

---

---

## **Implication territoriale des groupes et gestion du travail et de l'emploi. Vers des intermédiations en réseaux**

---

*Marie RAVEYRE \**

Les restructurations industrielles ne constituent qu'une des parties les plus visible des mouvements de reconfiguration qui marquent les grandes entreprises au cours des trois dernières décennies. La focalisation sur ces épisodes critiques, néfastes pour l'emploi et les économies locales, conduit à centrer l'attention sur les moments où les groupes se désengagent des territoires et à privilégier des politiques réparatrices de soutien à la reconversion des personnes et des sites. La nécessité de telles mesures, mises en œuvre en France dès les années soixante par l'Etat mais aussi de grandes entreprises, ne saurait être remise en cause, toutefois la réflexion quant à la conduite de politiques véritablement actives, préventives, en amont des restructurations demeure à poursuivre. Les politiques d'appui au développement local conduites par plusieurs groupes français semblent propres à nourrir une telle réflexion en montrant, à partir d'expérimentations concrètes, que l'implication durable dans les territoires peut constituer un moyen efficace d'accompagnement à plus long terme de la gestion de l'emploi et du travail des entreprises.

La reconfiguration des groupes s'inscrit dans des tendances de fonds de transformations de l'économie mondiale contemporaine. Sans revenir sur le débat sur ces questions, nous rappellerons brièvement quelques traits

---

\* Chercheur à l'IRES.

marquants de ces évolutions. La prégnance croissante des marchés financiers, infléchit les modes de « gouvernance » des firmes, privilégiant la rentabilité à court terme. De nouvelles formes de concurrence se développent : le renouvellement de la place donnée au client, la montée de la relation de service dans tous les secteurs, se traduisent par un recul du modèle de production de masse standardisé au profit de nouveaux critères de compétitivité fondés sur la qualité, la diversité, l'adaptation, l'innovation. Dans ce cadre, les groupes opèrent de profonds remaniement : ils se recentrent sur leurs « métiers de base », élaguant les activités jugées périphériques ou non rentables ; les structures sont allégées et décentralisées pour réduire les coûts et accroître leur capacité d'adaptation ; l'externalisation et la filialisation s'accroissent, la forme des grandes entreprises s'éloigne du conglomérat concentré pour se rapprocher du groupement d'entreprises ; un vaste ré-déploiement des activités sur la scène mondiale est engagé <sup>1</sup>.

Si ce dernier se manifeste par des fermetures d'établissements et des réductions récurrentes d'effectifs, il passe aussi par des réorganisations d'activités, des extensions d'unités et de nouvelles implantations. Le désengagement de sites ne constitue que l'un des aspects de la question plus générale des rapports des groupes aux espaces locaux. L'évolution de ces rapports serait traversée par des tensions entre des logiques pour partie opposées : la logique financière et marchande conduit à privilégier des stratégies à court terme de flexibilité des activités et de leur localisation ; alors que la mondialisation s'accompagne paradoxalement d'un renouveau du niveau local comme espace de nouvelles formes de coordination, d'une renaissance des « économies-territoires » (Veltz, 1994). En effet, l'accent mis sur la qualité, le service et l'innovation nécessite des liens de proximité entre différents acteurs, l'efficacité repose de façon accrue sur la qualité des coopérations, pour s'adapter aux clients, se coordonner avec les fournisseurs et sous-traitants... Plus une unité de production est spécialisée et flexible, plus elle se trouve prise dans un maillage d'interdépendances où « la qualité des ressources humaines, des infrastructures et des services publics jouent un rôle déterminant. La maîtrise de cet environnement socio-économique devient cruciale dans les nouvelles formes d'organisation du travail et pose la question de l'inscription territoriale des entreprises » (Supiot, 1999). Dès lors, une stratégie de groupe qui miserait sur une logique financière et marchande, jouant de « la flexibilité à tout crin » <sup>2</sup>, délocalisant les activités au gré des opportunités d'avantages de coûts comparatifs, risque à terme de se révéler contre performante. L'un des défis actuels

---

1. Si ces évolutions marquent au premier chef les groupes privés, les entreprises publiques sont aussi concernées, à des degrés divers et suivant des modalités propres.

2. Pour reprendre l'expression de Pierre Veltz.

pour les grandes entreprises est de parvenir à concilier flexibilité et renouvellement des ressources : les compétences de la main d'œuvre, la qualité des infrastructures et des institutions, le dynamisme des tissus de PME ; arriver à conjuguer positionnement concurrentiel mondial et maillage de coopérations locales. L'observation que nous avons réalisée de politiques d'implication locale de grandes entreprises permet de conforter l'idée que développement par les groupes de liens avec leur environnement local peut constituer une réponse adaptée à ces enjeux<sup>3</sup>. Ces politiques se révèlent un outil potentiel de renouvellement de la stratégie industrielle, commerciale, et de la gestion des ressources humaines des groupes. C'est sur ce dernier aspect que nous centrerons la réflexion dans cet article<sup>4</sup>.

Depuis les années soixante dix, de nombreuses grandes entreprises françaises, publiques et privées, ont lancé des politiques d'appui au développement local. Ces politiques, de formes très diverses, reposent sur la mise en place de dispositifs de soutien aux tissus économiques et aux bassins d'emplois. Les premières interventions en la matière, apparues dans des contextes de restructuration industrielles, avaient pour objectif d'amortir les effets déstabilisants des fermetures d'établissements sur les territoires afin de faciliter le reclassement des salariés et la conversion des sites industriels. Dans cette perspective, des systèmes d'aides à l'implantation d'entreprises, puis de soutien aux PME, ont été progressivement élaborés (aides financières, techniques, conseils divers) et des actions en partenariat avec les acteurs économiques, politiques et institutionnels locaux ont été multipliées (aides à la création d'emploi, aménagement de zones d'activités, création de pépinières d'entreprises, ...etc.). Après les deux précurseurs des années soixante, Charbonnages de France et ELF-Aquitaine, c'est véritablement dans les années quatre-vingt que ces politiques prennent de l'essor, de nombreuses grandes entreprises s'engageant dans cette démarche lors d'importantes opérations de restructurations qui ont marquées cette période, comme cela a été le cas pour Saint-Gobain, Thomson, EDF, Lafarge, Rhône-Poulenc, Danone, Usinor.... Toutefois, ces politiques ne se limitent pas à des contextes de reconversions, on observe qu'elles peuvent être mise en œuvre dans des phases d'expansion des groupes : grands chantiers de construction de centrales pour EDF, extension des plates-formes pour Aéroport de Paris, développement d'activités pour Saint-Gobain...

Ces démarches ont souvent été l'objet de polémiques au sein des entreprises et leur maintien a été fréquemment incertain. Pour nombre de grou-

---

3. Cf. : Raveyre 1999. Cette recherche a été réalisée au Centre d'Etude de l'Emploi dans le cadre d'une convention d'étude cofinancée par le Commissariat Général du Plan, Electricité De France, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité et Saint-Gobain Développement.

4. Pour l'analyse de la contribution que peuvent apporter les politiques locales à la stratégie industrielle et commerciale des groupes se reporter à notre étude, *op cité*.

pes ces politiques sont demeurées ponctuelles et limitées à l'accompagnement de plans sociaux. Cependant dans plusieurs cas, comme l'illustre EDF et Saint-Gobain, elles se sont pérennisées et ont progressivement élargi leur champ d'action : ne se limitant plus à des sites spécifiques les interventions ont été généralisées à l'ensemble du territoire national ; les actions d'appuis se sont étendues à des domaines d'ordre plus général, tels que le développement rural ou urbain, la formation, l'insertion des chômeurs ou encore l'écologie... Si beaucoup d'entreprises demeurent à l'écart de ce type d'implication, un nombre croissant d'entre elles, surtout parmi les plus grandes, s'y engagent à des degrés divers et suivant des modalités spécifiques.

