier 2009 ; Cromarias 2009 ; Bories-Azeau *et al.*, 2008 ; Martin 2006 ; Bouchez 2003). En effet, les réseaux contribuent à renforcer la dynamique territoriale en intégrant des problématiques communes de GRH dont ils favorisent le traitement. Ensuite, les réseaux inter-organisationnels peuvent, autour d'un projet productif local inédit, favoriser les mécanismes de confrontation et d'ajustement des acteurs susceptibles d'intervenir. Ils facilitent ainsi l'émergence d'une vision commune et la définition progressive d'une stratégie territoriale partagée, points d'appui semblant incontournables à la construction d'une compétence territoriale.

## Bibliographie

Barney J. (1991), "Firms resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, N°1, 99-120.

Beaujolin-Bellet R. (2008), « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi acteurs des restructurations », communication au 19<sup>ème</sup> Congrès AGRH.

Bel M. (2009), « Compétences et dynamiques territoriales : quelles interactions ? », *Géographie, économie, société*, n° 3, vol. 11.

Bel M. (2005), « Politique publique décentralisée : quel rôle pour la proximité ? Le cas de l'ouverture des licences professionnelles », *Économie publique/Public economics*, 16/2005/1.  
<http://economiepublique.revues.org/1763>

Bobulescu R., Calamel L. (2009), « Les pratiques RH dans les systèmes productifs locaux : six cas en France », communication aux 6<sup>èmes</sup> Journées de la proximité.

Borghi V. (2006), « Capital social, institutions et agir public », in A. Bevort et M. Lallement, *Le capital social : performance, équité et réciprocité*, La Découverte.

Bories-Azeau I., Loubès A (2009), « Les maisons de l'emploi : un dispositif au cœur de la GTRH ? », communication au 20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH.

- Bories-Azeau I., Loubès A., Estève J.M., (2008), « Émergence d'une GRH Territoriale et réseau inter firmes », communication au 19<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Bories-Azeau I., Loubès A., Fabre C. (2007), « Un nouveau modèle d'anticipation sociale : l'action collective dans le cadre d'un réseau d'entreprises », communication au 18<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Bouchez, J.-P. (2003) (2<sup>ème</sup> éd.), « La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation », in D. Weiss (coord.), *Ressources Humaines*, Éditions d'Organisation, 7-50.
- Bourdieu P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », in A. Bevort et M. Lallement (2006), *Le capital social : performance, équité et réciprocité*, La découverte.
- Colle R., Culiè J.D., Defélix C., Hatt F., Rapiou M.T. (2009), « Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ? », *Revue française de gestion*, n° 190, p. 143-161.
- Colletis G., Pecqueur B. (1993), « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? », *Revue d'économie régionale et urbaine* n°3, 489-507.
- Cromarias A. (2009), « La flexicurité dans les petites et moyennes organisations : enjeux des pratiques et dynamiques territoriales », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Jean Moulin Lyon 3, 319 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 (coord.), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert.
- Defélix C., Mazzilli I., Picq T., Retour D. (2008), « La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité : l'insoutenable légèreté du management et de la GRH », communication au 19<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Defélix C., Dietrich A., Retour D. (2007), « Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000 », communication au 18<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (2006), « Nouveaux regards sur la gestion des compétences... Nouvelles perspectives pour l'action ? » in C. Defélix, A. Klarsfeld, E. Oiry (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert.
- Dietrich A., (2008), « La construction d'un espace d'action collective : étude d'un dispositif d'anticipation des mutations en PME », communication au 19<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, vol.23, n° 4, p. 660-679.
- Gilbert P., Parlier M. (2003), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion par les compétences », in D. Weiss (coord.), *Ressources Humaines*, Éditions d'Organisation, p. 387-420.
- Le Boulaire M., Dégruel M., Defélix C., Retour D. (2010), « Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se "territorialise" », *Entreprise et Personnel*, n° 268.
- Martin D.P. (2006), « Relation d'emploi et mutualisation des ressources humaines entre entreprises d'un même territoire : le cas des pratiques de rémunération d'un groupement d'employeurs », communication au 17<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Mazzilli I. (2008), « Une gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une GRH territoriale ? », communication au 19<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Mazzilli I. (2009), « L'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale : le cas d'un pôle de compétitivité », communication au 20<sup>ème</sup> Congrès AGRH.

- Mendez A., Mercier D. (2006), « Compétences clefs des territoires : le rôle des relations inter-organisationnelles », *Revue française de gestion*, vol. 32, n°164, p. 253-275.
- Nekka H., Dokou G.K. (2004), Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales, in M. Rousseau (dir.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Economica.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, 259 p.
- Pichault F., Nizet J. (2000). *Les pratiques de GRH*, Le Seuil.
- Pichault F. (2002), « La question de l'alignement stratégique dans les nouvelles formes organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°46, p. 59-75.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, p. 79-91.
- Raulet-Croset N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion*, n° 184, p. 137-150.
- Sanséau P.Y., (2009), « La compétence inter-organisationnelle : émergence et structuration du concept à partir d'une étude de cas dans le secteur des hautes technologies », communication au 20<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Tixier J. (2009), « Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur du processus », communication au 20<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Vaesken P., Zafiropolou M. (2008), « Les parties prenantes dans l'articulation de la régulation et de la gouvernance d'un territoire d'économie sociale et solidaire », communication au 19<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Wernerfelt B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, n° 5, April-June, p. 171-180.
- Xhaufclair V., Pichault F. (2009), « La recherche action au sein des partenariats inter-organisationnels, l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? », communication au 20<sup>ème</sup> Congrès AGRH.
- Zimmerman J.B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, n° 184, p. 106-118.

# Régulation/Gouvernance en économie sociale et solidaire

## Un modèle pour comprendre l'innovation sociale territoriale

*Philippe Vaesken\**

L'approche territoriale est souvent connectée à l'analyse de la proximité (Colletis et Pecqueur 2004) dans laquelle la position de l'acteur est importante. Pour Claude Dupuy et Jean-Pierre Gilly (1999) la dynamique de proximité est un processus complexe d'interaction stratégique entre les acteurs. Dans le cas du secteur spécifique de l'économie sociale, la territorialité se traduit principalement par la mise en place d'un mode organisationnel où gouvernance et régulation sont en interaction constante. Force est de constater que l'économie sociale et solidaire (ESS) s'inscrit comme une variable d'ajustement des dysfonctionnements du secteur marchand et tend à apporter des réponses en matière de développement social et de dynamique solidaire aux populations les plus fragilisées par le fonctionnement de marché classique (Enjolas 2002).

Dès lors, la mise en œuvre d'une politique locale de développement de l'économie sociale et solidaire nécessite la coexistence de deux catégories d'acteurs : le gouvernement (souvent local) et les opérateurs (souvent issus du monde associatif, coopératif ou mutualiste). De fait, la mobilisation d'acteurs conduit à s'interroger sur les principes de l'organisation des parties prenantes, selon des logiques d'influence, de pouvoir et de participation. Cette analyse des acteurs autour de la thématique sociale et solidaire revient à positionner le territoire non pas uniquement comme un cadre, un contexte ou un support matériel, mais comme un acteur collectif (Palard 2007) avec lequel de véritables combinaisons opératoires se façonnent et s'organisent. L'acteur est donc au centre du modèle afin d'en assurer la dynamique. C'est ce mode articulatoire complexe d'acteurs hétérogènes (du territoire au bénéficiaire) qu'il importe d'analyser dans le cadre de la construction d'une politique locale de soutien et de développement de l'économie sociale et solidaire. De fait, les modes d'intervention des parties prenantes se traduisent dans le champ de la régulation et dans la mise en place de modes de gouvernance.

L'objet de cette communication est de présenter un modèle qui explique les relations entre régulation et gouvernance sur un territoire. Il s'agit, dans un premier temps de revenir sur les références qui expliquent les continuums propres à la régulation et à la gouvernance. Ensuite, il convient de présenter en quoi le croisement de ces deux continuums permet de structurer un modèle d'analyse et de compréhension des différents niveaux d'innovation sociale, ce qui permet de préciser les portées opérationnelles de ce modèle.

### 1. La régulation comme mode d'intervention situé

#### 1.1. Le concept de régulation par le prisme des sciences sociales

En sciences sociales, la régulation fait référence à trois grands courants théoriques : le courant classique, économique, le courant de l'économie publique et le courant social. Le courant économique de l'école de la régulation est développé par les macroéconomistes français (Aglietta 1976 et Boyer 1986). Les fondements économistes de la régulation s'ancrent sur une définition théorique qui intègre cinq formes institutionnelles (Boyer et Saillard 1995). Dans ce contexte, mettre en place un mode de régulation revient à définir un ensemble d'actions ou de procédures cherchant à reproduire les rapports sociaux fondamentaux au travers de la conjonction des différentes formes institutionnelle (Boyer 2003).

Le courant de l'économie publique (Laffont 1998) considère la régulation comme système d'accompagnement d'un processus de déréglementation, de sorte que les agences de régulation posent les bases juridiques pour que les mécanismes de régulation conduisent à une bonne allocation des ressources.

Le troisième courant, la régulation sociale, s'inscrit dans une logique sociologique (Reynaud 1997, Gilbert de Terssac 2003). Au sein de l'organisation, elle prolonge les analyses de Crozier et Friedberg<sup>1</sup> en analysant

---

\* Maître de Conférences, Télécom Lille1, Institut d'administration des entreprises de Lille, Université de Lille 1, LEM, UMR CNRS 8179, France, philippe.vaesken@iae.univ-lille1.fr.

les relations professionnelles et les modes de négociation pour définir des règles et dispositifs de fonctionnement entre les différents acteurs de l'organisation. Elle cherche à reformuler la problématique de la cohésion sociale dans un cadre structuré autour de règles et de régulations en posant la question : « Quels sont les mécanismes sociaux qui assurent la stabilité et l'inertie des règles sociales ? ». Ces approches se positionnent dans un contexte d'organisation ou d'action collective, dans un environnement économique marchand et sans pour autant faire référence à une vocation territoriale.

## 1.2. La régulation dans le champ de l'économie sociale et solidaire

Parler de régulation dans le champ de l'économie sociale et solidaire revient à mettre en œuvre un système d'articulation entre une régulation globale territoriale au sens des courants économique et de l'économie publique et une régulation sociale du territoire en question afin d'en assurer la cohésion sociale. Si les formes de régulation territoriale, ou locale, ont déjà été analysées (Gilly et Pecqueur 1995), l'approche de la régulation se fait généralement à partir d'un environnement de référence. Cet environnement peut être à l'échelle de l'économie nationale (courant de l'économie publique et de l'école économique de la régulation) ou mondiale, à l'échelle de l'économie territoriale ou à l'échelle de l'organisation dans le cas du courant de la régulation sociale (agent, entreprise ou institution). De fait, la régulation est toujours située, l'important est d'être en capacité de spécifier le cadre situé dans lequel elle se met en œuvre.

Dans le contexte spécifique de l'ESS, sur un territoire déterminé, les niveaux de régulation s'articulent entre les processus de régulation institutionnelle, au sens de l'agent en relation avec son environnement d'action et la régulation publique de l'ESS, comme axe porté par les pouvoirs publics, dans une volonté de palier une insuffisance situationnelle et thématique.

Ainsi, aborder le concept de régulation tend à souligner un fait essentiel précisant qu'il existerait des phénomènes régulés à un niveau public et selon des axes socioéconomiques de type macro, et d'autres qui ne le sont pas, ou, de façon plus pertinentes, qu'il existe des phénomènes régulés à un niveau institutionnel et d'autres qui ne sont pas pris en compte dans le cadre d'une régulation socioéconomique par les acteurs en charge de cette régulation, mais qui s'organisent dans un cadre organisationnel interne. Ainsi, et afin de préciser les liens qui peuvent exister entre ces modes de régulation plutôt de type institutionnel vis-à-vis des modes de régulation organisationnel, Delvaux (2001) ne conçoit la logique de régulation que dans le cadre d'un continuum. Il précise, en partant des travaux de Reynaud, que le continuum de régulation dépend de deux critères. Le premier est propre au degré d'autonomie laissé aux acteurs. Ainsi, si le degré d'autonomie laissé aux acteurs est faible, c'est-à-dire que les acteurs sont réglementés dans leur conduite, les phénomènes pris en compte sont considérés comme réglés et pris en charge dans une dimension institutionnelle. Le second dépend du degré de la structuration sociale des facteurs pesant sur la conduite des acteurs, c'est, en d'autres termes, les règles proposées aux acteurs. Cette structuration sociale des facteurs, pouvant être faible ou forte, est à croiser avec un fort degré d'autonomie laissé aux acteurs. De ce croisement naît deux principes, le premier, croisant des degrés d'autonomie laissés aux acteurs forts avec des degrés de structuration sociale des facteurs forts, laisse place à des phénomènes de régulation issus de l'initiative même des acteurs, ce que Delvaux nomme la régulation à partir de phénomènes anarchiques, c'est-à-dire prise en charge directement par les acteurs sans intervention institutionnelle forte. Le second définit des phénomènes qui donnent lieux à une régulation sociale structurée, c'est-à-dire qui implique un fort degré d'autonomie des acteurs tout en ayant un faible degré de structuration sociale pesant sur les conduites des acteurs.

---

<sup>1</sup> *L'acteur et le système.*

### 1.3. La régulation, un concept continu

De fait le processus de régulation s'inscrit dans un continuum qui part, dans une extrémité, des axes émergents portés par les acteurs et répondant à des initiatives endogènes et autonomes que l'on peut nommer sous le terme de régulation endogène ou autonome (Reynaud 1988). Dans ce contexte de régulation, la régulation autonome, les acteurs du territoire peuvent s'opposer ou compléter les axes portés par les acteurs dirigeant du territoire. Ils peuvent ainsi être à l'origine ou à l'émergence de nouvelle initiative induisant, à terme, des nouvelles normes ou règles. À l'autre extrémité du continuum, c'est une organisation régulatrice qui s'appuie sur l'élaboration de normes, de règles et de procédures qui s'appliquent à l'ensemble des acteurs. Elle se caractérise par une régulation de contrôle au sens de Reynaud et repris par Bréchet (2008). Cette approche de la régulation sociale en quête d'une cohésion sociale s'inscrit largement dans une dimension territoriale au regard de la dimension économique et sociale de ce territoire.

