

Les ateliers d'Aravis

Atelier n°2 : Les entreprises au cœur de la GPEC Territoriale ?

Stéphane Michun
ART-Dev, centre régional associé Céreq
Stephane.Michun@univ-montp3.fr

On s'accorde aujourd'hui à associer de plus en plus étroitement compétitivité et économie de la connaissance. On entend par là que le savoir, sous toutes ses formes, est désormais le moteur principal des processus de création de richesses. Il est à la base des nouvelles formes de concurrence. Il fait émerger de nouveaux acteurs économiques et redistribue, parfois de manière abrupte, les rôles de chacun d'entre eux. Le jeu concurrentiel est, du coup, tout à la fois plus ouvert et plus risqué. Nombre d'entreprises sont poussées à privilégier une temporalité courte (réactivité) et des espaces de marché (internationalisation) voire de fonctionnement élargis (globalisation) sans, pour autant, pouvoir négliger le perfectionnement et le renouvellement de leur personnel ainsi que les nécessaires actions d'anticipation (innovation) qui, elles, s'inscrivent dans une temporalité plus longue et dans des espaces généralement plus restreints. Ce choc des temporalités et des espaces nécessite de difficiles adaptations que chaque firme entend bien reporter largement sur les autres entreprises (préférentiellement des grandes vers les petites) mais aussi sur les individus et leur environnement.

C'est pourquoi les territoires, eux-mêmes, ont intérêt à se distinguer les uns des autres en ne proposant plus des " produits standards " incapables de procurer un avantage compétitif. Le territoire local peut devenir un espace d'intervention à part entière, à condition qu'il mobilise un ensemble de politiques favorisant la création de ressources et de richesses nouvelles. Parmi ces ressources, celles relatives au facteur travail deviennent centrales. Ces dernières ne se ramènent pas seulement à un stock de qualifications que l'on peut repérer au sein des entreprises ou sur le marché du travail et éventuellement cartographier. Il convient d'être également attentif aux flux, c'est-à-dire aux processus de construction, de développement, de circulation et de renouvellement des qualifications et des compétences, tant individuelles que collectives. Cela suppose de pouvoir aborder en confiance avec les directions d'entreprise et les salariés les moyens, formels ou informels, réellement mis en œuvre ou susceptibles de l'être, sans faire l'impasse sur les liens de collaboration que les salariés tissent entre eux et avec les partenaires extérieurs.

La proximité géographique peut contribuer à faciliter cet échange mais elle ne saurait suffire. Les entreprises ne sont pas « naturellement », spontanément au cœur de la GPEC Territoriale. Elles n'ont pas toutes la même « adhérence » au territoire et, même celles qui s'inscrivent fortement dans la proximité, hésitent à s'engager dans une GRH ouverte à d'autres acteurs privés, paritaires ou publics. Comment faire des ressources humaines un point d'accroche

essentiel voire le point focal du développement territorial ? Comment venir à bout des cloisonnements, des résistances et des inerties pour se représenter des futurs souhaitables en termes de développement économique et humain, puis établir en conséquence des partenariats et des procédures pour y parvenir ? Comment articuler les divers rapports de proximité (géographique, organisationnelle, institutionnelle) qu'entretiennent ou que souhaiteraient établir un certain nombre d'acteurs (para-)publics avec les entreprises ? Les témoignages présentés ont illustré divers mécanismes de gouvernance, d'ancrage et de réseautage des ressources humaines mais ils indiquent clairement que les entreprises ne sont pas (pas encore) au cœur des expérimentations de GPEC Territoriale. D'une part, peu d'entreprises sont directement concernées et peu de salariés sont spontanément demandeurs. D'autre part, les entreprises ne sont pas, sauf exception, à l'origine de ces démarches. Elles sont éventuellement utilisatrices, bénéficiaires, « clientes » des démarches qui se mettent en place mais il ne leur revient pas d'initier, de réguler, de gouverner une GPEC Territoriale. C'est là le rôle des pouvoirs publics, des élus et des partenaires sociaux. Il leur revient de repérer, d'articuler et de mettre en cohérence les expériences et les outils disponibles pour passer d'une ouverture relative de certaines entreprises en matière de GRH à une réelle GPEC Territoriale visant une régulation équilibrée entre les impératifs économiques, sociaux ou tout simplement humains (un territoire étant avant tout un lieu où de nombreux choix de vie se font sans référence unique aux seuls impératifs économiques).

La GPEC Territoire peut et doit se donner pour objectif d'associer des entreprises, les partenaires sociaux et des institutions pour mettre en œuvre des actions collectives, porteuses de compétitivité pour les firmes et de qualité d'emploi pour les salariés (*cf.* l'expérience Model 74). Mais cette ingénierie territoriale se cherche encore. Elle ne bénéficie pas, dans la plupart des cas, d'une reconnaissance et d'une légitimité affirmées. Elle s'appuie sur le volontarisme de quelques uns et peine à se généraliser au-delà du cercle des acteurs déjà convaincus. Plusieurs interventions ont d'ailleurs insisté sur la nécessaire coordination des acteurs et sur l'importance d'engager des actions collectives dans la durée. On peut toujours se donner les moyens de cerner les besoins en ressources humaines d'une entreprise donnée et tenter d'y répondre mais la discussion a tourné à juste titre autour de la globalisation du traitement des problèmes et des opportunités. Comment confronter les besoins immédiats d'une entreprise et ceux d'un territoire ? Comment répondre tout à la fois aux urgences sur le marché du travail et se donner le temps d'élever les qualifications et de diversifier les compétences sur un territoire ? Comment confronter et ajuster des stratégies d'entreprise toujours originales et des politiques d'emploi et de formation génériques et parfois erratiques ? Comment faire pour que la première déconvenue ou le premier désistement au sein d'un réseau d'acteurs ne signe pas la fin d'une collaboration prometteuse ?

Des pistes ont été suggérées. On peut noter par exemple l'intérêt de disposer, sur une base locale, d'acteurs en éveil, de « capteurs » capables d'identifier des entreprises susceptibles de s'engager dans de telles démarches (*cf.* la plateforme Emploi Mutations économiques du Boulonnais). Le prix à payer, en temps et en argent, peu paraître élevé mais ne revient-il pas aux acteurs publics de financer les investissements en transaction nécessaires pour attirer, convaincre et accrocher les PME dynamiques ? Il ne suffit pas de répondre à des demandes clairement formulées, il faut aussi veiller à identifier des personnes ressources et des moments-clés dans le développement des entreprises locales. Il faut en conséquence renoncer à un modèle « idéal » de développement des entreprises et des ressources humaines. Il faut accepter la diversité des organisations (selon leur taille, leur secteur, leur combinaison

productive, leur positionnement dans la chaîne de valeur...) et prendre son mal en patience en accompagnant certaines entreprises sur des projets techniques, financiers ou commerciaux avant d'aborder franchement avec leurs dirigeants la question des ressources humaines. Enfin, des « capteurs » devraient également être mobilisés en direction des actifs car de nombreuses compétences individuelles errent sur le marché du travail et risquent de se déprécier, faute d'un appariement performant entre offreurs et demandeurs de travail.