Action « citoyenne », opération de valorisation d'image de marque ? Ces politiques ne sauraient être réduites à ces simples interprétations, nos observations nous conduisent à considérer qu'elles peuvent constituer un moyen d'accompagnement de la reconfiguration des groupes. Au delà de leur hétérogénéité, ces politiques seraient significatives d'un nouveau mode de relation des grandes entreprises à leur environnement, fondé sur l'établissement de réseaux de coopérations avec les acteurs économiques, politiques et institutionnels locaux. En intervenant en faveur de l'économie locale, les groupes confortent leurs relations avec acteurs externes et, par là, contribuent à la mise en place d'un espace d'échange ouvrant de multiples possibilités de coordinations. Ainsi, ils pourraient renforcer leur réactivité tout en minimisant les risques de déstabilisation de leurs liens avec les territoires.

Dans le domaine de l'emploi, notre hypothèse est que ces politiques peuvent avoir pour effet de concourir à l'organisation de marchés locaux du travail. En développant des coopérations avec les acteurs locaux, des ajustements quantitatifs et qualitatifs de l'emploi plus fins peuvent être réalisés, sans les discontinuités inhérentes aux situations où l'entreprise est isolée de son territoire. L'analyse des expérimentations conduites par plusieurs groupes depuis une vingtaine d'années semble permettre, dans une démarche qui s'apparente à de la prospective, d'étayer cette hypothèse sur la base de cas concrets d'ajustements entre entreprises et bassins d'emploi. Ces ajustements locaux sont, par nature, toujours spécifiques à une entreprise, à une période et à un contexte ; notre propos n'est pas de généraliser ces expériences singulières mais d'illustrer à partir d'éléments précis les potentialités que recèlent les politiques d'implication territoriale. Après avoir abordés les différents domaines dans lesquels ces politiques peuvent accompagner la gestion du travail et de l'emploi des groupes, nous analyserons en quoi elles sont susceptibles de promouvoir des intermédiations en réseaux sur le marché du travail.

### Méthodologie

L'étude a porté sur cinq grandes entreprises : EDF, Saint-Gobain, Thomson, Aéroports de Paris, Lafarge. Des investigations plus approfondies ont été effectuées pour EDF et Saint-Gobain avec, notamment, l'observation d'interventions sur des sites en région. Pour retracer l'histoire de ces politiques, outre l'étude de documents d'archives internes aux entreprises, nous nous avons recueilli les témoignages de différents acteurs. De l'ordre de 70 entretiens ont été réalisés auprès de responsables des grandes entreprises (directeurs de la stratégie, directeurs des ressources humaines, personnes chargées des actions de développement local), d'agents économiques (structures locales de développement, Chambres de Commerces, dirigeants de PME), d'acteurs politiques et institutionnels locaux (élus, responsables de structures de formation, Services Publics de l'Emploi...).

## I. Une gestion de l'emploi et du travail à la frontière de l'entreprise

En favorisant le développement de liens multidimensionnels avec leur environnement, les politiques d'implication locale peuvent contribuer à changer qualitativement les frontières de l'entreprise. Elles permettraient d'éviter une focalisation excessive sur le fonctionnement du marché du travail interne au groupe, génératrice de rigidités dans la gestion de l'emploi. Au cours de leurs interventions d'appui à l'économie locale, les groupes sont à même de tisser un réseau de relations avec des acteurs très variés : entreprises, organismes de formation, Services Publics de l'Emploi, collectivités territoriales, chambres de commerces, syndicats professionnels, associations diverses, experts, agences de placements...etc. Grâce à ce renforcement des relations avec les acteurs externes les échanges, dans les deux sens, entre la grande entreprise et les bassins d'emploi se trouvent facilités : licenciement, recrutement, mobilité. Des ajustements plus souples, plus continus, prenant mieux en compte les spécificités locales, peuvent avoir lieu. Ces politiques donneraient la possibilité aux groupes d'effectuer des équilibres quantitatifs et qualitatifs de leur emploi tout en réduisant les risques de déstabilisation du marché du travail et en préservant la cohésion des collectifs de travail. Elles rendraient donc la gestion de l'emploi plus efficace socialement et financièrement, tant pour le groupe que pour les territoires.

La politique de développement local peut constituer un outil de gestion des ressources humaines dans différents domaines : gestion des sureffectifs, équilibre de la structure des qualifications, coordination interentreprises

de la gestion du travail et de l'emploi. La mobilisation de cette politique suivant ces domaines a une importance variable d'un groupe à l'autre et au sein d'un même groupe au cours du temps : si certaines entreprises recourent ponctuellement à ces politiques dans un seul domaine, d'autres tendent à les instaurer en élément permanent de leur gestion de l'emploi dans la totalité de ces dimensions. Toutefois il apparaît qu'à tout moment les groupes aient la possibilité d'activer l'un ou l'autre de ces domaines d'action. Par ailleurs, cette politique présente toujours une forme et des modalités spécifiques à chaque entreprise, liées à l'histoire de celle-ci à ses caractéristiques productives et organisationnelles. Nous illustrerons chacun de ces domaines par un exemple tiré de l'observation de l'un des groupes <sup>5</sup>.

### **1.1. Reconversion et flexibilité de l'emploi**

La reconfiguration des grandes entreprises se manifeste en premier lieu par des épisodes de restructurations industrielles, avec des réductions d'emploi relativement massives. Au-delà des fermetures d'établissements, la réorganisation des activités et l'adaptation aux évolutions du marché des produits conduit, de façon plus continue et diffuse, à des remaniements de moindre ampleur qui se traduisent par des diminutions récurrentes d'effectifs et un accroissement de la flexibilité de l'emploi. Les licenciements générateurs de conflits sociaux sont coûteux pour les groupes : des occupations d'usines ralentissent la production, la déstabilisation des collectifs de travail enrayer la performance des équipes, l'impact négatif sur les bassins d'emploi et les tissus d'entreprises peut détériorer durablement les relations avec les acteurs locaux <sup>6</sup>. De même, le recours massif à l'intérim et aux emplois précaires est à terme générateur de tensions.

En soutenant l'emploi et l'économie locale, la grande entreprise limite ces effets négatifs. Par ce moyen elle peut assurer plus aisément le reclassement de ses salariés, mais aussi en favorisant en continu les flux de main-d'œuvre entre ses établissements et les bassins d'emploi elle facilite la gestion permanente de la flexibilité de ses effectifs. Sans se circonscrire aux reclassements, les mesures d'accompagnement de la mobilité des salariés encouragent les départs volontaires et permettent la reconversion du personnel en contrat à durée déterminée. Ceci évite une précarisation excessive de la main-d'œuvre temporaire, qui à terme, lorsque le recours à ce volant d'emploi se répète, est source de tensions sociales. On remarquera que, si les licenciements ne concernent pas les entreprises publiques, du fait

---

5. On rappellera que les exemples exposés ici ne rendent compte que d'une partie des politiques locales des groupes cités. Pour la présentation d'ensemble de celles-ci se reporter à notre étude, *op cite*.

6. Du fait de la sensibilité croissante de l'opinion publique aux questions d'emploi, ceci est aussi susceptible d'avoir des répercussions commerciales pour les groupes.

du statut particulier de leurs salariés, ces politiques peuvent cependant favoriser les départs volontaires et notamment l'essaimage. De nombreux groupes privés ont eu recours à la politique locale dans le cadre de réductions d'effectifs, soit au coup par coup soit de façon anticipée, suivant une démarche proche de celle de Saint-Gobain que nous allons présenter ; toutefois seuls quelques uns, comme ce dernier, ont maintenu ces politiques pour gérer en permanence la flexibilité de l'emploi.