Le processus de régulation territoriale en matière d'ESS est donc à percevoir selon trois niveaux d'intervention. Le niveau de la structure qui agit sur un système spécifique (le handicap par exemple), des structures mutualistes qui tentent de faire travailler de concert un ensemble d'associations œuvrant sur le champ de l'ESS et sur des axes thématiques spécifiques (l'insertion sociale par exemple) et le niveau des pouvoirs publics territoriaux qui assurent la mise en place de systèmes de régulation par la définition de règles et d'orientation pour les acteurs (Maroy et Dupriez 1999). Ces trois niveaux peuvent coexister avec des intensités plus ou moins importantes. Le système de régulation située se positionne dans une démarche d'organisation et de stabilisation d'un état dans un espace social et territorial déterminé et s'entend selon une logique de continuum qui intègre, à l'origine, un mode de régulation par le biais des actions des associations dans le domaine de l'ESS, avec une faible prégnance, voire une absence de participation des pouvoirs publics dans le domaine de l'ESS, laissant, de fait, une forte autonomie des acteurs dans une démarche émergente. À l'autre extrémité de ce continuum, on positionne une puissance d'intervention régulatrice forte de la part des pouvoirs publics locaux, ce qui n'altère en rien la capacité d'intervention des organismes pris individuellement, mais qui implique une appropriation située et contingente des règles posées dans le cadre des approches institutionnelles.

Pour spécifier cette approche régulatrice, Desreumaux et Bréchet (2004, 2005), en continuité des travaux de Reynaud, positionnent la régulation à partir d'une approche de projet collectif, ce qui s'apparente parfaitement à la construction d'un projet de développement territorial par le biais de l'ESS, comme un point de croisement entre un projet processus<sup>2</sup> et une action de mise en œuvre du projet. Selon cette acception, la régulation s'articule entre l'émergence et la centralisation. L'émergence montre les différents axes de discussions et de débats qui organisent des choix et des modes spécifiques d'intervention des institutions, ce qui spécifie le mode processuel des projets des institutions en matière d'intervention. La centralisation présente la construction collective qui est issue de ces axes émergents, les projets d'intervention des institutions, et qui peuvent être centralisés par les pouvoirs publics locaux pour définir des modes d'intervention adaptés. Au terme centralisé, qui fait souvent référence à des politiques totalitaires, le terme « situé », voire organisé, est préférable en ce sens où le processus de régulation répond à une problématique stratégique et qu'il s'inscrit en interaction avec les pratiques des organisations et institutions du territoire. Ainsi, il n'y a pas d'action de régulation située sans cadre commun partagé, sans prise en compte des acteurs locaux. En l'absence d'axe d'intervention des institutions et organisations locales, la réponse en matière de régulation située peut être directement portée par les pouvoirs publics.

Au terme de cette analyse sur les facteurs économiques, sociaux et comportementaux qui régissent les phénomènes de régulation, il importe de préciser que les dispositifs structurant la régulation dans un cadre territorial et face à une pluralité d'acteurs sont à prendre en compte selon le fait qu'ils structurent directement ou non les conduites des acteurs. Ainsi sur l'axe du continuum de la régulation, l'extrémité gauche montre un dispositif de régulation d'ordre indirect et qui laisse une forte autonomie aux acteurs dans l'élaboration de leur projet. Dès lors l'acteur, l'opérateur peut choisir son champ d'intervention ou son mode d'intervention. Ce processus endogène de mise en œuvre de nouveaux dispositifs de régulation spécifiques conduit à réinterroger les règles et les normes dans lesquelles s'inscrivent les processus régulatoires plus directs et plus dirigés. En effet, en se déplaçant vers la partie « est » de ce continuum, l'approche directe de la régulation est plus forte. De fait, la zone d'autonomie des acteurs est réduite et l'acteur, l'opérateur, ne dispose pas d'autonomie pour choisir ses axes d'intervention. Il est contraint par le

---

<sup>2</sup> Le projet processus, selon les auteurs, renvoie à la complexité organisationnelle, il s'inscrit dans une dynamique d'acteurs dont l'enjeu est la régulation.

cadre réglementaire ou institutionnel à l'origine de la démarche de régulation. C'est la règle qui s'impose comme cadre de mise en œuvre du dispositif de régulation.

## 2. Gouvernance territoriale de l'ESS

### 2.1. D'une régulation située au questionnement de la gouvernance

À partir des changements du paysage géodémographique, il y a nécessité que les politiques deviennent plus souples dans le temps et dans l'espace. Ainsi, la régulation politique peut avoir une dimension « économique » et une autre « sociopolitique ». Les nouvelles politiques se réfèrent de plus en plus au territoire comme fondement du lien social et de la solidarité. La proximité sociale est définie comme « *la similitude des conditions socio-économiques des ménages et l'affinité culturelle des personnes* » Allain (2000).

En parlant du secteur de l'économie sociale, Danièle Demoustier (2006) indique que « *c'est par l'identification de besoins non satisfaits que les personnes se regroupent autour d'une identité commune : combinaison de la nécessité et de l'esprit d'association ; combinaison de besoins et d'aspirations* ». Il s'agit d'une innovation spontanée qu'on pourrait qualifier de « radicale » où l'accent est mis sur la créativité du personnel et à la solidarité de la famille et de la société.

Partant de ces postulats, force est de constater que parler de régulation située par le biais de l'ESS nécessite de croiser les modes de régulation avec les types de gouvernance qui existent sur le territoire. Ces modes de gouvernance peuvent être considérés comme des systèmes d'acteurs complexes qui interagissent sur des modalités de montage et de coordination complexes afin de construire des règles dans lesquelles s'organisent des modes de régulation (Friedberg 1993). C'est à l'origine de ces croisements que se développeront, ou non, des modes managériaux nouveaux qui peuvent être sources d'innovation sociale ou sociétale. Ces modes managériaux seront alors fortement dépendants des différentes positions des parties prenantes dans le cadre conjoint de la régulation et de la gouvernance situées.

### 2.2. Parties prenantes et gouvernance

Selon Stoker (1998), « *la gouvernance fait intervenir un ensemble complexe d'acteurs et d'institutions qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement. Elle traduit une interdépendance entre les pouvoirs et les institutions associées à l'action collective. La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et part du principe qu'il est possible d'agir sans se remettre au pouvoir de l'État* ». En s'appuyant sur cette définition, la gouvernance des entreprises d'ESS peut être considérée comme un processus de négociations permanentes entre des acteurs très hétérogènes engagés dans la conduite des politiques territoriales ou territorialisées : définition des orientations, des ressources allouées, des moyens mis en œuvre et de l'évaluation.

À la suite de Mendez et Mercier (2006), la gouvernance locale ou territoriale se définit comme « *un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels et institutionnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement* » (Gilly et Wallet 2001, cités par Mendez et Mercier 2006). L'accent est mis à la fois sur un projet local et sur la mobilisation des acteurs autour de ce dernier. Selon Gilly et Pecqueur (1995) la gouvernance du territoire décrit « *à un moment donné une structure composée par différents acteurs et institutions permettant d'apprécier les règles et les routines qui donnent sa spécificité au lieu, vis-à-vis des autres lieux et du système productif national qui l'englobe* ». Elle est ainsi caractérisée par une pluralité d'acteurs en forte interconnexion, visant une continuité de l'action ayant un intérêt collectif et étant régulés dans un espace dynamique de proximité. Il faut noter l'importance du processus articulatoire, ce qu'on appelle la dynamique institutionnelle active. Le territoire se caractérise par les interactions des acteurs dans l'espace et par la cohésion entre les différentes proximités institutionnelles. En effet, les dynamiques, interactions et processus institutionnels entre acteurs constituent le noyau dur des logiques de gouvernance territoriale.

La pérennité et la performance des structures d'ESS se fondent ensuite sur leur capacité à transformer les relations interindividuelles développées entre leurs membres à l'origine de leur projet en une action

collective stable. Concernant le processus de construction du projet collectif (Brecht et Desreumaux 2004 ; D'Herbemont et César 2004), les acteurs concernés sont considérés comme parties prenantes, au même sens que celui développé dans les origines de la théorie du même nom (Freeman 1984, 1994) et qui se focalise autour de l'organisation.

### 2.3. La gouvernance, un concept continu

La gouvernance est un concept qui inspire beaucoup de chercheurs en sciences humaines. Force est de constater que la gouvernance est souvent perçue comme mode incontournable de gestion des organisations qui met en cohérence les différentes catégories de parties prenantes dans un processus de décision ou d'aide à la décision. Si le territoire est en soi un objet d'analyse complexe qui nécessite d'en comprendre la construction et l'émergence, le territoire révélé (Colletis et Pecqueur 1993), les logiques de management des territoires restent d'autant plus complexe.

Le territoire de développement de l'économie sociale et solidaire s'entend donc comme un espace territorial et managérial imbriqué dans une dimension de développement territorial plus large. *In extenso*, le mode de gouvernance de l'économie sociale et solidaire constitue une partition élargie des acteurs de la gouvernance territoriale globale. Cette gouvernance se structure autour de deux niveaux : au niveau de l'organisation issue de l'économie sociale et solidaire et autour de l'imbrication du secteur dans le cadre du développement des politiques publiques territorialisées. Dans le cas de la gouvernance des organisations de l'ESS, c'est un ensemble de parties prenantes qui interagissent afin de définir et coordonner un « projet collectif » (Brecht et Desreumaux 2004, 2005). Ce dernier devient le lieu de partage décisionnel et d'engagement des parties prenantes (Draperi 2003). Toutefois, la gouvernance des organisations de l'ESS ne peut être considérée comme un fait isolé. De fait les parties prenantes sont à la fois des acteurs spécifiques impliqués dans la gestion et le management de l'organisation, mais également des structures institutionnelles impliquées dans plusieurs organisations, voire dans des logiques de politiques publiques territorialisées. Ainsi, la gouvernance de l'organisation s'étend et empiète sur la gouvernance territoriale du secteur de l'ESS, elle-même impliquée dans la gouvernance publique locale.

On perçoit aisément le processus d'imbrication, et la complexité qui en découle. Cette complexité trouve ses gènes non pas dans la logique de territorialisation, mais dans les encastresments thématiques et organisés qui structurent les différentes dimensions d'un territoire. De fait, on ne peut plus parler d'un mode de gouvernance, mais d'un système de plurigouvernance, ou de pluralité des modes de gouvernance, qui s'organise au sein d'un territoire (Enjolras 2001 et 2005). Ainsi, dans le champ de l'ESS, on ne peut pas se contenter de parler d'une gouvernance thématique mais plutôt d'un continuum de gouvernance partant d'une simple gouvernance des organisations jusqu'à une gouvernance institutionnelle qui s'organise en transversalité et en complémentarité des gouvernances organisationnelles spécifiques. Bouchard et Alii (2000) et Enjolas (2005) définissent ce continuum comme constitutif d'un régime de gouvernance. Colletis *et alii* (2005) complètent ce régime en le positionnant sur trois niveaux reprenant une gouvernance politique ou tutélaire, une gouvernance partenariale et une gouvernance organisationnelle. La pratique territoriale veut que ces différents niveaux interagissent et se complètent jusqu'à définir des règles de coopération et de fonctionnement (cf. Weick 1969) qui inscrivent ces modes de gouvernance dans un espace de gouvernance située, lieu de développement d'actions collectives (Astley et Van de Ven 1981) et de régulation. Ce continuum constitue le second axe explicatif du modèle d'analyse de l'organisation de l'ESS sur un territoire et de son implication en matière d'innovation sociale.

### 3. Les modes d'innovation sociale : un modèle

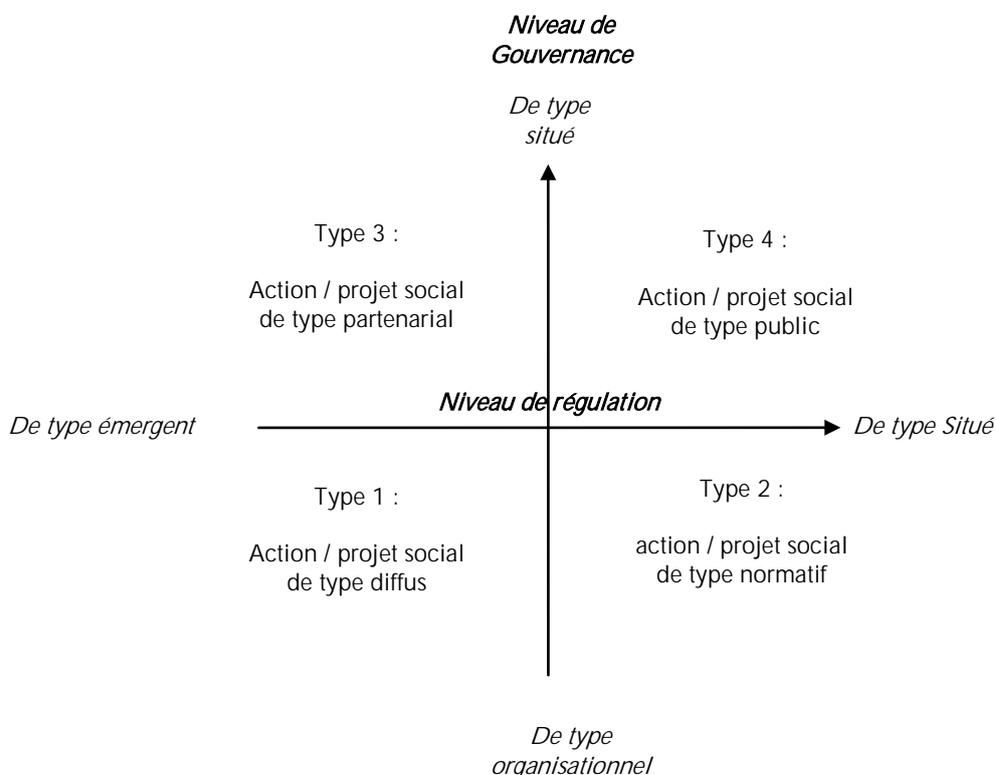
#### 3.1. Présentation du modèle

La construction des actions et des projets qui constituent le cœur du secteur de l'économie sociale et solidaire peut être à l'origine ou être une résultante du croisement des deux continuums de gouvernance située et de régulation située. Dans ce contexte de croisement, la dimension territoriale est essentielle. Elle constitue le cadre de validité de l'analyse et en justifie sa pertinence.

