



HAL
open science

La stratégie du jardinier

Olivier Mériaux

► **To cite this version:**

Olivier Mériaux. La stratégie du jardinier : Politiques publiques et stratégies d'entreprises dans l'activation des ressources humaines du territoire. 2013. halshs-00800274

HAL Id: halshs-00800274

<https://shs.hal.science/halshs-00800274>

Preprint submitted on 13 Mar 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Février 2013

La stratégie du jardinier
Politiques publiques et stratégies d'entreprises dans l'activation
des ressources humaines du territoire

Olivier Mériaux
Chargé de recherche à Sciences Po (UMR Pacte, Grenoble)

pour

La Fabrique de l'Industrie

SOMMAIRE

Introduction :.....	3
1. Territorialiser les politiques d'emploi et de formation : remède ou symptôme d'un épuisement des cadres antérieurs ?	6
1.1 Le paradoxe persistant des difficultés de recrutement en période de chômage	7
1.2 Des désajustements permanents, qui interrogent le cadre institutionnel des politiques d'emploi et de formation.....	10
1.3 Les potentiels et les limites d'une gestion territoriale de l'emploi et des compétences	12
2. Quand l'entreprise « active » les ressources humaines du territoire	15
2.1 Une GPEC qui tend à déborder du cadre de l'entreprise : le cas LNG Dunkerque	16
2.2 L'affirmation d'une responsabilité de la firme à l'égard des territoires au travers de la gestion de l'impact des restructurations.....	18
2.2.1 Quand l'implication dans la construction des ressources humaines du territoire rejoint la stratégie économique de l'entreprise : exemples de pratiques de revitalisation	20
2.2.2 De l'action territoriale "à chaud" à une politique territoriale d'entreprise en continu : l'exemple de Geris (groupe Thalès)	21
3. Les rapports entreprise/territoire et la stratégie du jardinage.....	26
3.1 Du rapport instrumental à l'instauration d'un rapport négocié au territoire	27
3.2 Et si le rapport industrie/territoire pouvait s'envisager sous l'angle du jardinage ?.....	30
4. Conclusion.....	33

En dépit de sa bonne image dans l'opinion², l'emploi industriel peine toujours à attirer des jeunes en formation et des actifs sur certains métiers. Les employeurs et les décideurs s'inquiètent d'un sentiment de désamour croissant entre l'industrie et les Français, moins du fait de représentations négatives des métiers industriels qu'à cause de la perception globale de l'industrie comme un secteur en déclin. Cette représentation – alimentée dans la période de crise actuelle par la chronique quotidienne des fermetures d'usines³ – est d'ailleurs plus fortement ancrée chez les jeunes, en quête de perspectives professionnelles à long terme, que dans le reste de la population⁴. Pour autant, l'industrie demeure un secteur qui recrute et de nombreux employeurs peinent à trouver les compétences dont ils ont besoin, situation paradoxale qui ne cesse d'alimenter le débat public en controverses sur l'inefficacité du service public de l'emploi ou la désincitation au travail que constitueraient les allocations-chômage.

Cette situation nous offre également un bon point de départ pour introduire une réflexion plus générale sur la performance de nos politiques en la matière, sur les manières de les conduire et sur la place qu'y occupent les entreprises. L'idée que la France ne sait pas organiser son système de formation professionnelle et son marché du travail pour répondre aux « besoins des entreprises » demeure l'une des idées les mieux partagées d'un bord à l'autre du champ social et politique. Il est frappant toutefois de constater que face à des constats qui se répètent à l'identique depuis des décennies, le premier réflexe consiste bien souvent à proposer de faire « plus de la même chose » : plus d'information et d'orientation à base de connaissance des métiers, plus d'appels volontaristes à faire plus de contrats en alternance, plus de prescription de formation et de placement en emploi en fonction des « besoins de main d'œuvre ». En somme, plus de ce qui ne semble pas fonctionner...