Saint-Gobain : des reclassements à la gestion permanente des sureffectifs

Au tournant des années quatre-vingt, à l'instar de nombreux groupes privés à la même époque, Saint-Gobain, s'engage dans des restructurations lourdes. Compte tenu des prévisions de suppressions d'emplois au sein du groupe en France, évaluées en 1980 à 15 000 postes sur cinq ans, la volonté des dirigeants de Saint-Gobain d'alors est « d'améliorer la faisabilité économique et sociale des restructurations » en se donnant des moyens d'intervention rapides et adaptés aux différents sites, afin « d'éviter un drame social » et de minimiser les coûts. Les outils classiques de gestion des sureffectifs (préretraites, mutations) se montrant insuffisants, Saint-Gobain encourage le reclassement externe des personnes, en incitant à l'essaimage et en créant des conditions favorables à l'embauche de ses salariés dans les entreprises environnant ses établissements en difficulté. C'est dans ce contexte que le groupe lance ses appuis au développement local <sup>7</sup>. L'objectif de cette politique est de contribuer à assurer l'avenir économique des territoires desquels le groupe se désengage en incitant l'implantation de nouvelles activités et en soutenant la création d'emploi dans les PME voisines. Saint-Gobain prospecte des sociétés susceptibles de s'installer sur les sites et élabore un dispositif d'appui aux PME <sup>8</sup>. Il propose une aide financière à la création d'emploi, sous forme de prêts, inférieurs au taux bancaire avec différé de remboursement, sans prises de participation au capital. Une « convention » est établie avec l'entreprise, comportant un engagement sur un nombre d'emploi à créer et la possibilité de transformer le prêt en subvention en cas d'embauche de salariés de Saint-Gobain. Des appuis qualitatifs temporaires sont mis à disposition des PME : conseils techniques, organisationnels, commerciaux... Par ailleurs, le groupe conforte ses liens avec les acteurs locaux afin d'établir des collaborations propres à renforcer le tissu économique local et à vivifier le bassin d'emploi : aménagement de zones d'activités, création de centres techniques, participation aux actions des services publics de l'emploi (SPE), mise en place de système de formation...etc.

---

7. Cette politique est conduite par une cellule spécifique : Saint-Gobain Développement.

8. Les entreprises aidées par Saint-Gobain sont essentiellement des PME industrielles.



Ce soutien aux bassins d'emploi favorise le reclassement de salariés du groupe. Ceux-ci peuvent intégrer des PME en convention, mais aussi de façon plus indirecte, le maintien d'un tissu d'entreprises actif offre des occasions de recrutement sur le site. D'autre part, la consolidation des relations avec les acteurs locaux (entreprises, centres de formation, collectivités locales, SPE, Préfectures...) améliore la coordination entre ces derniers et les directions d'établissements de Saint-Gobain, permettant de trouver plus aisément des solutions adaptées, évitant des retards et des blocages de différents ordres.

Rapidement Saint-Gobain intervient de façon anticipée, avant que les réductions d'emplois soient engagées. A partir du milieu des années quatre-vingt, alors que les grandes restructurations touchent à leur fin, après une période d'incertitude quant au maintien de la politique d'implication locale, celle-ci est finalement généralisée à l'ensemble des sites où le groupe est présent en France : « il s'agit d'intervenir non seulement là où on part, mais où on reste ». Les fermetures d'établissements deviennent plus rares (bien qu'elles marquent un bref regain en 1993), la tendance est plutôt à présent à la réorganisation des unités et à l'accroissement de la flexibilité de l'emploi. L'objectif de la politique locale est surtout désormais de contribuer en continu à soutenir la fluidité de l'emploi du groupe : en encourageant les départs volontaires, en soutenant la reconversion des salariés en contrats à durée déterminée. Ainsi, l'aide à l'essaimage et les disponibilités de postes collectées sur les sites sont proposés à tous les salariés, qu'ils soient permanents ou temporaires. En soutenant la reconversion des salariés en CDD, il s'agit de « gérer en douceur la flexibilité de l'emploi ».

Cette démarche facilite donc les reclassements et limite les tensions sociales, non seulement en période critique de restructuration mais aussi dans la durée, de façon anticipée. Au-delà de la gestion des sureffectifs, elle accompagne la flexibilité de l'emploi en soutenant en permanence la mobilité externe des salariés, permanents et temporaires. On remarquera que la nationalisation de Saint-Gobain de 1982 à 1986 n'a pas eu d'impact notable sur la politique locale, celle-ci ayant été engagée dès 1978 et renforcée à la fin des années quatre-vingt.

### ***1.2. Transformation des systèmes de travail et adaptation des compétences***

Les entreprises se trouvent de façon croissante à devoir gérer en permanence des ajustements qualitatifs de leur emploi. Les nouveaux critères de compétitivité mettant l'accent sur la qualité, la diversité, le service et l'innovation, nécessitent une adaptation constante des qualifications. L'introduction des nouvelles technologies et les nouvelles formes d'organisation du travail se traduisent par une redéfinition des compétences. Celles-ci tendent à s'effectuer plus au niveau des situations de travail qu'en références à des



grilles générales de classification et, au-delà de connaissances techniques, sont aussi sollicités des « savoirs d'action » : coopérer, communiquer, prendre des initiatives ; ce qui passe par une recherche accrue de mobilisation des salariés <sup>9</sup>.

La politique d'implication locale, en soutenant la mobilité au niveau des bassins d'emplois est un moyen d'accompagner la gestion des qualifications des établissements groupe. Le maintien de systèmes économiques locaux dynamiques facilite le recrutement de personnel : l'entreprise peut trouver plus aisément les compétences qu'elle recherche notamment grâce à sa participation aux structures de formation et à ses réseaux de relations. En facilitant tant les départs de salariés, que les recrutements et en soutenant les systèmes de formation, le groupe peut opérer en continu des rééquilibrages de la structure des qualifications au sein de ses unités. Cette démarche permet d'anticiper des désajustements et évite (notamment pour les entreprises privées) que le renouvellement de la main-d'œuvre passe par des licenciements. Par ailleurs, le renforcement de la coordination avec les entreprises et les organismes extérieurs, permet de proposer aux salariés des perspectives de progression professionnelle dépassant les frontières du groupe. Ainsi serait favorisée la présence de personnel de niveau requis, tout en limitant les tensions sociales et donc les risques de démobilisation des salariés ; ceci constituerait aussi un moyen de mieux concilier adaptation des compétences aux situations de travail et mobilité des salariés. Si plusieurs grandes entreprises commencent à s'engager dans une telle démarche depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, notamment Aéroport de Paris et Lafarge, Saint-Gobain semble à bien des égards précurseur en la matière.

Reprise de l'expansion de Saint-Gobain  
et équilibrage de la structure de l'emploi

Un problème de déséquilibre de structure de l'emploi interne se pose à Saint-Gobain, au milieu des années quatre-vingt. Les restructurations de la période précédente ont plus reposé sur des critères quantitatifs que qualitatifs : pour réduire les effectifs on a souvent eu recours à des mesures d'âges (préretraites, FNE...), ou au volontariat. Dans le même temps, les recrutements ont été faibles. Aussi, Saint-Gobain se trouve en présence à la fois d'un déséquilibre de la pyramide des âges (avec une proportion fortement diminuée de la population salariée jeune et ancienne), et d'un déséquilibre des qualifications. Ces questions de structure de l'emploi risquent de peser durablement car les possibilités de turn-over naturel, notamment par les départs en retraite, se trouvent limitées. Or, les changements techniques et or-

---

9. Cf. Lichtenberger 1999, Zarifian 1999.

ganisationnels nécessitent de nouvelles compétences. C'est donc à la re-composition de l'emploi que va s'attacher Saint-Gobain, avec pour objectif le renouvellement et la requalification de la main-d'œuvre. Dès lors, la politique de développement local se présente de façon accrue comme un outil permanent de gestion des ressources humaines. Plus que d'amortir les effets déstructurants des désengagements du groupe, cette politique vise à conforter le maintien d'un environnement local dynamique, propice au renforcement de la mobilité de main d'œuvre. En intervenant en amont des situations critiques, il s'agit d'opérer en permanence des équilibrages, tant en termes d'effectifs que de compétences, au plus près du terrain.