L'abscisse du graphique est construite à partir du continuum des niveaux de régulation, reprenant, à la droite du graphique, des modes de régulation plutôt émergents et fonctions des capacités d'intervention des institutions concernées, mais avec un faible interventionnisme des pouvoirs publics. Plus on se déplace vers la gauche de cet axe, plus la capacité d'intervention des pouvoirs publics est forte, arrivant à un niveau de quasi-centralisation du rôle régulateur. Pour ce qui concerne l'axe des ordonnées, c'est le continuum des modes de gouvernance qui est représenté. À la base de cet axe on retrouve un mode de gouvernance plus de type organisationnel, alors qu'à l'autre extrémité c'est le mode de gouvernance partenariale, voire une gouvernance politique tutélaire qui est représentée. Ce croisement des deux continuums permet de présenter quatre processus de développement d'action ou de projets dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

Nous ne reprenons pas dans ce schéma les extrémités « extrémistes » des deux axes qui donneraient lieu à une centralisation des actions et projets de l'économie sociale et solidaire dans les mains des pouvoirs publics sans laisser de capacité d'action des organismes associatifs et organisationnels. Cette situation serait alors très proche des systèmes totalitaires.

Figure 1  
TYPOLOGIE D' ACTIONS ET DE PROJETS SOCIAUX ET SOLIDAIRES SUR UN TERRITOIRE



### 3.2. Les différents types d'innovation sociale

De fait, quatre types d'action ou de projets à vocation sociale et solidaire sont présentés dans ce graphique décrivant les différentes évolutions qui correspondent à l'articulation de la gouvernance et de la régulation territoriale. Ces éléments sont développés ci-après.

Le **type 1** représente une situation de développement de l'ESS diffuse avec des modalités de développement des projets et des actions non coordonnées. Il est caractéristique d'une situation où le niveau de gouvernance est de type organisationnel et le niveau de régulation de type émergent. Dès lors, si l'action de l'économie sociale n'est ni cadrée ni organisée, le niveau de l'innovation sociale qui en découle reste incontrôlé et non canalisé. Il n'y a, dans ce cas, que peu de capacité de diffusion et d'appropriation de ces innovations par l'ensemble des organismes institutionnels et associatifs œuvrant sur l'ESS. Dans ce contexte, les projets et les actions à vocation sociale et solidaire portés par les organismes institutionnels et associatifs restent diffus et non structurés, partant uniquement de la capacité innovante de l'entreprise sociale.

Le **type 2** souligne un niveau de régulation située face à un système de gouvernance de type organisationnel. Il s'agit très concrètement d'une situation où le poids politique et légal est très fort et sert de référence à l'action sociale. Dès lors, les processus de développement des projets et des actions dans le champ de l'ESS restent guidés par les orientations politiques territoriales. L'innovation sociale est alors canalisée dans le sens de l'action publique et fait suite à des principes de commande publique. La place donnée à l'innovation sociale spontanée et à l'expérimentation de cette innovation reste faible sauf dans le cas où elle répond à une commande publique.

Le **type 3** met en exergue des territoires où l'organisation de l'économie sociale se fait dans un cadre partenarial, en ce sens où l'économie sociale n'est pas spécifiée par des choix politiques avérés, mais fait l'objet d'une organisation entre acteurs selon des principes de proximité organisée. Dans ce contexte, les rôles et fonctions des parties prenantes sont essentiels. L'apport des structures qui participent à la gouvernance de l'économie sociale se focalise autour des modes d'action sociale de type organisationnelle. De fait, on voit alors émerger des structures en charge d'organiser, de coordonner et d'animer les organisations de l'économie sociale. La démarche s'intègre dans le champ de l'action collective mais se développe indépendamment des orientations des politiques publiques, dont le niveau de régulation est de type émergent. La gouvernance organisée, ou située, donne généralement lieu à la création d'organismes en charge de capitaliser et de valoriser les actions développées par les organisations de l'ESS. De cette centralisation naît une logique de capitalisation d'expérience qui facilite le partage de l'innovation sociale, voire facilite le développement même de cette innovation.

Le **type 4** est le mode organisationnel qui permet d'atteindre une forme collective d'action sociale. Elle donne lieu à un processus d'innovation sociale probant. En effet, cette innovation s'inscrit dans une fonction de régulation territoriale située des problématiques sociales spécifiques tout en entrant dans le cadre de l'action collective au sens de Astley et Van de Ven (1981) c'est-à-dire qui défend une approche volontariste des parties prenantes dans un contexte macro, en intégrant la dimension régulatrice et tutélaire des pouvoirs publics.

Ainsi, nous pouvons définir l'innovation des entreprises d'économie sociale et solidaire (Vaesken et Zafropoulou 2008a et b) comme l'ensemble des démarches qui permettent à l'organisation de se régénérer et de se développer grâce à la mise sur le marché des services nouveaux ou grâce à l'utilisation des nouvelles méthodes ou pratiques. L'acception de l'organisation s'entend tant au niveau des institutions qu'au niveau du territoire. Au sein de ce modèle, l'innovation sociale peut se décliner en quatre catégories : l'innovation sociale diffuse correspondant à la situation de type 1, l'innovation sociale d'origine normative correspondant à la situation 2, l'innovation sociale de type partenariale correspondant au type 3 et l'innovation sociale collective et publique caractéristique de la situation de type 4.

### 3.3. Innovation sociale et implication des parties prenantes

Toutes ces situations instaurent des règles de proximité et des instances représentatives basées sur le même principe qui tend à transformer les mentalités et les comportements individuels et collectifs. Dans ses déclinaisons spatiales et non spatiales, la proximité va donc rendre compte des conditions nécessaires à la coordination pour les différentes parties prenantes (Pecqueur et Zimmermann 2004).

Cette définition se fait autour de la théorie de la contingence. Des différentes logiques de proximité telles qu'organisationnelle, institutionnelle et géographique trouvent par conséquent application au secteur de l'ESS. Cependant, seulement la proximité géographique trouve des applications évidentes dans la pratique.

L'encastrement de la notion de gouvernance et de la régulation co-évolue dans le temps et dans l'espace. Le rôle des parties prenantes de l'ESS dans l'articulation de la gouvernance et de la régulation est primordial. Les acteurs sont très influents et influençables. Leur influence ainsi que leur influençabilité dépendra du territoire. Tout en respectant les principes du néo-institutionnalisme, et sans adopter une théorie déterministe, nous pouvons dire que l'espace occupe une place déterminante dans l'équilibre de la gouvernance et de la régulation d'ESS, ainsi que dans le mode et le niveau d'influence des parties prenantes dans l'articulation de ces deux notions. Cette approche par les acteurs et les parties prenantes est développée dans la partie suivante.

### Conclusion

Les acteurs recherchent dans leur espace de proximité les éléments participant à la construction de leur identité territoriale. Cela interroge la place de l'identité collective et celle du sentiment d'appartenance dans l'articulation de la régulation et de la gouvernance d'un système d'ESS. Tout d'abord, il faut considérer que l'ESS représente une entrée intéressante pour la mobilisation des dynamiques locales. Ces dynamiques locales sont promues par une identité territoriale. Parfois, l'identité territoriale devient la seule identité mobilisable. L'appartenance territoriale en l'occurrence est marquée par les mêmes préoccupations qui unissent l'individu à un groupe de façon subjective. Cette appartenance territoriale est fortement médiatisée au dit territoire, marquant ainsi un passage d'identité à une dimension plus collective et plus structurelle. Les enjeux des acteurs et de l'espace géographique se croisent pour articuler la gouvernance et la régulation territoriale. Aux enjeux de cette régulation territoriale s'adjoignent, voire s'opposent des enjeux souvent plus fondamentaux de mobilisation. Pour que le territoire s'adapte aux conjonctures et aux contraintes économiques et territoriales, il faut mettre en exergue les jeux et enjeux d'acteurs de l'économie sociale et solidaire et l'importance du territoire dans la recherche d'une stratégie d'efficacité, basée sur l'ajustement mutuel.

### Bibliographie

Aglietta M. (1976), *Régulation et crise du capitalisme*, Paris, Calmann-Levy.

Allain (2000), *La proximité et la pensée sur la ville*, ESO, UMR6590.

Bouchard M., Bourque G. et Lévesque M. (2000), « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective de nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général », *Cahiers du CRISES*, n° 13, Montréal.

Boyer R. (2003), *Les institutions dans la théorie de la régulation*, CEPREMAP-ENS, CNRS, EHESS, n° 8

Boyer R. (1986), *Théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La découverte.

Boyer R. et Saillard Y. (éds) (1995), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.

Bréchet J.-P. (2008), « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue française de gestion*, n° 184, p. 13-34.

- Brechet J.-P. et Desreumaux A. (2004), « Pour une théorie stratégique de l'entreprise, Projet, collectif et Régulation », 13<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, Juin.
- Brechet J.-P., Desreumaux A. et Lebas. P. (2005), « Le projet comme figure de l'anticipation opératoire », communication à la XIV<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique, Angers.
- Brechet J.-P. et Desreumaux A. (2005), « Note critique : le projet au fondement de l'action collective », *Sociologies pratiques*, n° 10.
- Colletis G et Pecqueur B. (1993), « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives », *RERU*, n° 3, p. 489-508.
- Colletis G, Gianfaldoni P., Richez-Battesti N. (2005), « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité », *RECMA*, n° 296.
- Crozier M et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* », Paris, Seuil, collection « Sociologie politique ».
- D'Herbemont O et César B. (2004), *La stratégie du projet latéral*, Paris, Dunod.
- De Terssac G. (2003), *Le théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud*, Paris, La découverte.
- Delvaux B. (2001), « Régulation : un concept dont l'utilisation gagnerait à être... régulé ? », communication aux journées d'études RAPPE, Paris, mars.
- Demoustier D. (2006), « Approche socio-économique de l'économie sociale et solidaire », colloque national de l'économie sociale, Yaoundé, juin.
- Draperi J.-F. (2003), « La coopération face aux nouvelles attentes de la société », in J.-M. Touzard et J.-F. Draperi, *Les coopératives entre territoires et mondialisation*, Les cahiers de l'économie sociale, n° 2, Institut d'économie sociale/L'Harmattan.
- Eme B. (2005), « Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire », *RECMA – Revue internationale d'économie sociale*, n° 296, p. 42-55.
- Enjolras B. (2001), « Coordination failure, property rights and nonprofits organisation », *Anal of public and cooperative economics*.
- Enjolras B. (2005), « Économie sociale et solidaire et régimes de gouvernance », *RECMA*, n° 296.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder approach*, Boston, Pilman.
- Freeman R.E. (1994), *The politics of stakeholder Theory, some future directions*, *Business Ethics Quarterly*.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil.
- Gilly J.-P. et Pecqueur B. (1995), « La dimension locale de la régulation », in R. Boyer et Y. Saillard, *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches ».
- Laffont J.-J. (1998), « Fondements de l'économie publique. VI : cours de théorie microéconomique », Paris, Economica.
- Lamotte B. (1998), *Les régulations de l'emploi : les stratégies des acteurs*, L'Harmattan
- Maroy C. et Dupriez V. (1999), « La régulation dans les systèmes scolaires. Proposition théorique et analyse du cadre structurel en Belgique francophone », *Revue française de pédagogie*, n° 130.
- Mendez A., Mercier D. (2006), « Compétences clefs des territoires : le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion*, vol. 32/164, p. 253-276.

Palard J. (2007), « Acteurs du développement territorial et système social local, regards sur le Québec et la France », communication au colloque de Montréal : *Des acteurs qui façonnent le territoire, réseau VRM*.

Pecqueur B., Zimmermann J.-B. (2004), « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités », in B. Pecqueur et J. B. Zimmermann J. B. (éds.), *Économie de proximités*, Paris, Hermès/Lavoisier.

Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

Reynaud J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, XXIX, p. 5-18.

Stoker (1998), « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », *Revue internationale des sciences sociales*, n° 155, Paris, UNESCO.

Vaesken P. et Zafiropoulou M. (2008a), « Les parties prenantes dans l'articulation de la régulation et de la gouvernance d'un territoire d'économie sociale et solidaire », communication au colloque de l'AGRH, Dakar Sénégal, novembre 2008.

Vaesken P. et Zafiropoulou M. (2008b), « Économie sociale : une pratique de régulation territoriale », Working paper, CIRIEC, n°2008/05.

Vant A. (1998), « Proximités et géographies », in M. Bellet, T. Kirat et C. Largeron (éds.), *Approches multiformes de la proximité*, Paris, Hermès.

Weick K. (1969), *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley.

# Étude des plans et accords seniors dans la région Bretagne : vers une classification des actions

*Natacha Pijoan<sup>\*</sup>, Alain Chevance<sup>\*\*</sup>*

Face aux nouveaux défis liés au vieillissement de la population, l'objectif de notre recherche est d'explorer et comprendre la façon dont les entreprises s'approprient la nouvelle obligation légale qui vise le maintien en emploi et le recrutement des seniors.