¹ Ce texte a bénéficié des nombreuses remarques critiques et des apports de Cathy Dubois et Laurent Duclos, qu'ils en soient ici remerciés.

² Sondage « Les Français et l'industrie », IPSOS, mars 2011. A la question « Quelle image avez-vous des métiers de l'industrie (automobile, aéronautique, mécanique, chimie, métallurgie, plasturgie, ameublement...) ? », 23% des personnes interrogées répondent « très bonne » et 65% « assez bonne ».

³ cf encore la double page du *Monde* du 9 octobre 2012 « Plan social après plan social, les effectifs de l'industrie s'effondrent. Les entreprises doivent s'assurer des compétences nécessaires à leur développement, les syndicats se préoccupent de préserver l'emploi. Pour tous, la solution réside dans l'anticipation. La structure du tissu industriel est au coeur des enjeux. »

⁴ Sondage « Les Français et l'industrie », IFOP-Usine Nouvelle, septembre 2012. A la question « conseilleriez-vous à l'un de vos enfants ou à un proche de travailler dans l'industrie », 55% des répondants âgés de 35 ans et plus répondent oui, contre 45% des moins de 35 ans.

Pour sortir du schéma « plus de la même chose », il nous semble utile de réinterroger un certain nombre de postulats sous-jacents à ces politiques, et en premier lieu celui-ci : il existerait une « offre » et une « demande » d'emplois et de compétences qui se construiraient dans deux univers complètement indépendants⁵, qu'il s'agirait dès lors de rapprocher l'un de l'autre, la « demande » ayant vocation à tirer « l'offre » à laquelle pourvoient des grandes institutions publiques (l'Éducation Nationale, le service public de l'emploi) ou les organismes de formation. Bien qu'elle soit très éloignée de la réalité du fonctionnement du marché du travail et de la régulation de la production des compétences, cette vision mécaniste continue très largement d'informer la conception de nos politiques d'emploi et de formation. Un second postulat important de ces politiques est que l'efficacité en la matière reposerait sur une co-responsabilité des pouvoirs publics et des organisations représentatives des salariés et des employeurs pour orienter, piloter et mettre en œuvre des actions permettant d'ajuster la réponse aux besoins. S'il a pu fonctionner comme un mythe fondateur du système de formation professionnelle dans les années 1970, ce postulat est contesté depuis de nombreuses années par ceux qui dénoncent l'éparpillement des responsabilités et remettent en cause l'efficacité de la gestion paritaire.

Comme nous le verrons, de nombreuses observations et analyses suggèrent que l'explication de la piètre performance des politiques d'emploi et de formation réside en partie dans l'inadaptation croissante des canaux institutionnels existants à porter l'expression des « besoins » des entreprises et de leurs salariés dans les lieux où se fabriquent ces politiques. Cette tâche est d'autant plus compliquée que ces lieux sont devenus multiples, souvent faiblement connectés entre eux et se situent à différentes échelles (depuis les négociations nationales au sein d'une branche professionnelle, jusqu'au bassin d'emploi en passant par l'espace régional). C'est la raison majeure pour laquelle c'est de plus en plus fréquemment à l'échelle réduite d'un territoire qu'une mise en cohérence des politiques est aujourd'hui recherchée.

L'idée centrale que nous voudrions défendre et illustrer ici est que cette place croissante des dynamiques territoriales dans la régulation du marché du travail et de la relation emploi-formation doit s'accompagner d'une implication beaucoup plus active des entreprises qui structurent le territoire. Et que cela nécessite à la fois un changement de posture de leur part — le passage d'un rôle de consommateur passif à un statut de co-producteur des ressources — et une ouverture beaucoup plus grande des acteurs institutionnels à leur égard.

⁵ Ce qui, comme l'avaient fait déjà remarquer Alfred Marshall ou Paul Samuelson en leur temps, est à peu près aussi pertinent que de se demander laquelle des deux lames de ciseaux coupe la feuille de papier...