Le dispositif d'appui au développement local est renforcé et l'accompagnement de la reconversion des salariés est élargi. L'aide à la recherche d'emploi à l'extérieur du groupe est proposée non seulement à l'ensemble des salariés permanents et temporaires mais aussi à leur famille, notamment pour faciliter les mutations internes. En effet, la difficulté à trouver un emploi pour le conjoint sur le site de la nouvelle affectation du salarié peut constituer un frein à la mobilité. Les actions dans le domaine de la formation, en collaboration avec les acteurs locaux, s'amplifient. Par exemple, près d'Aix-en-Provence, est créé en partenariat notamment avec le CNAM, des organisations professionnelles et plusieurs entreprises (dont Lafarge), « l'Institut des Ingénieurs du feu », qui propose une formation en alternance aux techniciens et agents de maîtrise. En soutenant la formation des salariés il s'agit d'adapter leurs compétences aux besoins des établissements, mais aussi de donner au personnel des perspectives de progressions professionnelles tant dans le groupe qu'à l'extérieur de celui-ci. Diverses opérations de formation sont lancées sur des sites : des stages organisés par Saint-Gobain sont proposés au personnel de PME locales ; un dispositif « emploi jeunes mutualités » est mis en place en partenariat avec des PME, dans lequel des jeunes formés par Saint-Gobain peuvent être en suite embauchés par les PME...etc.

Cette implication locale soutient la mobilité sur le marché du travail. Elle facilite la sortie de salariés du groupe, le renouvellement des compétences et aussi les recrutements : grâce à la présence sur le site de main-d'œuvre au profil correspondant aux besoins des établissements et par le recours aux réseaux de relations locaux pouvant permettre d'évaluer des candidats et de repérer des organismes utiles (centres de formation, cabinets de recrutement...). Dans une certaine mesure cette démarche concourt à l'élaboration conjointe de compétences au niveau des bassins d'emploi, elle tend à soutenir l'adaptation continue de celles-ci tout en garantissant mieux leur transférabilité interentreprises.

### **1.3. Croissance des effectifs et gestion de l'emploi externe**

Le redéploiement des grandes entreprises passe par des implantations d'unités sur de nouveaux sites et l'extension d'établissements. Le développement d'activité ne va pas nécessairement de soi. La question de la disponibilité et de l'adaptation de la main-d'œuvre locale, notamment lorsque le territoire est faiblement industrialisé, peut constituer un problème difficile à résoudre : le recours à du personnel extérieur au site rencontre des limites, la mobilité de la main-d'œuvre, particulièrement pour certaines qualifications, est souvent insuffisante. Les équipements collectifs doivent être appropriés aux besoins des nouveaux salariés. Par ailleurs, les insuffisances dans la gestion des ressources humaines des entreprises dont l'activité est liée à celle de l'établissement du groupe, peuvent occasionner des dysfonctionnements qui risquent d'affecter l'activité de ce dernier. Renforcer la coordination avec les acteurs du site et contribuer en collaboration avec ceux-ci à la structuration du bassin d'emploi est un moyen de résoudre ces tensions. L'implication locale se montre d'autant plus utile lorsque le développement d'activité n'est pas définitif ou connaît des variations saisonnières : le soutien à l'emploi et aux entreprises du site conforte l'ajustement qualitatif et quantitatif de l'emploi entre l'établissement et son environnement.

Le cas très spécifiques des grands chantiers d'EDF fourni une illustration explicite du rôle que peut jouer la politique locale pour renforcer la coordination interentreprises en matière de gestion des ressources humaines. Parmi les entreprises qui ont engagé le même type de démarche, bien que suivant des modalités différentes, on citera Aéroport de Paris qui depuis la fin des années quatre-vingt-dix conduit des actions d'appui au développement sur ses sites, notamment pour soutenir une gestion conjointe de la croissance de l'emploi sur ses plates-formes avec les entreprises qui y sont implantées.

Les grands chantier d'EDF :

Coactivité et gestion conjointe du travail et de l'emploi

Dans les années soixante-dix, EDF lance un important programme de construction de centrales nucléaires. L'implantation de ces unités nécessite des effectifs pouvant atteindre jusqu'à 2000 personnes pendant la pointe du chantier <sup>10</sup>, pour décroître ensuite, seulement de l'ordre de 200 salariés d'EDF restant sur le site lorsque la centrale est en activité. Suivant les phases des travaux, les besoins en qualifications varient. Fréquemment l'implantation a lieu sur des territoires peu industrialisés, voire en zone rurale.

---

10. Ce qui entraîne un accroissement notable de population : ainsi pour 2000 personnes sur un chantier l'apport de population est d'environ 3000 personnes. (Casabonne et alii, 1985).

De nombreuses entreprises, contractantes d'EDF, interviennent sur le chantier, entreprises présentant entre elles toute une cascade de degrés de sous-traitance. Initialement, ces entreprises étaient majoritairement extérieures au site. L'essentiel de la main-d'œuvre employée était *du* « personnel déplacé », ne demeurant sur place que pour la durée du chantier. Cette transplantation de main d'œuvre à employeurs multiples occasionnait de nombreux problèmes sociaux et de gestion de l'emploi : difficultés de recrutement, inadaptation des compétences, instabilité des salariés, multiplication et propagation en chaîne de conflits sociaux pouvant aboutir au blocage des travaux. Pour apporter des solutions, EDF, établissant des partenariats avec différents acteurs locaux, lance ce que l'on pourrait qualifier de gestion collective de bassins d'emplois et instaure un dispositif de soutien aux entreprises locales. Trois idées directrices guident les interventions expérimentées dès 1977 sur les sites de Chinon et Flamanville <sup>11</sup> : plutôt que de recourir à du personnel déplacé, favoriser l'emploi de la main-d'œuvre locale ; afin d'assurer une meilleure adéquation du marché local du travail aux besoins du chantier, conduire une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences ; au-delà de la période des travaux, prévoir « l'après-chantier », afin de favoriser la reconversion des personnes et de soutenir le développement d'activités de remplacement.

Un système de coordination est mis en place avec la création d'associations rassemblant des organismes de formation, des acteurs institutionnels, ainsi que les différentes entreprises intervenant sur le chantier. De multiples actions communes sont lancées. Un « pilote éducatif » assure le suivi de l'emploi sur le site : mobilité de la main d'œuvre d'une entreprise à l'autre, définition des besoins de formation, reconversion des salariés. Sur l'un des sites une agence d'intérim coopérative est créée. Par ailleurs, des mesures de soutien aux entreprises locales sont élaborées : aides au regroupement de celles-ci pour l'accès aux marchés d'EDF, aides à la création d'emplois, appui au développement des entreprises dans la phase « d'après-chantier ». Dans le cadre du dispositif actuel, la contribution financière d'EDF est de deux ordres : des avances sur ressources fiscales aux collectivités locales pendant les travaux et, dans le cadre de l'après-chantier, des « dotations spécifiques » aux entreprises du site créatrices d'emplois, subventions venant en complément d'aides publiques. Le bilan de ces expériences est apparu largement positif : des niveaux de recrutement local records ont été atteints (75 % sur le site de Chinon) ; les conditions de réalisation des travaux

---

11. On rappellera que l'Etat, en 1975, avait mis en place une procédure Grands Chantiers d'Aménagement du Territoire, visant à favoriser l'accueil du personnel déplacé. Suite aux expérimentations menées sur ces deux sites, les Pouvoirs Publics entérineront pour partie ces dispositions dans la procédure, en 1980 et 1982. Ainsi, si l'Etat a validé cette politique locale, il ne paraît pas en avoir été le protagoniste.

ont été fortement améliorées, avec « un inhabituel consensus social et une excellente productivité », suivant un responsable d'EDF.