Cette obligation s'inscrit dans un contexte plus large. La Stratégie européenne pour l'emploi (SEE) dessine des stratégies globales en matière de vieillissement qui tiennent compte des facteurs essentiels pour soutenir l'emploi des travailleurs âgés. Dans ce cadre, le conseil européen de Lisbonne (mars 2000) vise une croissance économique durable, une amélioration qualitative et quantitative de l'emploi pour grande cohésion sociale. Le conseil de Stockholm (2001) propose un objectif supplémentaire, celui de l'emploi des travailleurs âgés (50 % d'ici 2010). Le conseil européen de Barcelone (2002) précise l'enjeu d'une augmentation progressive d'environ 5 ans de l'âge effectif moyen d'arrêt du dans l'Union européenne. En 2002, la France, avec un taux d'emploi des travailleurs âgés de moins de 35 % et une moyenne d'âge de sortie du travail de 58,1 ans contre 60,4 pour l'UE des quinze, annonce une situation inquiétante. Dans son rapport de synthèse au conseil européen de printemps 2004<sup>1</sup>, la commission a identifié le vieillissement actif comme l'un des trois domaines d'action prioritaires qui appellent des actions rapides pour réaliser la stratégie de Lisbonne.

L'aboutissement de la déclinaison nationale de ces enjeux a pris forme le 6 juin 2006 avec la signature du plan national d'action concertée pour l'emploi des seniors (2006-2010). Face au lourd passif des entreprises françaises et au regard de ces objectifs européens de 2010, l'intérêt du maintien et de la réinsertion en emploi des seniors devient nécessaire. Le positionnement des entreprises, de leurs pratiques devient central pour définir un nouvel engagement dans leurs politiques d'âge et du maintien en emploi de leurs salariés. Néanmoins, alors que l'échéance 2010 arrive à son terme, le taux d'emploi des salariés seniors âgés de 50-64 ans n'a guère progressé, loin de l'objectif des 50 %, il s'élève à 38,4 %. De même, l'âge moyen du départ à la retraite avoisine les 58,2 ans. Dans cette continuité des politiques gouvernementales sur l'emploi des seniors, la loi de financement de la sécurité sociale (2009) tente de contraindre les entreprises à négocier et développer des politiques d'intégration des seniors. Plus précisément, elle oblige les entreprises de plus de 300 salariés à mettre en place un plan senior si elles ne sont pas couvertes par un accord de branche traitant la question senior. Ce plan doit être établi sur une période de trois ans et doit faire émerger trois domaines d'action parmi les six proposés pour le mois de janvier 2010.

Finalement, la France entre dans une logique de **construction de gestion des âges** définie par Walker (1997) : « *La gestion des âges se réfère spécifiquement aux diverses dimensions par lesquelles les ressources humaines sont gérées au sein des organisations avec un intérêt explicite sur le vieillissement, et de façon plus globale à la gestion de la main-d'œuvre vieillissante par l'intermédiaire des politiques publiques ou des négociations collectives* ».

Afin de comprendre les modalités de cette construction, il convient de revenir sur quelques explications qui ont conduit à l'exclusion des seniors de l'emploi et du travail (1). Une étude d'un échantillon de 126 plans et accords seniors déposés en Bretagne, permet ensuite d'illustrer les choix opérés par les entreprises (2).

---

<sup>\*</sup> Maître de conférences, IUT GEA de Rennes, Université Rennes 1, UMR CNRS 6211, natacha.pijoan@univ-rennes1.fr

<sup>\*\*</sup> Chargé de mission ARACT Bretagne, a.chevance@anact.fr

<sup>1</sup> COM (2004) 29 « Réalisation Lisbonne. Réforme pour une union élargie », Rapport de la Commission au conseil européen de printemps.

## 1. Comprendre l'éviction des seniors

Deux axes contribuent à expliquer la dégradation de l'employabilité des seniors : le regard stéréotypé de cette catégorie de salariés et les pratiques d'entreprises à leur égard.

### 1.1. Dépasser un regard stéréotypé

La littérature portant sur les stéréotypes des salariés âgés permet de mettre en évidence une liste de caractéristiques, attributs qui sont polarisés. Dans cette perspective, les représentations des seniors sont définies à partir de caractéristiques positives et négatives. La recension des écrits de Beausoleil (1998) permet de classer les résultats des différentes études en fonction de ces deux pôles positif et négatif (récapitulées dans le tableau suivant).

*Tableau 1*  
**PORTRAIT STEREOTYPE ET AMBIVALENT DES SALARIES AGES**

Représentations positives	Représentations négatives
Les qualités personnelles relatives à l'attitude générale envers le travail et l'employeur <i>(assiduité, stabilité, dévouement, éthique du travail...)</i>	L'attitude générale face au travail <i>(déclin de la mobilité, manque d'ambition, moins d'innovation...)</i>
Les compétences et la performance <i>(productivité, connaissance pratiques, expérience accumulée, transmission des connaissances...)</i>	La flexibilité et l'adaptation <i>(manque de flexibilité, résistance au changement face aux nouvelles technologies ...)</i>
	La santé <i>(déclin et limitation physique...)</i>
	La rentabilité <i>(baisse de la productivité et l'augmentation des coûts...)</i>

Cependant, ces approches dressent un portrait statique axé sur un ensemble limité de caractéristiques, excluant ainsi la variation du concept même de salarié âgé. Une façon de prendre en compte cette idée de variation du concept est de considérer la relativité de l'âge de ces salariés. Dans cette perspective, la référence à la jeunesse et la vieillesse donne de nouveaux repères permettant d'expliquer l'interface et de mieux comprendre pourquoi une ambiguïté règne autour de la qualification de la « catégorie senior ». Sont-ils jeunes ou vieux ? À quel âge devient-on vieux ? Ces interrogations conduisent à des appellations hétérogènes, porteuses de termes à connotation péjoratives tels : les qualificatifs « âgés » « vieillissant ». Mais est-on réellement vieux à cinquante ans, parce qu'on se rapproche de la période où l'on va se retirer du marché du travail... alors que la durée de vie ne fait que s'allonger ? À l'inverse est-on jeune à cinquante ans, alors qu'un parcours s'est déjà dessiné au fil du temps ? Il semblerait donc que l'âge et les représentations que l'on s'en fait, soient relatif à la personne, son parcours professionnel, ses expériences de vie...

La référence aux jeunes est implicitement constatée dans les études sur les représentations des seniors lorsqu'on précise par exemple que les salariés âgés ont des difficultés d'apprentissage (sous-entendu par rapport aux plus jeunes). Rosen et Jerdee (1976), précurseurs de l'étude des stéréotypes à l'égard des salariés âgés, soulignaient déjà les différences entre les jeunes (qui ont une potentialité de performance et des possibilités de développement) et les plus âgés (caractérisés par une plus grande stabilité). Mais il semblerait qu'au fil du temps, les études se soient moins attachées à étudier les salariés plus âgés en référence aux jeunes. Cependant, les travaux sur le lien entre la valeur du travail et l'âge traitent particulièrement ce rapport. Globalement, les plus âgés seraient davantage orientés vers le travail que les plus jeunes. Cherrington et Condie (1979) ont ainsi montré que l'importance de la valeur morale du travail, l'amour propre au travail, seraient des valeurs propres aux plus âgés. À l'opposé, l'étude de la vieillesse, notamment développée en gérontologie sociale est riche de sens. Dépassant les limites du vieillissement chronologique, biologique, la gérontologie sociale met par exemple en avant les facteurs sociaux d'un vieillissement précoce. Le chômage et l'absence de qualifications sont les deux risques les plus importants. Les résultats de l'enquête annuelle du Credes sur la santé et la protection sociale présentés par Mizrahi et Mizrahi (1997) montrent très clairement que le vieillissement peut être « prématuré » ou « retardé ». Par exemple, le vieillissement est prématuré de 3 ans pour les chômeurs par rapport aux actifs, de 1,6 an pour les ouvriers non qualifiés et retardé de 2 ans pour les cadres supérieurs. Si ces facteurs se cumulent, une différence de

vieillesse relative de 5 ans peut apparaître entre un ouvrier non qualifié au chômage et un cadre supérieur actif.

La prise en compte de la relativité de l'âge permet de dépasser les approches statiques et descriptives basées sur des caractéristiques stéréotypées communes à tous seniors. D'une part, la référence aux plus jeunes permet d'adopter une attitude moins fataliste. D'autre part, le vieillissement prend des formes diversifiées selon les personnes et les situations de travail. Prendre en compte le vieillissement différentiel des personnes permet de dégager les disparités de situations existant au sein de cette catégorie. Par exemple, le cercle vicieux de dégradation de l'employabilité des salariés âgés (Pijoan et Saint-Germes 2005) est largement influencé par les politiques et actions mises en œuvre dans les organisations.

## **1.2. Identifier les pratiques d'éviction liées à l'âge**

Une grande partie de la littérature portant sur les discriminations d'âge s'est attaché à étudier les raisons de cette discrimination. On parlera alors des barrières à l'embauche (Arrowsmith and Mc Goldrick 1993) ; d'un accès inégalitaire à la formation et à la promotion (Marquié, Paumes *et al.* 1995 ; Guillemard 1995) ; d'un recours excessif aux départs anticipés (Guillemard 1995).

### **Les barrières à l'embauche**

Sur les difficultés que peuvent rencontrer les travailleurs vieillissants à la recherche d'un emploi, deux catégories d'obstacles apparaissent principalement. D'abord des barrières directes, telles les limites d'âge dans les annonces d'emploi, permettent de cibler les candidats du groupe d'âge désiré. Il s'agira, par exemple, d'annonces de type : « dans une jeune équipe... », associant des stéréotypes liés à la jeunesse : « dynamisme, ambition, enthousiasme » (Arrowsmith and Mac Goldrick 1993). Ensuite, d'autres barrières relatives au processus de sélection ont été relevées, comme les exigences de qualifications récentes nécessaires pour l'emploi à pourvoir ou la mise en avant de qualités personnelles liées à une culture d'entreprise « jeune » (Itzin et Phillipson 1993). La discrimination à l'embauche se produit en raison d'idées fausses et de stéréotypes. L'importance de l'âge apparaît tout au long du processus de sélection : dans les annonces décrivant les postes, dans les exigences requises lors de l'évaluation des candidats...

### **Un accès limité à la formation et la promotion**

L'accès à la formation des salariés plus âgés a également retenu l'attention de nombreux chercheurs. Les premières explications d'un accès limité à la formation seraient attribuées aux salariés qui ne désireraient pas remettre en cause leurs habitudes, et qui considèrent leur situation comme « acquise » (Schmidt 1995). Des préjugés tels que la résistance au changement ou encore la lenteur d'apprentissage expliquent également ce phénomène (Gibson, Zerbe *et al.* 1993). Enfin, d'autres raisons plus pragmatiques sont évoquées, telles l'incompatibilité des horaires de travail et les plages horaires réservées à la formation (Cailloux-Teiger 1990; Volkoff 1996) ou encore l'inadaptation des méthodes de formation, basées sur un apprentissage scolaire (Cailloux-Teiger 1990).

### **Une incitation au départ des plus âgés**

De nombreuses recherches ont adopté une perspective sociale sur la question de la sortie précoce et le traitement des salariés âgés par l'entreprise et par la société. Ces contributions analysent pourquoi le maintien en emploi est difficile pour ces salariés. Ces approches éclairent l'inscription des pratiques des entreprises dans leurs contextes sociaux, économiques et culturels. Le mouvement des préretraites est né d'un consensus entre les acteurs sociaux qui a conduit à l'acceptation de cette sortie précoce des salariés plus âgés (Gauillier et Thomas 1990 ; Gauillier 1993). L'élaboration de ce consensus ambigu à intérêts divergents entre les employeurs, les syndicats, les salariés et les pouvoirs publics face aux nouvelles exigences de compétitivité est devenue un élément central de la politique de gestion des ressources humaines (Gauillier et Thomas 1990). Ces politiques et ces pratiques ont créé une « nouvelle norme sociale » concernant le départ anticipé du travail. Les objectifs visés par ces départs sont, d'une part, économiques : réponse première aux réductions d'effectifs ; d'autre part, ils relèvent d'enjeux démographiques : pousser les plus âgés vers la retraite afin de permettre aux jeunes de trouver davantage d'emploi (par le redémarrage des promotions et du recrutement). Certaines raisons, qualifiant les salariés âgés, éclairent ce départ, ils coûtent plus cher en termes de salaires, d'avantages liés à l'ancienneté et au manque de mobilité (Kohli 1990). L'origine du départ est aussi largement justifiée par la recherche d'une main-d'œuvre qualifiée pour utiliser les nouvelles technologies et l'obsolescence des compétences. Le

dernier volet concerne les conditions physiques et l'état de santé des plus âgés, qui sont détériorés par le processus même du vieillissement et la dégradation de conditions de travail déjà difficiles (Volkoff 1996).

L'étude des discriminations, permet de repérer d'un côté les situations critiques des pratiques de GRH et de l'autre le processus d'exclusion des seniors du travail (Pijoan 2007). Face à ce constat, et sous l'impulsion des politiques européennes (Stratégie européenne pour l'emploi), puis nationales (Plan senior), une nouvelle ligne de conduite émerge au travers d'une gestion des âges, au sens de Walker (1997). L'objet de l'étude empirique menée est précisément d'interroger les pratiques de gestion des âges formalisée dans le cadre des plans et accords seniors définis par la loi de financement de la sécurité sociale 2009.