Cette convergence pour « agir localement » en faveur de la construction des ressources humaines du territoire se heurte il est vrai à de nombreux obstacles, tant du côté des acteurs publics que des entreprises. Cela étant, nous rendrons compte de plusieurs initiatives qui tendent à montrer que cette relation dynamique peut aussi s'opérer, dans l'intérêt conjoint des entreprises et des territoires. Ce type de relation, que nous qualifierons de « modèle du jardinier », est susceptible de recouvrir une variété de situations concrètes, dont certaines se donnent à voir sous d'autres aspects (par exemple des démarches de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise »). Ce travail exploratoire nous permet de formuler un ensemble d'hypothèses sur la valeur ajoutée de cette posture de jardinier pour répondre à quelques unes des problématiques actuelles de l'action publique et des entreprises en matière de gestion de l'emploi et des compétences.

1. Territorialiser les politiques d'emploi et de formation : remède ou symptôme d'un épuisement des cadres antérieurs ?

L'exemple des pénuries de recrutement constitue une bonne porte d'entrée pour pénétrer dans la complexité institutionnelle des politiques de l'emploi et de la formation. Si de multiples facteurs conjoncturels peuvent se combiner pour aboutir à des difficultés de recrutement, même en période de chômage élevé (1.1), de nombreux travaux montrent qu'un mécanisme plus structurel est en cause : les mécanismes de régulation institutionnelle qui ont longtemps fonctionné, et qui étaient fondés sur la concertation centralisée entre les professions, le système éducatif et les autres producteurs de qualifications, ont été fortement ébranlés par la régionalisation des politiques de formation.

Qu'il s'agisse de la formation initiale, de la formation continue ou des politiques du marché du travail, des modes de régulation centralisés, obéissant à des logiques de pilotage sectorielles et descendantes, ont depuis deux décennies progressivement laissé place à des mécanismes plus décentralisés, fondés au plan régional sur des concertations multiples entre acteurs privés et institutions publiques en charge de ces enjeux (1.2). Or ces mécanismes peinent encore à produire des effets de régulation efficaces, générant au contraire un alourdissement des procédures de décision et une croissance en flèche des coûts de coordination.

Face à ces difficultés, les politiques publiques ont souvent cherché comme « porte de sortie » à mettre en place des ajustements « de proximité », en territorialisant davantage les lieux de régulation du marché du travail et de la production des compétences (1.3). Les « approches territoriales » promues dans le champ de l'emploi-formation témoignent d'un potentiel important de recomposition des logiques d'action publique traditionnelles (segmentées, sectorielles), mais aussi des risques de voir les entreprises tenues en lisière de ces démarches avant tout conçues à partir des contraintes et cadres d'intervention des acteurs publics.

1.1 Le paradoxe persistant des difficultés de recrutement en période de chômage

Enjeux politiques « à haut risque », l'emploi et de formation sont des domaines où le point de vue des experts et des praticiens se confronte quotidiennement à celui des « usagers ». Vu « d'en bas », notamment par l'employeur qui n'arrive pas à recruter, la coexistence de difficultés de recrutements et d'un chômage élevé dans un secteur donné est une situation aberrante. Elle est pourtant fréquente, notamment dans l'industrie. De toute évidence la « rencontre locale » entre les ressources humaines et les besoins de compétences des entreprises s'opère difficilement, malgré les efforts conjoints des pouvoirs publics et des organisations professionnelles pour organiser la production des compétences recherchées et l'appariement sur le marché du travail.