La politique d'implication locale d'EDF a donc ici pour effet de contribuer à renforcer la coordination entre les acteurs locaux afin de soutenir, à moindre dommage, l'adaptation de la main-d'œuvre aux variations quantitatives et qualitative des besoins sur le site d'implantation de la centrale. Il faut souligner qu'il ne s'agit pas seulement ici de gérer l'emploi interne à EDF, mais aussi de réguler celui des entreprises du site. Dépassant son rôle classique de maître d'ouvrage, EDF franchit ses frontières pour se préoccuper de « l'emploi externe »<sup>12</sup>. On notera qu'une démarche de même type a été adoptée par EDF vis-à-vis de ses prestataires du parc nucléaire. En tentant de réguler la gestion des ressources humaines dans les entreprises liées à l'activité du groupe, c'est au renforcement de la coordination entre les collectifs de travail internes et externes que peut concourir la politique locale.

\*\*\*

L'implication locale se présente comme un potentiel de moyens pouvant permettre à la grande entreprise de décliner sa politique de gestion de l'emploi en fonction des spécificités des territoires et de ses établissements, dans différents domaines. Elle est susceptible de permettre de gérer corrélativement les effectifs et les compétences, et de traiter, successivement ou simultanément sur plusieurs sites, des mouvements opposés de réduction et de croissance d'effectifs. Elle paraît un outil pertinent au regard de l'évolution actuelle des grandes entreprises, marquée par des reconfigurations constantes de leur structure, de leur organisation et de leur implantation. En effet, en soutenant le développement local le groupe peut éviter les « effets de terre brûlée » : l'entretien de tissus économiques et de bassins d'emploi dynamiques préserve les possibilités d'ajustements sur le marché du travail dans la durée.

L'enjeu n'est pas seulement de limiter la déstabilisation des systèmes locaux mais aussi de prévenir la détérioration des relations sociales au sein du groupe, afin d'entretenir à la fois la souplesse et la cohérence des collectifs de travail. A bien des égards, cette politique locale se présente comme une démarche propre à apporter des éléments de réponse à des tensions qui traversent actuellement la gestion des ressources humaines des grandes entreprises, à savoir : concilier flexibilité de l'emploi et accumulation - mobi-

---

12. Ceci sans se limiter au domaine de l'hygiène et de la sécurité, qui est l'aspect le plus souvent retenu dans les analyses des coordinations interentreprises dans le cadre de situations de coactivité (voir notamment Morin, 1997).

lisation des compétences des salariés ; conjuguer spécialisation-externalisation d'activité et coordination des collectifs de travail internes et externes.

On remarquera que ces politiques peuvent devenir un objet de débat avec les salariés et leurs représentants, notamment lors de plans sociaux, et parfois même déboucher sur des actions communes entre directions et salariés, comme cela est le cas pour certaines opérations « de solidarité ». Ainsi, des entreprises mettent en place des dispositifs pour l'insertion des chômeurs, dispositifs auxquels participent des salariés. Ces actions reposent sur des coopérations individuelles ou donnent lieu à des négociations collectives, comme à EDF où l'appui au développement local et à l'emploi constitue un volet de « l'accord pour l'emploi » de 1993, signé par la direction de l'entreprise et plusieurs organisations syndicales. Toutefois, actuellement ces politiques semblent relativement peu intégrées dans les cadres officiels de concertation <sup>13</sup>.

## II. Vers l'organisation de marchés locaux du travail

Les politiques de développement local des grandes entreprises par delà de leur grande diversité, ont pour caractéristique commune de reposer essentiellement sur l'établissement de coopérations avec les acteurs locaux. Elles ne s'inscrivent donc pas dans une logique d'échange marchande (il ne s'agit pas ici de transactions ponctuelles d'achat/vente), pas plus que dans des relations organisationnelles hiérarchisées (sur le modèle donneur d'ordre / sous-traitant), mais dans une forme de coordination en réseau. Si ces échanges peuvent se matérialiser dans des réalisations concrètes, ils ont souvent un impact diffus et immatériel, qui, s'il est moins mesurable, constitue un facteur dynamique non négligeable tant pour l'entreprise que pour les territoires.

Ces politiques, au-delà de leurs effets directs sur l'emploi (créations d'emploi, formation, reconversions de salariés...), contribueraient à l'organisation de marchés locaux du travail. En soutenant le développement d'un maillage de coopérations avec les acteurs locaux, publics et privés, ces politiques participent à la mise en place d'intermédiations en réseaux sur le marché, favorisant des ajustements de meilleure qualité entre offre et demande d'emploi. Par un renforcement de la coordination des acteurs internes et externes au groupe, une amélioration de la circulation d'informations entre ceux-ci, une prise en compte plus fine des spécificités des sites, ce se-

---

13. Dans leur ensemble ces politiques tendent à renforcer le déplacement des négociations collectives au niveau des établissements. Par ailleurs, la mise en œuvre de ces actions ne serait pas sans effet sur les systèmes de relations professionnelles des groupes, comme le montre le cas d'EDF (Tixier et *alii*, 1996).

rait donc à l'amélioration du fonctionnement du marché du travail que pourraient contribuer ces politiques. Après avoir précisé la nature de cette forme d'intermédiation en réseau, nous verrons, sur la base d'une étude de cas, en quoi celle-ci peut soutenir des ajustements plus fins entre la grande entreprise et les bassins d'emplois.

### **II.1. La constitution d'intermédiations en réseaux**

- Le développement d'intermédiations fondées sur des coopérations entre public et privé

Les échanges dans le domaine du travail ne sont pas réductibles au modèle standard du marché reposant sur une simple confrontation de l'offre et de la demande. Les transactions sur le marché du travail passent par des acteurs locaux, des « intermédiaires » agissant dans différents organismes : agences publiques de placement, cabinets de recrutement, entreprises de travail temporaire,...etc.(Bessy, Eymard-Duvernay, 1997). Leur action s'appuie sur des dispositifs de différentes natures : des codes d'évaluation des candidats, des profils de postes, des réseaux d'information, des moyens techniques : petites annonces, informatique,...etc. Ces intermédiaires contribuent à « équiper » le marché, ils en constituent une infrastructure en l'absence de laquelle les échanges seraient incertains et instables. A chaque configuration d'intermédiaires correspond une façon d'évaluer les compétences et les emplois, un mode de mise en relation entre offre et demande. La qualité des intermédiaires a des répercussions sur le bon fonctionnement du marché du travail. Une médiation efficace permet un ajustement plus précis et plus rapide entre offre et demande d'emploi et en garantit mieux la pérennité. La mise en place d'intermédiaires nécessite des investissements plus ou moins coûteux. Actuellement le marché du travail en France est sous-équipé. Souvent les demandeurs d'emploi sont livrés à eux-mêmes, les organismes les plus présents sont les cabinets privés de recrutement et les entreprises de travail temporaire. Or le risque est que ces organismes recourent à des dispositifs peu coûteux, permettant de sélectionner rapidement des candidats sur la base de critères standards, conduisant à des appariements offre/demande d'emploi moins efficaces, et contribuant à diffuser des formes de jugement génératrices d'exclusion de certaines catégories de personnes (Eymard-Duvernay, Marchal, 2000).

Les politiques de développement local des grandes entreprises paraissent propres à promouvoir de nouvelles formes d'intermédiations sur le marché du travail, en favorisant la mise en place de maillages de coopérations avec les acteurs locaux, ce que nous identifions comme *des intermédiations en réseaux*. Ces politiques concourraient à renforcer les liens entre les entreprises et le marché du travail, ainsi qu'entre les acteurs publics et les entreprises, deux types de liens qui paraissent particulièrement insuffisants dans la pé-



riode actuelle. Souvent les entreprises disposent de peu d'informations sur le marché du travail et manquent d'outils d'intermédiations, ce qui risque de rendre les échanges rigides et moins efficaces : toute opération de gestion de l'emploi (licenciement, recrutement, mobilité géographique et professionnelle...) tendant à être effectuée de façon « aveugle » sur le marché. De même, le manque de coordination entre organismes d'Etat et entreprises freine les échanges ainsi que la mise en œuvre des politiques publiques d'emploi<sup>14</sup>. Limitant la prégnance des intermédiaires spécialisés (cabinets de recrutements, entreprises de travail temporaire), ce maillage de liens favorise une circulation d'informations plus riche entre les acteurs du marché, s'appuyant sur des critères d'évaluation, des candidats et des postes, moins visibles, qui ne pourraient être appréhendés à distance par des moyens codifiés : CV, annonces d'offre d'emploi,...etc. Cette forme d'intermédiation en réseau peut permettre des ajustements de meilleure qualité et par là garantissant mieux la stabilité de l'emploi.