## **2. Analyse de plans et accords seniors dans la région Bretagne : premiers enseignements**

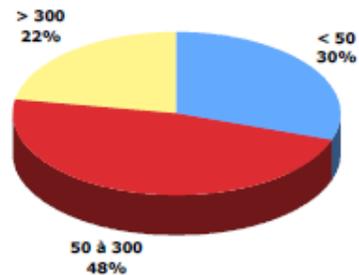
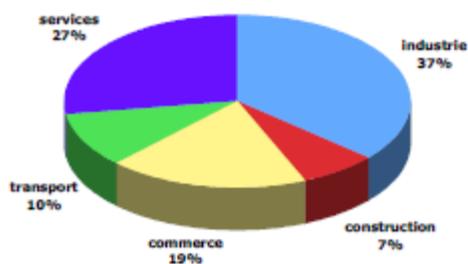
### **2.1. Présentation de l'étude des 126 plans et accords**

Cette étude est issue d'une collaboration entre le CREM (Centre de recherche en économie et management) de l'Université de Rennes et l'ARACT Bretagne. Elle a été réalisée avec le soutien de la DIRECCTE, qui a rendu possible l'accès à un échantillon de 126 demandes de rescrits parmi les 840 déposées auprès des unités territoriales de la Bretagne entre novembre 2009 et mai 2010.

## ÉLÉMENTS METHODOLOGIQUES

### 1. Constitution de l'échantillon d'accords et de plans d'actions

- Constitué par la DIRECCTE Bretagne, il représente 15 % des 840 demandes de rescrits déposés.
- La répartition des **126 plans et accords** constitutifs de l'échantillon est proche du poids relatifs des accords et plans déposés dans les 4 **départements de la Bretagne** : (15 % pour le département des Côtes d'Armor, 27 % pour Finistère, 37 % pour l'Ille-et-Vilaine et 21 % pour le Morbihan, pour une part théorique respective de 15 %, 28 %, 34 % et 23 %).
- Une proportion très minoritaire des demandes de rescrit concerne des accords et sont légèrement surreprésentés dans l'échantillon (28 % contre 15 %).
- Répartition par **secteur d'activité** et par **taille**



L'échantillon présente un panel de secteur diversifié. Près de la moitié des entreprises étudiées ont un effectif variant de 50 à 300 salariés à l'image des prescriptions de la loi relative aux plans et accords seniors. Néanmoins, on peut remarquer que le tiers des entreprises ont un effectif de moins de 50 salariés (donc non soumises à l'obligation). Il s'agit là, pour la plupart des entreprises d'établissements étant rattachés à un groupe plus grand (donc soumis à la loi) mais ayant élaboré un plan propre à chaque établissement.

### 2. Construction d'une grille d'analyse des plans et accords seniors

#### Étape 1 : élaboration d'une grille de saisie

Une grille récapitulative a été créée sous le tableur Excel comprenant :  
les 6 domaines d'action, pour chacun d'entre eux 3 actions possibles, pour chaque action été précisé l'intitulé de l'action et les indicateur et objectif associés (comme prévus par la loi).

#### Étape 2 : test de la grille, codage des données et définition d'une règle de codage

La grille a été testée au moyen de 4 plans et accords par 2 codeurs différents. Des écarts dans le choix des actions ont émergés. Dans certains plans, plusieurs actions pouvaient être décrites afin de justifier la mise en œuvre de l'une d'entre elles dans le plan ou accord. Afin, d'uniformiser le codage réalisé par les 2 codeurs, nous avons opté pour retenir uniquement les actions pour lesquelles un indicateur et un objectif avait été associés.

#### Étape 3 : traitement des données

La saisie des données s'est effectuée dans le cadre des locaux de la DIRECCTE. La grille a donc été remplie, avec une prise de notes complémentaires pour des informations contextualisant les actions identifiées.

#### Étape 4 : analyse des données

- Une première analyse par domaine a été établie,
- puis le repérage de 33 types d'actions.

Les objectifs de l'analyse des accords et plans d'actions seniors sont dans un premier temps d'identifier les choix des domaines d'actions retenus par les entreprises (répartition par domaines d'actions, combinaison de domaines), puis de recenser les actions envisagées dans chacun des domaines.

## 2.2. Analyse générales des 126 plans et accords

Le cadre législatif (décret du 20 mai 2009) incite les entreprises à mettre en place un plan ou accord seniors : « À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, les entreprises d'au moins 50 salariés seront redevables d'une pénalité de 1 % des rémunérations pour la période non couverte par un accord ou un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors ».

Plus précisément, le plan d'action d'une durée maximale de 3 ans doit prévoir :

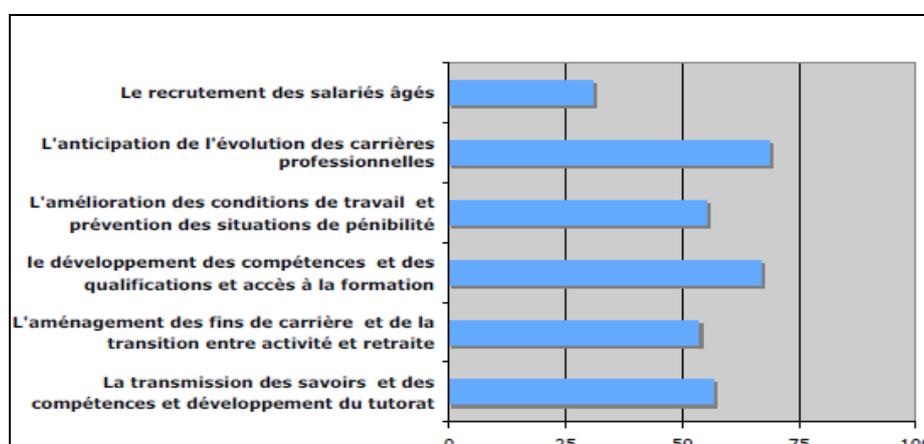
- un **objectif global chiffré** : soit de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus, soit de recrutement de personnes de 50 ans et plus ;
- des **actions** : à prévoir dans au moins **3 domaines d'actions** parmi 6 avec des indicateurs quantitatifs et des objectifs chiffrés associés à chaque action :
  - améliorer les conditions de travail et prévenir les situations de pénibilité ;
  - anticiper l'évolution des carrières professionnelles ;
  - aménager les fins de carrière et préparer la transition entre activité et retraite ;
  - le recrutement des salariés âgés ;
  - le développement des compétences, des qualifications et de l'accès à la formation ;
  - la transmission des savoirs et des compétences et le développement du tutorat.
- des **modalités de suivi** : dont au moins un suivi annuel au sein du comité d'entreprise ou par les délégués du personnel

L'**objectif global chiffré** fait apparaître trois types d'engagements des entreprises dans les plans et accords seniors : un objectif de maintien en emploi des plus de 55 ans, un objectif recrutement de personnes de 50 ans et plus ou un double objectif recrutement et maintien. La majorité des entreprises ont opté pour le maintien en emploi des seniors (86 %), contre seulement 8 % pour l'objectif de recrutement. 6 % d'entre elles ont choisi d'associer les deux objectifs.

### La répartition des domaines d'action choisis par les entreprises

Les entreprises devant se positionner sur 3 domaines d'action parmi 6, une équipartition positionne donc théoriquement le choix potentiel d'un domaine à hauteur de 50 %. Néanmoins comme l'illustre le graphe suivant, certains domaines ont été privilégiés par les entreprises de l'échantillon.

Graphique 1  
PART DES ENTREPRISES PAR DOMAINE D'ACTION

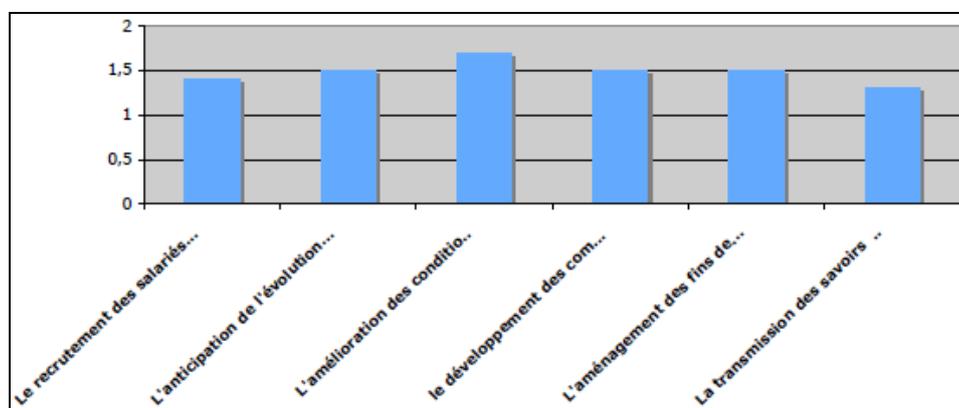


Le recrutement des seniors a ainsi été deux fois moins retenu que les autres domaines d'action. Toutefois, au regard des objectifs globaux des plans et accords en matière de recrutement (14 % des cas), on peut noter qu'il a été deux fois plus retenu. Le domaine du recrutement des salariés âgés a donc été retenu par certaines entreprises afin d'atteindre un objectif global de maintien dans l'emploi des salariés seniors. Ce constat soulève donc la question de l'appropriation du concept de maintien dans l'emploi des salariés seniors et de la contribution perçue des différentes actions à l'objectif global du plan que ces signataires des plans et accords font des actions. L'objectif global du maintien est-il relié aux actions proposées dans les plans et accords ? Est-ce que l'objectif global de maintien en emploi des seniors concerne uniquement les salariés en poste à partir de 55 ans ou correspond-t-il à un volume global de salariés de 55 ans et plus présents dans l'entreprise à N+3 ?

### Le nombre d'action moyen choisi dans chaque domaine d'action

Les entreprises ayant choisi un domaine d'action ont parfois proposé plusieurs actions au sein du même domaine : de une à trois actions.

Graphique 2  
ACTIONS CHOISIES PAR LES ENTREPRISES



On peut noter que le domaine centré sur l'amélioration des conditions de travail comprend, en moyenne, plus d'actions que les autres (1,7 actions). Une première explication émerge de l'analyse du contenu de ce domaine. Certaines entreprises ont choisi de réaliser une phase de diagnostic suivie d'une ou plusieurs actions qui pourraient potentiellement pallier les difficultés identifiées lors de la première phase. Concernant le domaine de la transmission des savoir-faire et tutorat, les entreprises se sont massivement positionnées sur les missions tutoriales, caractérisées par une seule et même action : « développer les missions de tutorat exercées par les salariés seniors ».

### Les combinaisons de domaines d'actions choisies

Est-ce que les entreprises ont été au-delà de l'obligation des 3 domaines d'actions ? Ont-elles opté pour une combinaison type de certains domaines ? Près de 25 % d'entre-elles ont opté pour plus de 3 domaines d'action (19 entreprises en ont retenu 4 et 7 entreprises 5 domaines d'action). Parmi les 20 combinaisons possibles de 3 domaines d'action, 18 sont utilisés. Le triptyque le plus récurrent n'apparaît que 11 fois (ce qui représente 8 % des possibles). Il s'agit de la combinaison : Anticipation des carrières professionnelles – Développement des compétences et des qualifications et accès à la formation – Aménagements des fins de carrières et de transition entre activité et retraite.

### 2.3. Analyse des 6 domaines d'action

Cette analyse vise l'identification des actions retenues dans chaque domaine, pour ce faire, un codage par type d'actions a été retenu. Un total de **633** actions a ainsi été identifié dans les 6 domaines.

#### Domaine 1 : le recrutement des salariés âgés

8 types d'actions apparaissent dans ce premier domaine

*Tableau 1*  
**ACTIONS CHOISIES DANS LE DOMAINE 1**

1	Sensibiliser les personnes en charge du recrutement	8
2	Recruter des salariés seniors	9
3	Examiner au moins une candidature senior pour chaque recrutement	2
4	Participer à des actions de communications favorables à l'emploi des seniors	4
5	Utiliser les dispositifs d'aides à l'emploi des seniors	9
6	Proscrire le critère d'âge dans les offres d'emplois et l'examen des candidatures	13
7	Favoriser la mobilité interne des seniors	1
8	Utiliser des méthodes de recrutements centrés sur les habiletés	8

Il s'agit principalement d'actions ayant trait à une sensibilisation des acteurs, au rappel du principe de non discrimination et d'actions associées à l'acte de recrutement (nombre de seniors à recruter, ou quotas dans l'examen de candidatures, accès aux entretiens...). Il semblerait que les entreprises souhaitent s'engager davantage dans les moyens à mettre en œuvre (hormis l'action 1), dans le changement et l'évolution de la culture de recrutement que dans l'acte.

#### Domaine 2 : l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles

Ce domaine d'action compte 11 types d'actions. Nous pouvons noter que l'action de sensibilisation des personnes en charge du recrutement a été également retenue dans ce domaine par deux entreprises.

*Tableau 2*  
**ACTIONS CHOISIES DANS LE DOMAINE 2**

1	Sensibiliser les personnes en charge du recrutement	2
7	Favoriser la mobilité interne des seniors	7
9	Réaliser des entretiens de seconde partie de carrière	72
10	Favoriser les demandes de bilan de compétences des salariés seniors	16
11	Informier sur les dispositifs de formation tout au long de la vie	9
12	Inciter les salariés seniors à utiliser le DIF	2
13	Réaliser des entretiens de fin de carrières	5
14	Faire un diagnostic sur les conditions de travail des salariés seniors	2
15	Confier une mission de chargé de carrière senior	1
16	Encourager les salariés seniors à s'engager dans un processus de VAE	3
17	Favoriser l'accès des seniors aux dispositifs de formation (priorité ou quotas)	1

La réalisation des entretiens de seconde partie de carrière est l'action phare de ce domaine, elle a été mise en place par plus des deux tiers des entreprises. Au regard des indicateurs et objectifs retenus pour cette action, deux logiques d'action émergent quant au niveau d'engagement dans l'action :

- les entreprises « engagées ou proactives » : caractérisées soit par un objectif qui vise la proposition ou réalisation de l'entretien, par la formation de l'encadrement intermédiaire à la réalisation des entretiens.
- les entreprises « réactives » : définies par des engagements portant sur l'information de l'existence de l'outil et se positionnant dans leurs objectifs sur l'acceptation des demandes (à l'initiative des salariés).

