

Les ateliers d'Aravis

Atelier n°4 : GPECT, quels moyens pour l'action ?

Stéphane Michun

ART-Dev, centre régional associé Céreq

Stephane.Michun@univ-montp3.fr

La GPECT ne constitue pas une innovation radicale : elle s'appuie largement sur les outils, les pratiques et les dispositifs existants mais cherche à les mobiliser, dans le cadre d'une dynamique territoriale, au service des entreprises et de leurs salariés. En ce sens, elle ne renvoie pas à un modèle parfaitement défini que l'on pourrait décliner à l'infini. La GPECT est une démarche toujours particulière parce que les territoires et les acteurs qu'ils abritent participent d'une construction originale. « Face à l'économie nomade, se bâtit une économie plus spécifique qui vise à valoriser les externalités propres aux lieux et qui résultent d'un processus de révélation et de transformation assez complexe faisant passer les ressources le plus souvent potentielles des territoires à l'état d'actifs concourant à créer des situations de renouvellement économique localisé. Les mouvements stratégiques des territoires produisent alors des entreprises « ancrées » qui sont des émanations du processus et non pas des arrivées de l'extérieur » (Pecqueur et Ternaux, 2005, p.318). Aujourd'hui, l'espace n'est donc plus seulement considéré comme un espace de localisation des entreprises et de fixation, provisoire ou définitive, des ménages ; c'est aussi le cadre d'émergence de dynamiques et de ressources particulières, qui lui sont spécifiques. Cela peut se faire de façon « spontanée », au gré de l'enchaînement des actions et réactions des uns et des autres mais aussi des chocs exogènes au territoire, mais cela gagne probablement à être stimulé et accompagné dans le cadre d'une GPECT.

La recherche d'une vision commune, préalable indispensable à une stratégie territoriale, s'impose alors. Toutefois, il ressort assez clairement de nos travaux que cette vision ne saurait se ramener à un simple exercice de diagnostic. La vision commune d'un territoire n'est pas la résultante d'un diagnostic ; ce serait trop simple ! Cette vision se forge dans l'action, par tâtonnement, au fil d'un processus d'essais et d'erreurs. Le diagnostic n'est pas pour autant sans intérêt. Il peut révéler quelques points d'ombre ou mettre en perspective telle ou telle évolution observée dans le territoire. Il peut surtout alimenter le débat, la confrontation des points de vue et faciliter *in fine* la priorisation des enjeux et des actions. A travers l'observation locale, il s'agit d'« être capable de faire émerger de la connaissance sur le territoire pour en faciliter la compréhension partagée, pour réduire les écarts entre les perceptions et la réalité, en proposant de nouveaux regards et en ouvrant de nouveaux possibles » (Unadel, 2005, p. 15). Cette observation et cette analyse du territoire ne sauraient se limiter à la seule approche statistique, éventuellement complétée par un Système d'Information Géographique (SIG). Le développement territorial est avant tout affaire de

représentations. L'observation « qualitative », à travers des enquêtes spécifiques ou tout simplement des commissions ou groupes de travail, est ainsi l'occasion de déconstruire des « modèles » venus « d'en haut » (liés par exemple au « choc démographique », aux métiers « en tension », à l'économie de la connaissance, etc.). C'est aussi l'occasion d'appréhender des comportements encore mal cernés par les statistiques disponibles, par exemple les pratiques de GRH des petites entreprises, en particulier en matière de formation.

Si l'efficacité de l'élaboration et de la conduite de la GPECT dépend largement de la circulation de l'information au sein du territoire, elle est plus largement tributaire de la coordination entre partenaires, et donc de leur capacité à dégager un intérêt commun dans la définition et le fonctionnement d'une politique. Car l'approche en termes de territoire renvoie à un ensemble de relations (entreprises entre elles, entreprises - recherche, entreprises et marché du travail, acteurs publics et privés, etc.) qui ne se décrètent pas mais se construisent et se déconstruisent au gré des opportunités, des financements, des affinités aussi. Avec la GPECT, l'enjeu s'est déplacé de la déclinaison de dispositifs « venus d'en haut » vers la construction de référents locaux pour l'action en matière de développement économique, d'accueil des populations, d'emploi, de travail et de formation.

Autrement dit, la GPECT ne renvoie ni à une démarche de court terme, ni à quelques actions isolées. L'enjeu est de faire apparaître la GPECT comme bien commun territorial. D'où la notion d'ancrage qui renvoie à une construction collective, faite de compromis et de références communes mais aussi d'engagements qui ne sauraient reposer exclusivement sur la bonne volonté de telle ou telle personne. L'ancrage passe par une connaissance fine des réseaux existants (y compris les réseaux informels de TPE ou de PME) et des intermédiations mobilisables. La modernisation des entreprises et l'anticipation des mutations économiques passent en effet « par les réseaux de solidarité qui, en rompant l'isolement des entreprises, facilitent la circulation de l'information, renforcent les structures financières, partagent les coûts et les risques de la recherche, confrontent les modes d'organisation du travail et la gestion des rapports sociaux » [Pecqueur, 1989, p. 78].

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

Il faut constamment que ces développeurs soient à l'écoute des différentes parties prenantes. Il leur revient de mobiliser ou constituer des réseaux, de faire vivre et produire des groupes de travail, de gérer les conflits, de négocier et communiquer... tout en conservant la confiance et l'intérêt des élus. Il leur faut en outre être capable de formuler et de formaliser un projet, d'évaluer sa faisabilité et de définir un calendrier, de s'informer en permanence sur les financements envisageables, de mobiliser les ressources humaines internes et externes, de

suivre la mise en place des actions programmées, de résoudre les inévitables écarts entre le prescrit et le réalisé et, enfin, d'évaluer le tout et d'imaginer une éventuelle suite. Nous concluons donc sur la nécessité de lier le développement de la GPECT à la reconnaissance de ces professionnels, ce qui passe entre autre par une évaluation de leur travail qui échappe à la tyrannie du court terme et rende compte des investissements de transaction réalisés dans la durée.

Pecqueur B., Ternaux P. (2005), « Editorial Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale », *Géographie Economie Société*, Vol.7, n°4, pp. 315-320.

Pecqueur B. (1989), *Le développement local : mode ou modèle ?*, Paris, Syros / Alternatives.

Unadel (2005), *Référentiel de compétences Cœur des métiers*, Pantin, Unadel – Plateforme « Métiers du développement territorial ».