Les politiques d'implication locale des grandes entreprises s'inscrivent à des degrés divers et suivant des modalités spécifiques dans une telle dynamique d'échange en réseau. On remarquera, en particulier, que si le groupe se limite à des aides financières à la création d'emploi dans les PME, son intervention consistera à diminuer le coût du travail pour ces entreprises. S'apparentant à de simples subventions ceci ne conduit pas nécessairement à la mise en place de coopérations durables avec les acteurs locaux. Notre hypothèse est que plus que des aides financières directes, cette forme d'intermédiation en réseau peut avoir des effets dynamiques sur le fonctionnement même du marché.

- Une dynamique en réseaux

L'intermédiation en réseau sur le marché du travail que peut contribuer à instaurer la politique d'implication locale des groupes, correspond à un mode de coordination complexe, dont nous évoquerons ici brièvement les traits principaux ; l'étude de cas permettra d'explicitier ces mécanismes. Cette intermédiation est un processus, une dynamique d'association, elle se construit au cours de l'action, elle permet de ménager des passages entre des domaines de natures hétérogènes.

Cette forme d'intermédiation repose sur des coopérations entre différents types d'acteurs privés et publics, qui tous peuvent jouer un rôle actif, essentiellement au moyen de relations de proximité. Forme d'action décentralisée, elle soutient la circulation d'information, facilite la mobilisation de ressources diverses et contribue à répartir les coûts de coordination, en

---

14. Pour l'analyse des effets des politiques locales des groupes sur la mise en œuvre des politiques publiques d'emploi, se reporter à notre étude, *op cite*.

temps et en argent entre les acteurs ; elle permet une certaine mutualisation des ressources et des coûts dans des collectifs d'acteurs. Les coopérations peuvent se matérialiser dans des dispositifs concrets (associations, chartes de partenariat, conventions de financement, sociétés d'économie mixte...etc.), mais elles procèdent, pour une grande part, de façon informelle. L'interaction entre les acteurs et l'échange de biens immatériels (informations, réputations...) occupent une place importante. Cette forme d'intermédiation contribue à stabiliser les liens entre les acteurs, elle permet d'engager une dynamique d'action dans la durée : elle rend possible des interventions en amont, prévient un certain nombre de blocages et permet de mieux faire face aux aléas et à l'imprévu. Favorisant une meilleure prise en compte des spécificités locales, elle est susceptible de soutenir des ajustements plus précis sur le marché du travail.

Nous verrons que ce type de coordination peut avoir notamment pour effet d'opérer une certaine déspecialisation des politiques d'emploi. En effet, l'implication dans l'espace local des groupes conduit au développement de liens multidimensionnels avec leur environnement. Sans se limiter à l'emploi, les interventions des groupes concernent, le plus souvent, différents domaines : appui industriel, commercial, mesures écologiques... Aussi les actions concernant le marché du travail vont reposer, pour partie, sur des liens établis dans un autre contexte. Chaque acteur pouvant jouer le rôle de médiateur pour faciliter l'accès des autres à son réseau, un maillage de relations locales peut se développer, susceptible à tout moment d'être réactivé pour traiter des questions d'emploi. Outre le fait que ceci peut accroître la rapidité et l'efficacité des politiques d'emploi, un tel mode de coordination en réseau peut permettre aux agents de ces politiques d'avoir une approche plus globale des territoires et ainsi de mieux intégrer leurs interventions dans une perspective d'ensemble. Par ailleurs, ces intermédiations, fondées sur des relations de proximité, conduisent à la mise en place de dispositifs spécifiques, ayant pour effet de permettre d'opérer des évaluations locales des compétences et des emplois, à partir d'informations plus fines et prenant en compte des données contextuelles qui échappent aux approches centralisées fondées sur des repères généraux. Le recours à ce type d'intermédiaire conduirait donc à des ajustements spécifiques sur le marché du travail..

## ***II.2. Etude de cas : intermédiation en réseau et ajustements sur marché du travail***

A partir d'un exemple d'implication locale de Saint-Gobain, nous proposons de retracer une séquence d'interactions entre les acteurs du groupe et du territoire afin d'appréhender de façon dynamique le processus d'échange pouvant avoir lieu, dans ce cadre, sur le marché du travail <sup>15</sup>.

15. Le cas présenté ici a été reconstitué à partir du témoignage de différents protagonistes, recueillis lors de notre enquête.

Dans la région, Saint-Gobain a plusieurs établissements, de tailles diverses, appartenant à des branches d'activités différentes, présentant des structures de qualification contrastées, implantés tant en milieu urbain que rural. Depuis le début des années quatre-vingt, le groupe, par l'intermédiaire de sa cellule spécialisée Saint-Gobain Développement (SGD), a conduit des soutiens aux PME environnant ses unités, avec des aides financières à la création d'emploi, des appuis techniques, des conseils divers. Par ailleurs, il a établi des collaborations avec les acteurs institutionnels et politiques locaux à plusieurs occasions. En 1986, lorsque le Département lance l'idée de créer une agence de développement, des agents de SGD participent au groupe de réflexion où sont représentés les communes, les chambres consulaires, des entreprises, l'Université... A l'issue de cette phase de plus d'une année, durant laquelle suivant les propos de l'un des intervenants : « chacun a pu prendre conscience des problématiques des uns et des autres, et clarifier sa position », plusieurs actions vont voir le jour. Saint-Gobain détache un cadre du groupe dans l'agence économique. Un technopole est créé regroupant des Universités, des locaux pour des entreprises, un centre de ressources technique comportant un centre de formation permanente et des services aux entreprises.

Dans les années qui suivent, de nouveaux projets de partenariats sont envisagés avec divers acteurs ; si nombres restent sans suite, plusieurs se concrétisent. Ainsi des établissements de Saint-Gobain contribuent à des formations au sein du technopole : interventions d'ingénieurs, ouvertures de leurs laboratoires aux étudiants et chercheurs. Par ailleurs, grâce aux contacts établis dans le cadre des opérations précédentes, des agents de SGD et des établissements du groupe participent à diverses actions avec les acteurs locaux : Plate Forme d'Initiative Locale, étude sur les PME du site, aides à des entreprises d'insertion, reconversion des friches industrielles de la défense nationale ... Ces partenariats peuvent déboucher eux-mêmes sur d'autres collaborations de différents ordres : ainsi, lors d'une réunion organisée par la Direction du Travail, portant sur la sous-traitance, un responsable de SGD prend contact avec un élu, cette rencontre débouche sur le montage en commun de séminaires de formation pour les jeunes, avec la participation de l'Education Nationale et de dirigeants de PME, connus de Saint-Gobain <sup>16</sup>.

---

16. Ce récit paraît anecdotique, mais c'est l'une des caractéristiques des échanges en réseaux que les mises en relations soient l'effet apparent du hasard, alors qu'elles résultent de liens noués précédemment pour d'autres finalités. Comme l'a analysé Granovetter, c'est dans les récits anecdotiques des chômeurs que l'on peut retracer les réseaux qui ont permis à ceux-ci de retrouver un emploi.