### Domaine 3 : l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité

8 Types d'actions caractérisent ce domaine.

*Tableau 3*  
**ACTIONS CHOISIES DANS LE DOMAINE 3**

7	Favoriser la mobilité interne des seniors	3
13	Réaliser des entretiens de fin de carrières	2
14	Faire un diagnostic sur les conditions de travail des salariés seniors	42
18	Mettre en place un suivi médical renforcé pour les salariés seniors	18
19	Sensibiliser le personnel à la prévention des risques d'usures professionnelles	24
20	Aménager le temps et/ou la durée de travail pour les salariés en fin de carrière	17
21	Développer les actions de formation gestes et postures destinées aux salariés seniors	13
31	Favoriser les échanges intergénérationnels	1

Comme évoqué précédemment, un nombre important d'entreprises s'engagent sur des réflexions et diagnostics autour des conditions de travail et situations de pénibilité. Ces diagnostics sont parallèlement associés à des actions managériales (formation gestes et posture, stress...) et organisationnelles (réduction du temps de travail, réorganisation du temps de travail, aménagements de postes...). Il s'agit alors de bonnes pratiques identifiées pour les problématiques de pénibilité au travail.

### Domaine 4 : le développement des compétences et des qualifications et accès à la formation

Parmi les 11 actions repérées dans ce domaine, certaines apparaissent également dans le domaine n°2 (anticipation et évolution des carrières professionnelles). Seulement 3 d'entre elles sont propres à ce domaines : les actions n°22, 23 et 24.

*Tableau 4*  
**ACTIONS CHOISIES DANS LE DOMAINE 4**

7	Favoriser la mobilité interne des seniors	3
9	Réaliser des entretiens de seconde partie de carrière	8
10	Favoriser les demandes de bilan de compétences des salariés seniors	5
11	Informé sur les dispositifs de formation tout au long de la vie	7
12	Inciter les salariés seniors à utiliser le DIF	18
13	Réaliser des entretiens de fin de carrières	1
16	Encourager les salariés seniors à s'engager dans un processus de VAE	8
17	Favoriser l'accès des seniors aux dispositifs de formation (priorité ou quotas)	52
22	Suivre des indicateurs d'accès des salariés seniors à la formation et les diffuser en interne	16
23	Doter les salariés de passeport formation	3
24	Informé les salariés seniors sur la retraite	1

Néanmoins, l'action phare de ce domaine « favoriser l'accès des seniors aux dispositifs de formation » n'est évoquée dans le domaine n°2 que par une seule entreprise. Plus de la moitié des entreprises se positionnent sur une discrimination positive ou tout du moins sur une attention particulière portée aux seniors en matière de formation.

### **Domaine 5 : l'aménagement des fins de carrière et transition entre activité et retraite**

Ce domaine est articulé autour de deux dimensions l'aménagement des fins de carrières et la transition entre activité et retraite. Il est constitué d'actions transversales à plusieurs domaines. Il s'agit des entretiens de seconde partie de carrière, et des fins de carrière, et de l'utilisation du DIF (domaines 2 et 4). Seules les actions allant du n°25 au n°33 du tableau ci-dessous sont spécifiques au domaine 3.

*Tableau 5*  
**ACTIONS CHOISIES DANS LE DOMAINE 5**

9	Réaliser des entretiens de seconde partie de carrière	3
12	Inciter les salariés seniors à utiliser le DIF	1
13	Réaliser des entretiens de fin de carrières	8
20	Aménager le temps et/ou la durée de travail pour les salariés en fin de carrière	30
24	Informers les salariés seniors sur la retraite	14
25	Proposer aux salariés seniors la réalisation d'un bilan retraite	27
26	Informers les salariés seniors sur les possibilités de cumul emploi retraite	14
27	Mettre en place un compte épargne temps	3
28	Mettre en place d'un PERCO	2
29	Développer les missions de tutorat exercées par les salariés seniors	1
33	Proposer un accompagnement si départ involontaire après 50 ans	1

Concernant la première dimension, l'aménagement des fins de carrière, une tendance forte apparaît autour des aménagements du temps de travail (actions n°20 et 27).

La seconde dimension, transition activité-retraite, est largement développée autour d'actions de communication, d'information sur les dispositifs existant au moyen de la diffusion de documents (guide, plaquette, circulaires) d'actions collectives (réunions d'information) ou individualisées (formation préparation retraite, entretien de fin de carrière, accompagnement au départ, bilan de fin de carrière...).

### **Domaine 6 : la transmission de savoir-faire et tutorat**

Seulement 4 types d'action caractérisent ce domaine, catalysé autour des missions de tutorat.

*Tableau 6*  
**ACTIONS CHOISIES DANS LE DOMAINE 6**

29	Développer les missions de tutorat exercées par les salariés seniors	61
30	Identifier les compétences clés détenues par les salariés seniors	6
31	Favoriser les échanges intergénérationnels	6
32	Inciter les salariés seniors à participer à des jurys d'examens	5

Ces missions d'encadrement tantôt nommées tutorat, tantôt parrainage, renvoient à deux réalités distinctes. Des missions de tutorat dans le fonctionnement même de l'entreprise dont l'objet renvoie au transfert de compétences ou à l'accompagnement de l'évolution professionnelle. D'autres missions visent l'intégration des nouveaux recrutés dans l'entreprise, elles sont donc étroitement associées à la situation de recrutement. Par ailleurs, on peut noter deux formes d'engagements relatifs aux objectifs de cette action. Les entreprises orientent leur engagement soit sur les nouveaux arrivants (pourcentage de personnes tuteurées) soit sur le nombre de tuteurs.

Pour conclure, nous pouvons retenir trois actions emblématiques développées dans les 126 plans et accords d'entreprises bretonnes. Chacune d'entre elle a été retenue par plus de la moitié des entreprises constituant l'échantillon. Il s'agit de :

- la réalisation d'entretiens de seconde partie de carrière
- le développement de missions tutorales exercées par des salariés seniors
- les priorités ou institution de quotas dans l'accès à la formation

## Conclusion

L'objectif de cette communication était de faire un état des lieux des choix réalisés par les entreprises en matière de gestion des âges. Après avoir exposé le contexte dans lequel s'inscrit cette étude, nous avons rappelé les grands points de tension ou situations critiques de GRH à l'égard des seniors (les barrières à l'embauche des salariés seniors, l'accès limité à la formation promotion et une incitation au départ des plus âgés, Pijoan 2007). Dans le cadre de la construction d'une gestion des âges en France, le décret du 20 mai 2009 relatif au financement de la sécurité sociale semble être une étape importante de ce processus.

Parmi les trois situations critiques de GRH évoquées par la littérature, l'accès à la formation, promotion est largement ciblé par les entreprises de l'échantillon au moyen des actions d'accès à la formation et des entretiens de seconde partie de carrière (qui pourrait potentiellement déboucher sur les promotions). Le recrutement, situation où les stéréotypes d'âge sont les plus présents, est plus faiblement développé. Néanmoins, un réel travail sur les barrières à l'embauche est identifié, même si le cheminement vers un recrutement normal des seniors n'est pas encore d'actualité. Enfin, la question des départs des salariés, au-delà du report de l'âge du départ à la retraite à 62 ans, semble évoluer. Il semblerait que l'on se dirige vers une phase de transition marquée d'une part par des aménagements du temps de travail en fin de carrière dans les faits et d'une incitation au retour au travail via une information sur le dispositif du cumul emploi retraite.

Un certain nombre de limites viennent délimiter ce travail de terrain. D'une part, il a été difficile de traiter les indicateurs et objectifs associés aux actions tant ils sont multiples et spécifiques au contexte de chaque entreprise. De plus, il est difficile de bien saisir l'ampleur et la diversité des actions au regard d'un seul document d'entreprise écrit.

Il convient donc dans la continuité de cette étude de réaliser une seconde collecte de données auprès d'entreprises de l'échantillon. L'objectif de cette étude empirique serait d'illustrer les trois actions emblématiques que nous avons identifiées d'une part. Et d'interroger d'autre part les acteurs sur d'autres actions moins courantes, plus originales, repérées dans chacun des domaines d'action.

## Bibliographie

Arrowsmith J. et A. McGoldrick (1993), « Recruitment advertising : discrimination on the basis of age », *Employee Relations*, vol. 15, n °5, p. 54-66.

Beausoleil J. (1998), *Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante*, Montréal, INRS-Culture et Société, janvier, 200 p.

Cailloux-Teiger C. (1990), « Travailleurs vieillissants et formation : gageure ou enjeu ? », in H. David (dir.), *Le vieillissement au travail, une question de jugement*, Actes du colloque de l'IRAT, Montréal, IRAT, bulletin 31-32, p 44-54.

Cherrington D., Condie S. *et al.* (1979), « Age and work values », *Academy of Management Journal*, vol. 22, n °3, p. 617-623.

Gaullier X. et Goldberg A. (1993), *Salariés âgés : conditions de travail et transition vers la retraite*, Paris, LSCI, IRESCO, CNRS, collection « Travaux sociologiques du laboratoire de sociologie du changement des institutions ».

Gaullier X. et Thomas C. (1990), « Modernisation et gestion des âges. Les salariés âgés et l'emploi », rapport au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle et au ministre délégué auprès du ministre de la Solidarité, de la Santé et de la Protection sociale, chargé des personnes âgées. Paris, La Documentation française.

Gibson K., Zerbe W. *et al.* (1993), « Employers perceptions of the re-employment barriers faced older job hunters », *Relations industrielles*, vol. 48, n° 2, p 321-335.

Guillemard A.-M. (1995), « Paradigme d'interprétation de la sortie anticipée des salariés vieillissants, un bilan de la recherche comparée internationale », *Travail et Emploi*, vol. 63, n° 2.

Itzin C. et Phillipson C. (1993), *Age Barriers at Work. Maximizing the Potential of Mature and Older People*, London, Metropolitan Authorities Recruitment Agency.

Kohli M. (1990), *Réorganiser le processus de retraite : les entreprises, les syndicats et l'État. Le vieillissement au travail*, une question de jugement, Montréal.

Marquié J.-C., Paumes D. *et al.* (1995), *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Édition Octares, 512 p.

Mizrahi A. et Mizrahi L. (1997), « Facteurs sociaux du vieillissement précoce – Dossier vieillissement, âge et santé », *Actualité et dossier en santé publique*, n° 21 (décembre).

Pijoan N. (2007), « L'emploi des seniors : comprendre les logiques de gestion par l'analyse des représentations, le cas du secteur du service à la personne âgée ».

Pijoan N. et E. Saint-Germes (2005), « Pour une gestion active et contextualisée du vieillissement. Un outil innovant : l'atelier compétence », *Management Information Finance*, vol 6, p. 101-137.

Rosen B. et Jerdee T. (1976), « The influence of age stereotypes on managerial decisions », *Journal of Applied Psychology*, vol. 61, n° 428-432.

Schmidt G. (1995), « Les logiques d'action des entreprises à l'égard de l'âge. Analyse monographique de six établissements », *Travail et Emploi*, vol. 63, p. 41-57.

Volkoff S. (1996), « Des politiques du travail dans les entreprises, pour tenir compte du vieillissement (Quelques exemples en France et en Allemagne) », *Travail et Emploi*, n° 69, p. 71-82.

Walker A. (1997), *Combatting Age Barriers in Employment – A European Research Report*, Dublin, European Foundation.

## Les Edec de territoires en Languedoc-Roussillon

*Une formule innovante au service des entreprises et des salariés*

Développer un dialogue social actif, en faire la clef de voûte et le vivier de projets et d'actions emplois compétences au service des entreprises et des salariés, prendre en compte la pertinence des territoires, espaces de vie et d'activité cohérents, impliquer les acteurs locaux, rechercher des solutions concrètes aux questions posées par les mutations socio-économiques sous la triple exigence de l'anticipation, du concret et de la durée, telles étaient les questions que se sont posées l'ensemble des partenaires de la CRT(\*) avant de tenir leur forum en mars 2009.

Considérant qu'un projet élaboré et accompagné par les hommes de terrain (les premiers concernés, ils en sont aussi les premiers « experts ») présentait beaucoup moins de risques d'inadéquation, voire de « rejet », qu'un projet « parachuté », mais souhaitant répondre tant au souci de cohérence régionale que d'adaptation aux réalités territoriales, les participants ont alors imaginé une formule originale d'utilisation des Edec, un outil mis en place et financé par l'État. Celle d'un accord cadre général, doté d'un tronc commun objectifs et méthode, déclinable en accords d'Edec de territoires afin d'ajuster et de personnaliser les projets.

En ces temps de crise où chefs d'entreprises et salariés, placés dans le même bateau, se posent des questions sur leur avenir, cette démarche, originale mais pragmatique, mise en place en mars 2009, a permis de créer un cadre structurant et de donner des moyens pour la mise en œuvre de projets spécifiques. L'objectif ? Contribuer au développement économique local, anticiper les mutations socio-économiques et, partant, maintenir et développer l'emploi dans une exigence de qualité justifiant des actions fortes en termes de GPEC.

Autre atout, celui de contribuer à l'activation d'« espaces de dialogue social territorial » adossés à des structures de développement de territoires et

faisant des partenaires locaux des co-acteurs tant du diagnostic que de l'élaboration et du suivi de projet.

Aujourd'hui cette démarche innovante est passée en phase action. Des territoires s'en sont saisis, donnant ainsi au dialogue social une véritable réalité de proximité et confirmant les propos que tenait le sociologue Éric Verdier, observateur critique et attentif du dernier forum de la CRT : « On sent bien que le dialogue social, ici, n'est pas une fin en soi : c'est un moyen pour parvenir à définir une anticipation partagée, des règles du jeu partagées et, à partir de là, construire de l'effectivité. » ■



16 mars 2009, Corum de Montpellier : le forum de la Conférence Régionale du Travail offre un temps fort de dialogue et de projets.

La Rédaction

### SOMMAIRE

p. 2 Edec, définition - Edec, des projets en marche dans les territoires

p. 3 Interview de M. Didier Rey

p. 4 Une méthodologie pragmatique et anticipative

p. 5 Interview de M. Gérard Mutelet

p. 6 Interview de M. Alain Soussen

p. 3 à 8 Paroles d'acteurs



(\*) Conférence Régionale du Travail Languedoc-Roussillon, structure tripartite comprenant : CGPME, MEDEF, UNAPL, UPA, CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, UNSA, DIRECCTE LR.

# Edec

## Des projets en marche dans les territoires

### Edec : une définition

Les organisations professionnelles ou inter-professionnelles peuvent mettre en œuvre avec l'État, dans un cadre contractuel, des Engagements de développement de l'emploi et des compétences (Edec) pour anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications. L'objectif des accords ainsi conclus, qui peuvent être annuels ou pluri-annuels, est d'anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, de prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi des actifs occupés et de répondre aux besoins de développement des compétences des salariés comme des entreprises. Fondée sur le dialogue social et le partenariat, la démarche Edec repose sur deux dimensions complémentaires, la première couvrant le volet prospectif du dispositif Edec sous la forme d'un Cep (Contrat d'études prospectives) et/ou d'appui technique, la seconde couvrant le déploiement de l'action sous la forme d'une Adec (Action de développement emplois compétences).

Textes de référence :

Code du travail : articles L. 322-10, D. 322-10-12 et D. 322-10-13

Décret n° 2006-54 du 16 janvier 2006 (JO du 18)

Circulaire DGEFP n° 2006/18 du 20 juin 2006 relative à la mise en œuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires

Programme 103 « Accompagnement des mutations économiques, sociales et démographiques » de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF)

Depuis l'accord régional signé en mars 2009 lors du forum de la CRT, cinq « pays » : Cœur d'Hérault (34) Pyrénées-Méditerranée (66), Grand Biterrois (34), Corbières-Minervois (11) et le CBE des Cévennes (48) sont signataires d'Edec de territoires, un autre, Alès, est en phase de finalisation. D'autres, en région, frappent à la porte. Cela dit, les partenaires de la CRT souhaitent d'abord consolider les expériences en cours et en tirer les premiers enseignements avant de multiplier trop vite ces démarches. Une attitude réaliste et prudente qui tient aussi compte de la capacité de tous les partenaires, État en premier lieu, à pouvoir accompagner de nouvelles démarches, tant sur le plan financier que sur la disponibilité.

Au terme des travaux préparatoires, associant dans une forte mobilisation l'ensemble des partenaires locaux, des axes prioritaires ont été définis par pays. On y retrouve les problématiques clefs et caractéristiques de la région avec, à chaque fois, des focales spécifiques et, partout, une volonté de concret et d'action.

Parmi les chantiers en cours, la création, inspirée par la Maison du travail saisonnier initiée par la CRT à Agde puis à Aigues-Mortes, d'un « espace d'accueil et de services employeurs-salariés saisonniers » animé par les

partenaires sociaux, Pôle emploi et l'État, qui a ouvert à Argelès-sur-Mer (66) en juin 2010, ou une réflexion action sur l'ensemble du secteur santé-médico-social en pays Pyrénées-Méditerranée, visant à décloisonner ces secteurs afin de mieux résoudre les problèmes posés tant aux entreprises, privées, publiques ou associatives, qu'aux salariés. D'autres projets sont en chantier. Ils concernent l'éco-construction, les filières bois énergies, l'aide à la personne, l'agriculture, les transports ou le bâtiment, voire la création d'un centre ressources RH territorial. Cela étant, l'un des points de difficulté majeure concerne bien souvent l'harmonisation et la coordination des formations, leur adéquation aux emplois ainsi que l'articulation des outils de financement. Éléments à l'impact évident tant sur le plan économique que de la qualité d'emploi, des conditions de travail, de la professionnalisation et de la sécurisation des parcours.

Pour autant, face à ces projets qui s'inscrivent bien évidemment dans une attitude anticipative, chacun est conscient qu'ils demandent de la constance dans la volonté de dialoguer et de co-construire et surtout un fort investissement de chacun des partenaires, conditions *sine qua non* de réussite et d'aboutissement. ■

Partenaires sociaux, État, Pôle emploi et responsables du Pays Pyrénées Méditerranée passent à l'action.





**Didier Rey,**  
Directeur du pôle 3E, DIRECCTE LR

## «Des enjeux qui justifient le fort engagement de l'État»

*En quoi les Edec de territoires sont-ils une chance pour l'entreprise, l'économie, l'emploi ? Didier Rey, directeur du Pôle 3E et de la Direccte LR, répond à nos questions.*

### Quels sont les intérêts majeurs de ces Edec ?

**Didier Rey :** L'outil Edec est un des instruments des politiques nationales d'emploi pour favoriser l'adaptation des salariés aux mutations des entreprises, un instrument prévisionnel pour préparer les emplois et compétences de demain mais également les entreprises au travers de l'activation de politiques de ressources humaines. Dans cette région il est particulièrement adapté car le tissu économique crée des emplois, d'où un besoin grandissant de capacité d'adaptation aux évolutions. Face à la crise, il constitue d'autre part un outil efficace pour favoriser le parcours professionnel des salariés dans l'entreprise.

### Quelle est l'implication de l'État ?

**D. R. :** Elle est totale. Dans cette région, en un an, le nombre des conventions Edec a été multiplié par 2 ou 3 et les appuis financiers par 2. Un effort particulièrement important qui correspond à un montant global de 10 millions d'euros, soit une augmentation de 60 %.

### En quoi ces Edec de territoires sont-ils facteurs d'innovation et d'anticipation ?

**D. R. :** Ce qu'il faut souligner, c'est l'originalité de la démarche menée dans la Région. Ici, et notamment en raison du dialogue social actif et très dynamique initié par la CRT, ces Edec ont été mis en œuvre selon une formule très originale et innovante en déclinant un accord régional en accords territoriaux interprofessionnels. Tous fondés sur un dialogue social territorial, ils permettent un vrai travail de proximité en impliquant les acteurs locaux, partenaires sociaux, bien sûr, mais aussi Pôle emploi et les collectivités. Bien entendu, l'État se mobilise par le relais de ses Unités territoriales (ex-DDTEFP), la Direccte (ex-DRTEFP) assurant l'animation et la cohérence régionale du dispositif. Résultat : ce sont les acteurs de terrain qui identifient les enjeux, élaborent les projets mais également assument la mise en œuvre et le suivi des actions. Autrement dit, un dialogue social actif autour de projets concrets et pertinents, calés sur les besoins des territoires, de leurs entreprises et de leurs salariés. Une vraie démarche partenariale où le « social » et l'« économique » sont indissociablement liés. ■

Edec de territoires

**P**aroles d'acteurs

## L'intérêt de la démarche

### Ginette Franc

Directrice UT 66-DIRECCTE LR

Avant tout de réunir des acteurs de développement d'un territoire (organismes consulaires, partenaires sociaux, organisations professionnelles, élus et services de l'État), ce qui permet d'engager une réflexion collective, de faire évoluer les approches, de partager des enjeux et de s'engager sur des objectifs communs au service des entreprises en tenant compte de leur évolution. Autre atout : de bénéficier d'un certain « défrichage » réalisé au niveau régional, d'où un gain de temps propice à une mise en œuvre opérationnelle.

### Alain Bêteille

FO

Pour nous ils doivent permettre, par le dialogue social, des réalisations concrètes dans des domaines porteurs, comme l'aide aux personnes ou l'éco-construction, et surtout créer un outil de dialogue qui améliore l'emploi et les compétences dans ces secteurs.

### Jean-Louis Escarfit

CFDT UL Béziers

En premier, la mise en place d'un lieu tripartite de dialogue social territorialement le plus pertinent permettant de confronter analyses et propositions entre institutions (sous-préfecture, UT de la DIRECCTE, Pôle emploi et maison de l'emploi), organisations patronales et syndicales. Vu le très fort taux de chômage que nous subissons, un tel outil est particulièrement utile pour élaborer des diagnostics partagés puis des actions mobilisant des moyens convergents notamment en termes de formation. Ce « point carrefour » devrait permettre d'amorcer non seulement une gestion prévisionnelle territorialisée des emplois et des compétences, mais aussi des concertations sur des projets structurants. Par ailleurs ce dialogue social de proximité est un moyen d'avancer dans la prise en compte des salariés des petites entreprises, prépondérantes dans l'emploi local.

# P

## Une méthodologie pragmatique et anticipative



**Sylvia Pena**  
Pays  
Pyrénées-  
Méditerranée

Fondés sur le dialogue social, ils constituent un facteur de mobilisation avec une réactivité que l'on n'avait pas toujours lorsqu'on essayait de travailler sur des réponses en matière d'ingénierie ou de formation auprès des entreprises.

**Emmanuelle Benson**  
Pays Corbières-  
Minervois



La pratique du dialogue social territorial telle qu'elle s'est développée dans le cadre du travail avec la CRT est quelque chose de positif, de nouveau et de différent du contexte classique de négociations ou autre. Elle s'inscrit dans un contexte de construction de projet et de définition d'actions à mener ensemble sur un territoire.

**Jean-Michel Vincent**  
Medef

D'abord de permettre des actions de proximité en appui aux initiatives des organisations professionnelles. La synergie est une force. L'avenir du développement économique et de l'emploi des territoires nécessite donc de travailler sur l'élaboration d'une vision commune et partagée et de faire que, de l'amont au suivi de projet, un échange et une concertation véritable entre partenaires sociaux et institutionnels s'ouvrent à une dimension nouvelle et pragmatique. Cela dit, le but n'est pas de se substituer à l'entreprise mais d'apporter des solutions territoriales à des problématiques communes et transverses dépassant le cadre de l'entreprise.

Pour aider à la mise en place, au bon fonctionnement et à l'efficacité des Edec de territoires, les partenaires de la CRT ont « planché » pendant près de deux ans, aboutissant à l'élaboration d'outils très concrets qui se traduisent dans une charte méthodologique de constitution et de suivi des Edec de territoires, fondée sur un dialogue social de proximité. Dans un souci de cohérence et de pragmatisme, mais surtout de clarté et de simplicité, elle définit entre autres les champs et objets de ces Edec, les paliers d'approche opérationnels, les principes de constitution des comités de pilotage et des commissions techniques ou de suivi. Bien entendu, aux plans technique et suivi financier, ces Edec relèvent directement des compétences de l'État au travers de ses Unités territoriales (ex-DTEFP) de la DIRECCTE LR.

Pour appuyer les démarches locales, et dans le respect de l'identité et des responsabilités des territoires, la CRT a parallèlement mis en place à l'échelon régional une commission de suivi. Son rôle : veiller à la réalité du dialogue social au sein des comités de pilotage territoriaux chargés de l'application des accords cadres, mobiliser localement ses réseaux, favoriser les synergies et les transferts d'expérience, constituer une plate-forme d'information inter-territoires, organiser des journées rencontres inter-pays, impulser des journées formation-action à leur intention, rechercher des solutions dans le cas de problématiques spécifiques ou transversales, valoriser les actions et enfin assumer une fonction d'observatoire régional du dialogue social et de la qualité d'emploi.

Cela dit, vu le caractère original de ces Edec, chacun est bien conscient que cette démarche, pour pertinente qu'elle soit, n'en demeure pas moins expérimentale, obligeant par là même l'ensemble des partenaires à faire fructifier le dialogue pour parfois innover en terme de méthode, de procédure ou de projets. Une méthodologie d'ensemble simple mais très articulée et qui vise à conjuguer souplesse et efficacité. ■



Les partenaires de la CRT et les responsables de territoires s'engagent dans la démarche Edec de territoires.



**Gérard Mutelet,**  
Directeur régional de Pôle emploi

## « Une logique d'intervention en cohérence avec l'action que nous conduisons »

*Comment les Edec de territoires vont-ils enrichir l'action contre le chômage ? Le point avec Gérard Mutelet, directeur régional de Pôle emploi.*

**Quel est l'intérêt pour votre organisme d'être partie prenante de ces accords ?**

**G. M. :** En nous proposant, dès la création de Pôle emploi en 2009, d'être partenaire de la démarche, l'État a souhaité renforcer le lien entre le développement des compétences des salariés et le développement des compétences des personnes en recherche d'emploi, une des missions importantes de Pôle emploi. Objectif : répondre aux besoins en compétences des entreprises afin d'accompagner leur développement, de leur permettre d'affronter les enjeux économiques d'aujourd'hui et de créer l'activité et l'emploi dont nous avons besoin.

**Quel est votre regard sur cette approche territoriale qui complète celle, plus traditionnelle, des Edec de branche ?**

**G. M. :** Stratégiquement, l'approche territoriale constitue, en matière d'emploi, un enjeu important. Nous pouvons ainsi associer les collectivités territoriales dont le rôle en matière de développement économique et d'aménagement du territoire est très directement en lien avec l'emploi. La déclinaison innovante des Edec en Edec de territoires s'inscrit donc totalement dans les logiques d'intervention de Pôle emploi et entre en parfaite cohérence avec l'action locale que nous conduisons au quotidien.

**Comment Pôle emploi s'implique-t-il dans les Edec territoriaux ?**

**G. M. :** D'abord dans la réalisation des diagnostics, en apportant aux partenaires signataires notre propre analyse sur la situation de l'emploi salarié et son évolution, sur le chômage et ses caractéristiques, sur les offres d'emploi et les besoins en compétences des entreprises. Mais au-delà, nous participons bien sûr aux actions retenues dès lors qu'elles relèvent de notre champ de compétences et sont en cohérence avec les actions que nous sommes par ailleurs chargés de mettre en œuvre. Ce qui peut nous conduire à engager nos moyens en complément de ceux engagés par les partenaires. ■

Edec de territoires

## Paroles d'acteurs



**Jean-Pierre Maisonnade**  
Vice-président du pays Corbières-Minervois

La possibilité d'accompagner la mise en place d'un dialogue social territorial est très intéressante car elle nous permet de nouer de nouveaux partenariats avec les syndicats salariés et patronaux. Le travail réalisé avec l'État et les partenaires sociaux nous permet de mobiliser un accompagnement qui, jusqu'à présent, bénéficie plutôt aux branches professionnelles qu'aux territoires.