Les partenariats, en soutenant les tissus d'entreprises et la création d'emploi, contribuent au maintien de bassins d'emploi dynamiques à proximité des établissements du groupe. Ils concourent à l'instauration de dispositifs de coordination sur les marchés locaux du travail : par des réalisations concrètes (comme des centres de formation, des comités d'experts) et en renforçant les liens entre les acteurs locaux. Par différentes actions, ne concernant pas nécessairement le domaine de l'emploi (mais portant sur des domaines divers : activité économique, recherche, aménagement de sites de la défense nationale) se constitue un maillage de relations interpersonnelles entre les agents du groupe et ceux du territoire (entreprises, collectivités locales, structures de développement, SPE...<sup>17</sup>). Ces relations sont instrumentées par des dispositifs organisationnels (des aides financières et techniques, des réunions...) et ainsi relativement stabilisées. De nombreux projets de partenariats restent à l'état d'ébauches, du fait de divergences de points de vues ou d'intérêt entre les acteurs. Ces tentatives qui représentent un investissement en temps pour ces derniers ne laissent pas de traces tangibles pour en rendre compte, toutefois, ce « travail de fourmis » permet de mailler des relations pouvant être utiles pour le futur. On remarquera que les liens établis dans un cadre peuvent déboucher sur des collaborations dans un autre domaine (par exemple, réunion sur la sous-traitance/action pour la formation des jeunes). Ainsi, certains projets qui n'aboutissent pas « officiellement », peuvent néanmoins avoir servi de support à d'autres réalisations.

Les liens s'inscrivent dans la durée (près de 30 ans). Ils favorisent la circulation d'informations entre les acteurs en présence, de façon diffuse et continue, et aussi de façon démultipliée : chacun pouvant servir d'intermédiaire aux autres pour accéder à son propre réseau. Dès lors, les acteurs peuvent mieux identifier les besoins et ressources des autres, mieux appréhender la démarche des différents intervenants privés et publics pour le développement local et améliorer leur connaissance des caractéristiques des sites : situation de l'emploi, état du tissu d'entreprises, repérage d'organismes et d'experts... Un certain savoir commun se constitue, sur la base de groupes de réflexions ou de réalisation d'études, mais aussi à partir de circulations de micro informations (des projets en gestation, des idées, des réputation) qui n'auraient pas pû être appréhendées par des moyens classiques : statistiques, documents officiels. On voit bien par exemple « qu'explicitier sa problématique » ne se prête guère à un exposé écrit. Cette

---

17. Comme on le voit dans l'exemple, ces relations en réseaux peuvent intégrer des acteurs institutionnels, et ceux-ci, comme les autres acteurs, peuvent être à l'initiative de partenariats.

infrastructure d'ensemble, dont le coût, en temps et en argent, est réparti entre les acteurs, va soutenir les échanges sur le marché du travail.

S'appuyant sur cet investissement passé, Saint-Gobain accompagne plusieurs opérations de gestion de l'emploi dans ses établissements de la région. Dans un site en zone rurale, le groupe doit faire face à la fermeture imprévue d'un établissement utilisant de l'amiante. 77 salariés sont concernés, majoritairement de faible niveau de qualification, d'une moyenne d'âge élevée et peu mobiles car nombre d'entre eux appartiennent à des ménages pluriactifs ruraux. Afin de favoriser des reclassements sur le site, les agents de SGD s'engagent dans la prospection de postes disponibles dans les entreprises avoisinantes. Ils rencontrent les dirigeants de PME avec lesquels ils ont déjà établi des conventions. Les postes proposés par ceux-ci sont en nombre insuffisant, mais ces dirigeants indiquent d'autres entreprises qu'ils connaissent, susceptibles d'embaucher. De même des PME sont signalées par différents acteurs institutionnels et politiques locaux, que les agents de SGD ont eu l'occasion de rencontrer en diverses circonstances. Ainsi, en un an et demi, 500 entreprises sont contactées, dans un rayon de 20 km de l'établissement, et 134 emplois sont collectés. Pour les candidats à la mobilité SGD réactive ses relations avec des PME situées dans d'autres régions, afin de trouver des emplois pour les salariés ou les conjoints de ceux-ci. Outre des formations internes, SGD propose des formations dans des organismes extérieurs ou des entreprises qu'il a repérés précédemment. Pour les salariés souhaitant se mettre à leur compte, en complément d'appuis financiers et de conseils, les agents de SGD peuvent intervenir pour mettre ceux-ci en contact avec diverses structures d'aides, des organismes consulaires, des experts ou d'éventuels fournisseurs et collaborateurs, en recourant à leur réseau de relations. Au terme de la période, 41 reclassements externes ont pu être réalisés, dont 3 mises à son compte. 29 personnes ont bénéficié de mesures d'âge.

Sur un autre site, Saint-Gobain prévoit la création d'un établissement devant employer du personnel de profil de qualification très spécifique. Avant que l'implantation industrielle soit achevée, SGD, sachant que ces compétences seraient difficiles à trouver compte tenu de sa connaissance des caractéristiques du bassin d'emploi, s'engage dans la mise en place de cursus de formation, en partenariat avec des entreprises et des acteurs institutionnels et politiques locaux.

Dans un autre établissement, où une réduction d'effectif et un renouvellement des compétences sont prévus compte tenu des perspectives d'évolutions de l'activité, le même type de démarche a été conduite de façon anticipée sur plusieurs années. Ainsi a pu être facilité à la fois le départ progressif de salariés, l'élévation du niveau de formation du personnel restant et des recrutements. Pour soutenir l'intégration de sala-

riés du groupe dans des PME, la méthode mise en œuvre par SGD a pour principe d'assurer un suivi individuel. L'évaluation des compétences peut s'appuyer sur la connaissance des aptitudes dont a fait preuve le salarié en situation de travail. De même, sont privilégiés les contacts directs avec les responsables de PME, afin de cerner précisément le profil de compétence recherché par ceux-ci. La PME pouvant être déjà bénéficiaire d'une aide du groupe, les agents de SGD s'appuient sur leur connaissance des caractéristiques de l'entreprise, du poste et de l'organisation du travail qu'ils ont accumulée précédemment, lors de visites et de conseils divers ; ou s'appuyer sur le point de vue d'acteurs de leur réseau : d'autres entreprises, un centre technique, les SPE... Par ce moyen, ils sont plus à même d'évaluer la viabilité de l'entreprise et de cerner des aspects de l'emploi spécifiques à celle-ci.

Du fait de son implication locale conduite depuis plusieurs années dans la région, Saint-Gobain a accumulé une connaissance des caractéristiques des bassins d'emplois et dispose de réseaux de relations. Ceci lui permet d'assurer une meilleure gestion des effectifs et des compétences de ses établissements. En réactivant des liens établis précédemment dans des circonstances diverses, il peut : repérer et évaluer plus facilement des PME susceptibles de créer des emplois afin de reclasser ses salariés ; contacter des organismes et des acteurs pouvant faciliter la création d'entreprises par ces derniers. Par une meilleure coordination avec les structures de formation il peut assurer plus efficacement à la fois la reconversion de personnes, le renouvellement des compétences de ses salariés et des recrutements. Par ailleurs, les relations de proximité favorisent des évaluations différentes de l'aptitude des candidats et de la nature des emplois disponibles et rendent possibles des appariements particulièrement fins entre offre et demande d'emploi, ce qui n'aurait pas été possible dans le cadre d'une démarche centralisée, à distance, sur la base de repères standards (comme le diplôme du salarié ou le chiffre d'affaires de la PME). Grâce à son investissement dans le territoire, le groupe accroît donc l'efficacité de sa politique d'emploi et minimise ses coûts : on voit notamment que le reclassement des salariés nécessite une vaste collecte de postes, qui aurait plus difficilement été conduite en l'absence de liens préalables avec les acteurs du site.

Par cette démarche, le groupe rend possible de meilleurs équilibres sur le marché local du travail, car prenant mieux en compte les spécificités du site (milieu rural, absence de tel type de qualification...). Il évite un certain nombre de frictions sur le marché. Ceci permet de gérer de façon anticipée des réductions d'effectifs, qui ne se traduisent pas nécessairement par une augmentation du chômage, et de faire face plus rapidement à une suppression d'emplois imprévue. On remarquera que nombre de ces actions sont préventives et par là en grande partie invisibles si l'on se réfère aux seules données statistiques (sur le chômage, les besoins en formation, etc.). Par

l'implication dans le territoire, peuvent être gérés, successivement ou simultanément, des mouvements opposés de réductions d'effectifs et de recrutements. L'accompagnement de la suppression de postes, en limitant les effets déstructurants sur le marché local du travail, contribue au maintien de conditions favorables pour d'autres opérations sur le marché. Ceci tant pour le groupe que pour les autres acteurs locaux, qui peuvent eux aussi s'appuyer sur cet équipement commun que constitue l'intermédiation en réseau.

\*\*\*

Les intermédiations en réseaux que peuvent promouvoir les politiques d'implication locale des grandes entreprises sont donc susceptibles d'avoir des effets durables sur le fonctionnement du marché du travail. Si elles se manifestent dans des éléments plus ou moins quantifiables, elles ont aussi un impact difficile à appréhender car diffus, différé, immatériel. L'un des principaux effets de ces intermédiations est de soutenir une dynamique d'interaction. L'établissement de partenariats entre les agents de la grande entreprise et les acteurs locaux, publics et privés, favorise la mise au point et l'émergence de projets d'actions de natures diverses. Ceux-ci, prenant mieux en compte les spécificités de chacun, se présentent comme autant d'ajustements entre les partenaires. Ces ajustements, de plus ou moins grande ampleur, se cumulant entre eux, concourent à instaurer un *espace de coordination*. Cette infrastructure d'intermédiation permet d'éviter un certain nombre de blocages et de dysfonctionnements qui auraient pu survenir en l'absence de coopération, ce que l'on peut désigner comme des « coûts de non-coopération »<sup>18</sup> ; elle se présente comme un moyen de mieux faire face aux aléas et à l'imprévu, en permettant de trouver plus facilement les interlocuteurs concernés et d'élaborer rapidement des solutions tenant compte des particularismes locaux.

On peut considérer que la mise en place d'intermédiations en réseau représente en elle-même un investissement immatériel, que l'on peut qualifier d'*investissement coopératif*. Cet investissement donne la possibilité aux partenaires en présence d'accroître l'efficacité de chacun et de minimiser les coûts, en répartissant les charges et en évitant des coûts de non-coopération<sup>19</sup>. Au demeurant cet investissement reste lourd et vulnérable. Généralement peu formalisé dans des contrats, il repose en grande partie sur l'engagement de personnes. Celles-ci appartenant à des organisations très

---

18. Nous reprenons ici la notion proposée par Emmanuelle Marchal et François Eymard-Duvernay (1997).

19. Et investissement commun n'est pas sans poser problème. Il est parfois un objet de tensions, voire de conflits, entre les acteurs qui chacun peut revendiquer en être le promoteur.



diverses avec des logiques d'action et des modes d'évaluation différenciés, peuvent sans cesse se démobiliser.

### **Conclusion**

L'observation des politiques de développement local expérimentées par quelques grandes entreprises en France conforte l'idée que l'implication durable dans les territoires peut constituer une stratégie efficiente pour les groupes. Loin de pouvoir être réduites à une nouvelle forme de mécénat socio-économique ou à un simple accompagnement social des effets des restructurations, ces politiques contribuent à entretenir des ressources nécessaires pour traiter divers problèmes de gestion du travail et de l'emploi qui se posent aux grandes entreprises. Souvent mal connues, elles demeurent relativement fragiles : alors qu'elles nécessitent des investissements coûteux, leurs effets sont difficilement mesurables ; une recherche de gains à court terme risque à tout moment de les balayer.

Ces politiques paraissent à bien des égards en phase avec les enjeux du monde économique actuel, elles esquissent une voie qui pourrait permettre de concilier redéploiement des groupes et développement des systèmes industriels locaux, flexibilité du travail et sécurité des trajectoires professionnelles. Elles montrent une possibilité de renouvellement des coopérations entre les acteurs des territoires. Toutefois ces coopérations, souvent dispersées et pour partie peu formalisées, posent la question de leur lisibilité et de leur stabilisation dans de véritables cadres de concertation. Ces politiques interpellent les Pouvoir Publics et les partenaires sociaux car elles sortent des formes habituelles de contractualisation et de négociation collective et soulèvent des interrogations de nouvelles questions quant aux modes d'actions à adopter par ces acteurs.

### Références bibliographiques

- Aglietta M. (1998), « Le capitalisme demain », Note de la Fondation Saint Simon, n°101.
- Akarich M., Callon M., Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations », *Gérer et Comprendre*, n° 12.
- Ardenti R., Vrain P. (1988), *Les restructurations dans les grandes entreprises : politiques de recomposition de la main d'œuvre et plans sociaux d'accompagnement des suppressions d'emplois*, Dossier du Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie : la problematica territoriale dello sviluppo Italiano*, Bologne, Mulino.
- Becattini G. (1992), « Le district marshallien : une notion socio-économique », in Benko G., Lipietz A., *Les régions qui gagnent, Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF.
- Bertherat J. (1989), *L'essaimage : levier de la création d'entreprise*, Rapport pour le ministre du Travail, La Documentation française.
- Bessy C., Eymard-Duvernay F., (sous la Direction de), (1997), *Les intermédiaires du marché du travail*, Paris, PUF.
- Boccara F. (1998), « Emploi : mythe des PME et réalités des groupes », *Economie et statistiques*.
- Brenet P. (1992), *Partenariat technologique entre groupe et PME*, Thèse, Université de Lille.
- Callon M. (1991), « Réseaux technico-économiques et irréversibilité », in Boyer R., *Figures de l'irréversibilité*, EHESS.
- Casabonne JL., De Giovanni G., et alii. (1985), *Les conséquences de l'implantation d'une centrale nucléaire sur l'économie et l'emploi*, Paris, EDF, DEPT.
- DATAR (1997), *Grandes entreprises et appui au développement économique local*, La Documentation française.
- Développement et Emploi, (1996), *Les grandes entreprises et le développement économique local*, dossier n°9.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E. (1997), *Façons de recruter*, Paris, Métailié.
- Eymard-Duvernay F., Marchal E. (2000), « Qui calcule trop finit par déraisonner », *Sociologie du Travail*, n°42-3.
- Freyssinet J. (1982), *Politiques d'emploi des grands groupes français*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Ginsbourger F. (1996), *Des dirigeants contre l'exclusion*, Paris, ANACT.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91/3.

- Granovetter M. (1974), *Getting a Job*, Harvard University Press.
- Lichtenberger Y. (1999), « Compétences, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation et Emploi*, n°67.
- Morin ML. (1997), « Réseaux de production localisés et relations de travail », communication, LIRHE-CNRS.
- Piore M., Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books.
- Raveyre M. (1995), « L'aide de Saint Gobain Développement aux PME ». In *Sciences Sociales et Entreprises – Histoires de Partenariats*. Les Cahiers de Cargèse, Paris, L'Harmattan.
- Raveyre M., Saglio J. (1988), « Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels », *Sociologie du Travail*, n°2.
- Raveyre M., (1999), *Les grandes entreprises acteurs du développement local*. Rapport, (à paraître dans les Dossiers de la DARES).
- Supiot A. (sous la direction de) (1999), *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.
- Tixier P-E. (1996), *Les effets de l'accord pour le développement et l'emploi et une nouvelle dynamique sociale*, Rapport, GIP Mutations Industrielles.
- Veltz P. (1994), *Des territoires pour apprendre et innover*, Paris, Editions de L'Aube.
- Veltz P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
- Villeval MC. (sous la Direction de) (1992), *Mutations industrielles et reconversion des salariés*, Paris, l'Harmattan.
- Zarifian P. (1999), *Objectif compétence*, Paris, Liaisons.