**Henri Nury**  
CFTC



Nous sommes particulièrement sensibles au principe de subsidiarité, nous adhérons donc au principe de dialogue social territorial. À nos yeux, les forces vives d'un territoire sont les mieux à même de penser et de conduire des projets, notamment, de développement économique ainsi que des actions de GRH collectives et éventuellement mutualisées.



**Céline Jimenez**  
Chargée de mission  
Pays Pyrénées-Méditerranée

La nature de cet accord cadre a incité le pays Pyrénées-Méditerranée et ses partenaires à se positionner sur ce dispositif expérimental de la DIRECCTE LR. Son intérêt ? Permettre que les projets issus d'une démarche ascendante, dans le cadre d'une concertation fondée sur le « dialogue social territorial ». Autrement dit, élaborer un diagnostic partagé, échanger des informations et faire remonter des propositions d'actions en réponse aux besoins du territoire. Il nous donne ainsi des moyens de développement économique fondé sur la qualité des ressources humaines et, concrètement, de mise en œuvre d'une GPEC du territoire pour anticiper et accompagner les mutations, contribuer au maintien ou à la création d'emplois, développer l'employabilité des salariés et leur qualité d'emploi, notamment les plus fragilisés, et faire émerger de nouvelles activités sur des secteurs porteurs ou innovants.

P

### Thierry Marc

Secrétaire adjoint UPA LR

Le premier atout ? Pouvoir travailler dans une logique de dynamique de projet sur des questions spécifiques et avec des acteurs de proximité. Il favorise également le maillage de la région. Pour nous, et nous en avons la preuve dans une expérience que nous menons à Céret, cela peut se révéler très positif pour les entreprises, et par là je veux dire à la fois employeurs et salariés. Enfin, cela permet « au plus près » de démultiplier les actions par la mise en place de méthodologies d'approche et d'outils en terme de GPEC.

### Jean-Pierre Malhaire

UNSA

Nous accordons une importance très grande au dialogue social, à la fois comme objectif et comme instrument du renouvellement des formes de l'action sur le terrain socioprofessionnel. Cet Edec nous en fournit la possibilité. Mais nous voulons aller au-delà de la représentation institutionnelle des partenaires sociaux pour toucher aux problèmes concrets de terrain en matière d'emploi, de développement social et économique, d'innovation. La territorialisation nous permet de nous impliquer dans ce sens.

### Georges Le Bris CBE Cévennes

Pour notre territoire Sud Lozère, l'intérêt de l'Edec territorial est d'inventer une démarche novatrice pour développer des emplois et des activités tenant compte des atouts et des faiblesses d'un territoire peu peuplé et composé de TPE. Il permet de financer une ingénierie indispensable pour que chacun (élus, associations, entreprises, syndicats...) œuvre pour l'avenir du territoire sur des besoins identifiés. Il crée une dynamique collective pour agir sur la question des ressources humaines dans des TPE (comment octroyer des avantages aux salariés sans comité d'entreprise, comment fidéliser des salariés attirés par des politiques salariales des grosses entreprises, création d'un « comité d'entreprises territorial » ou de sessions de formation sur le territoire, par exemple). Il favorise aussi la rencontre des élus et des entreprises, dont les préoccupations sont parfois éloignées.

6



Alain Soussen  
Responsable de la mission Mutations  
économiques DIRECCTE LR.

## « Vers une gestion territoriale des emplois et des compétences avec pour maître mot l'action »

*Depuis deux ans, en Languedoc-Roussillon, la GPEC a pris une dimension territoriale. Retour sur cette initiative résolument novatrice avec Alain Soussen.*

### Innover n'est-ce pas aussi, et un peu, « essayer les plâtres » ?

**A. S. :** Sûrement. Lorsque, début 2009, avec les partenaires sociaux, nous avons initié ces démarches de projets territoriaux appuyés par un dialogue social actif et constructif, nous étions dans l'innovation. Nous avons donc dû construire ensemble, au fur et à mesure des comités de pilotage, une méthodologie d'action, organiser des réunions de calage avec les porteurs et, surtout, partager une culture. Mais nous étions aussi dans l'anticipation. Pour preuve, notre administration nous demande de démultiplier ces actions en 2011.

### Quels sont vos repères clefs ?

**A. S. :** Le maître mot doit être l'« action » car il faut des réponses concrètes aux besoins des territoires. Trois critères principaux doivent la guider : l'optimisation des ressources humaines, afin d'accroître l'adéquation « offre demande » du travail, l'organisation de l'offre de formation et de la mobilité professionnelle, tout en sécurisant le parcours des salariés, et, enfin, l'anticipation des besoins des entreprises. Les champs d'intervention sont nombreux mais ce n'est qu'au plus proche des salariés, des demandeurs d'emploi et des entreprises que l'action peut être pertinente et s'inscrire dans une lisibilité et une cohérence régionale. On construit bien là, complémentirement aux actions traditionnelles de GPEC, une gestion territoriale des emplois et des compétences. C'est cela la grande nouveauté.

### C'est un vrai challenge ?

**A. S. :** Sans doute car le défi, d'autant plus en période de crise, est de faire travailler ensemble des entreprises sur des questions d'élévation de compétence des salariés, de sécurisation des parcours, de compétitivité. Ce défi, la DIRECCTE et ses missions Compétitivité et Mutations économiques veulent le relever avec les partenaires sociaux, et aussi, en multipartenariat, avec les autres acteurs de la formation et du développement économique. Cela dit, lorsqu'avec la CRT nous avons lancé les premières expérimentations d'Edec territoriaux en Languedoc-Roussillon, nous ne pensions pas voir cette action se généraliser sur toute la France quelques années plus tard. Être reconnus comme pionniers nous stimule encore plus pour passer à l'action. ■

## L'implication des partenaires



**Ginette Franc**  
**UT66 – DIRECCTE LR**

Une UT (ex-DDTE-FP) doit apporter localement le soutien de proximité, soit par un engagement de services, soit pour assurer une présence un peu « officielle » crédibilisant les travaux conduits par le porteur du projet.

Notre rôle est aussi de s'assurer du bon déroulement de la convention ou de l'accord conclu au niveau régional et du respect de ses clauses. C'est enfin une porte d'entrée de l'UT dans un espace de réflexion et d'actions plus formalisé.

### **Alain Béteille**

**FO**

FO est présent dans le domaine de l'action sociale, sanitaire ou bâtiment par exemple, et bien implanté dans tous les départements de la région. Il nous manque à trouver le lien, mais nous y travaillons, pour rendre disponibles nos collègues afin qu'ils puissent s'impliquer plus concrètement dans les Edec.



**Jean-Louis Escarfit**  
**CFDT**

L'UL CFDT a saisi au bond la balle lancée par le sous-préfet en proposant de décliner localement l'accord cadre issu de la

Conférence Régionale du Travail, d'autant que dans ses objectifs l'accord ne se réfère pas seulement à la compétitivité mais aussi à l'utilité sociale des entreprises et à une stratégie pour l'emploi cohérente avec un véritable projet de développement, soutenable et socialement équitable, intégrant la dimension conditions de travail. Concrètement, cela implique la participation directe d'au moins un militant à chaque réunion, comité de pilotage ou commission technique.

### **Céline Jimenez**

**Pays Pyrénées-Méditerranée**

Un comité de pilotage et des comités techniques par thème de travail se sont mis immédiatement en place pour mener à bien l'ingénierie et faire émerger, proposer, accompagner et évaluer des actions en réponse aux besoins identifiés.



### **Thierry Marc**

**UPA**

Nous nous sommes résolument engagés dans cette démarche même si, par certains aspects d'échelle dus à ses périmètres, elle nous crée parfois certaines difficultés. Elle constitue en effet une opportunité complémentaire et très positive aux actions menées par ailleurs en développant des projets impliquant les acteurs de proximité.

### **Jean-Pierre Malhaire**

**UNSA**

Cela constitue pour nous une « ardente obligation » et un challenge stimulant. Notre participation doit être active non seulement dans la définition des axes d'action et dans leur pilotage mais aussi dans leur mise en œuvre, même si, pour une implication qui devrait être assurée de manière suivie et cohérente par des délégués professionnellement actifs sur le territoire, ce n'est pas toujours évident dans l'état actuel des moyens mobilisables.



### **Jean-Michel Vincent**

**Medef**

La vocation des Medef territoriaux, représentant les entreprises, est de suivre localement les actions et initiatives. L'intérêt des entreprises devant impérativement être pris en compte, la richesse d'un territoire relève en effet de la bonne vitalité et compétitivité de ses entreprises. Nous souhaitons également jouer un rôle d'impulsion dans les actions de terrain et participer à l'évolution des relations entre entreprises et acteurs institutionnels, à l'image du projet géré en Pyrénées-Orientales, Prospective emploi Saint-Charles, par exemple.

## Les perspectives attendues

**Ginette Franc**  
UT66 – DIRECCTE LR

Des retombées locales en termes de développement ou de maintien d'activités, mais aussi une meilleure structuration des emplois. Cette formule favorise un meilleur ancrage territorial de l'action des partenaires sociaux et de ce fait l'instauration d'un dialogue social permanent et donc constructif... pour l'avenir.

**Alain Béteille**  
FO

Que des réalisations en découlent. Cela améliorera l'emploi, la qualité de l'emploi et la relation entre les parties prenantes. Nous croyons à l'exemplarité de cette démarche.

**Jean-Louis Escarfit**  
CFDT

Que le comité de pilotage aille au-delà du seul pilotage d'actions de formation pour les salariés et permette aussi le déblocage des parcours professionnels des salariés de très faible niveau scolaire. Par ailleurs, vu que l'accord Edec a fait évoluer la composition de la Maison de l'emploi du Grand Biterrois, qu'il permette ainsi de faire vivre, de façon permanente et plus large, un véritable dialogue social à l'échelle de l'ensemble du bassin d'emploi.



**Josiane Rosier**  
CGPME LR

De placer les projets de développement économiques et sociaux au plus près des entreprises. C'est essentiel pour garantir la poursuite d'un triple objectif : le maintien des entreprises et des salariés en ce moment dans cette période difficile, le développement de la compétitivité des entreprises et celui de la qualité du travail, incluant la sécurisation des parcours professionnels.

**Henri Nury**  
CFTC

Face au constat que nous faisons, déséquilibres importants entre les territoires de notre région mais aussi bassins de vie historiquement impactés par les délocalisations et où, en matière de reconversion, nous aurions pu espérer mieux, les Edec, en créant une dynamique du « travailler ensemble », sont des initiatives qui peuvent avoir un effet levier important.

**Thierry Marc**  
UPA

Nous pensons que cela va contribuer au travail essentiel de sensibilisation et d'aide à la mise en place de stratégie anticipative que nous menons auprès des entreprises artisanales, ce qui est vital pour elles. Par ailleurs cela va nous obliger tous ensemble à innover, notamment en terme de dialogue social.

**Jean-Pierre Malhaire**  
UNSA

Après une phase de conception, nous avançons désormais dans la phase de réalisation. Avec les partenaires sociaux, nous veillerons particulièrement au respect des intentions initiales et à une mobilisation des moyens en termes d'action.

**Céline Jimenez**  
Pays Pyrénées-Méditerranée

Passer des projets au concret. Soutenir les entreprises et les établissements, favoriser la qualité de l'emploi local, renforcer la participation des partenaires sociaux dans la dynamique de projets et celle de territoire en développant la pratique du dialogue social territorial et se recentrer sur des secteurs d'activité ou des problématiques d'enjeu majeur, issues d'un choix partagé, pour mettre en œuvre l'ingénierie nécessaire et mener des actions concrètes. Pour nous, en priorité, une étude-action sur la qualité de l'emploi dans le secteur santé-médico-

social, la construction d'un dispositif d'information, d'orientation et de conseil pour les employeurs et les salariés du secteur saisonnier et l'accompagnement des évolutions de compétences des métiers de la construction face aux nouveaux matériaux et techniques constructives de l'éco-construction.

**Georges Le Bris**  
CBE Cévennes

Dans un territoire marqué par une faible représentation syndicale concentrée dans le secteur public, l'Edec est une occasion de mobiliser les partenaires sur le territoire, de faire travailler les différentes composantes pour arriver à instaurer un dialogue social. Alors que les occasions d'« entrer » dans les entreprises sont assez rares, l'Edec permet ainsi d'entrevoir des pratiques collectives porteuses et d'engager une démarche de fond.



**Jean-Michel Vincent**  
Medef

D'abord des réponses concrètes aux préoccupations locales liées aux mutations économiques tout en veillant à la recherche de la complémentarité nécessaire entre le niveau local et régional. Ensuite de contribuer à faire émerger une meilleure représentativité des acteurs sur le terrain et à développer la compétence nécessaire des animateurs de terrain. Un objectif qui justifierait une intégration des cabinets régionaux de prospective et de conseil pour un meilleur accompagnement des partenaires sociaux. Enfin que la GPEC s'exprime dans une dimension transversale, qu'elle soit territoriale ou d'activités.

Direction publication :  
Conférence Régionale du Travail  
3 place Paul Bec - 34000 Montpellier

Rédaction : Yves Jolis  
PAO :  KOPILOTE

Impression : Delta Color

Imprimé sur papier 60% recyclé et 40% de fibres certifiées FSC  
ISSN : 1647-4630

CÉREQ  
Dépôt légal 3<sup>e</sup> trimestre 2011

Imprimé par le Céreq  
Marseille





# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

ART  
Dev

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

UM1  
Université Montpellier 1

DIDERIS  
FORMATION CONTINUE - APPRENTISSAGE - UNIVERSITÉ D'ÉTÉ  
UNIVERSITÉ MONTPELLIER 1



RAPPORTS ET ÉCHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION

ISBN : 978-2-11-098942-0

ISSN : 1763-6213

15 €

# 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)