Les employeurs et leurs organisations ont souvent tendance à imputer ces difficultés à une méconnaissance des métiers de la part du grand public, et des jeunes en particulier, et à focaliser leurs politiques sur des actions de communication. Si ces campagnes de valorisation de « l'image » des métiers rencontrent rarement le succès escompté, c'est sans doute qu'elles se heurtent à la réalité vécue par les individus. L'observation des processus d'orientation scolaire et professionnelle des jeunes témoigne souvent de ces phénomènes de mise en défaut des cadres de régulation collectifs par les choix individuels : alors qu'un arsenal d'outils d'aide à l'orientation est aujourd'hui accessible, ces choix s'opèrent bien souvent moins en fonction de la cohérence « rationnelle » entre projet personnel et connaissance des métiers que d'une réalité vécue par l'individu (l'existence d'un lycée préparant à telle spécialité à proximité du domicile), et souvent également en fonction de critères subjectifs, voire « irrationnels » du point de vue des institutions (le choix des pairs, la réputation d'un employeur rapportée par des proches, etc.).

Pourtant, de nombreuses études, déjà anciennes (Merle, 1985), ont montré que de multiples facteurs sont en cause dans les difficultés de recrutement : ils sont à la fois quantitatifs et qualitatifs, conjoncturels et structurels, se situent du côté de l'offre (par exemple la capacité des employeurs à définir leurs besoins de la demande (les compétences des demandeurs d'emploi, leur propension à la mobilité, etc.) ou encore de la mise en relation entre cette offre et cette demande (qualité de l'action des intermédiaires sur le marché du travail par exemple). Toute stratégie visant à y remédier devrait donc jouer sur un ensemble de leviers : les « remèdes quantitatifs » peuvent porter sur le système de

formation, la régulation des flux entre les différentes filières, les niveaux et spécialités de diplômes, la politique salariale, alors que les facteurs plus qualitatifs renvoient aux modes de sélection et de recrutement, aux politiques RH (fidélisation, gestion de carrière, conditions de travail...), et, en amont, aux ingénieries pédagogiques développées au sein du système de formation (Du Crest, 1999). Facteur de complexité supplémentaire, dans certains cas, des causes évidentes de pénurie renvoient à des situations « hors champ » des politiques d'emploi-formation, par exemple en matière de logement, de services publics ou d'aménagement du territoire.

La capacité du « marché du travail » à pourvoir « aux besoins des entreprises » est donc en permanence susceptible d'être affectée par de multiples défaillances, tant du côté des entreprises que des individus ou des institutions en charge de rapprocher offre et demande (et d'autres qui ne sont généralement pas associées aux politiques emploi-formation). Mais c'est sans doute la notion même de « difficultés de recrutement » qu'il faut interroger, au moins sous deux aspects :

- D'abord pour noter qu'elle renvoie implicitement à une conception mécanique de l'appariement comme **rencontre « ponctuelle » sur le marché du travail**, à un problème d'information des parties au futur contrat de travail, aux signaux observables au moment de la rencontre sur le marché, et à l'idée de simple « mise en relation » (Marchal, Rieucan, 2010). Alors que la standardisation des processus de recrutement tend à valoriser toujours plus « les données de signalement » (le diplôme, la dernière position occupée) aux yeux des recruteurs, une approche plus qualitative permet de concevoir la rencontre entre offre et demande d'emploi sur un mode plus dynamique et continu, comme **une expérience établie dans la durée** au cours de laquelle chaque partie fait en quelque sorte l'apprentissage *in situ* des caractéristiques de l'autre partie (DGEFP, 2012). C'est sur un tel principe que reposent les méthodes actives d'appariement développées par certains acteurs du champ de l'insertion, telles que la méthode «IOD» (Intervention sur l'Offre et de la Demande) : « *La méthode IOD opère un renversement de logique et considère les pratiques de recrutement des employeurs comme déterminantes pour l'échec ou la réussite du processus d'insertion professionnelle. L'enjeu est de trouver des leviers d'insertion qui limitent la sur-sélection des entreprises (irrationnelle) et de provoquer une évolution des modes de jugement et des pratiques des employeurs pour faciliter la réinsertion d'un public peu qualifié et fragilisé (RMistes, jeunes de moins de 25 ans, chômeurs de longue durée)* » (Salognon, 2006, p. 5). La même logique est à l'œuvre dans les

« périodes d’immersion » proposées aux bénéficiaires des « groupements d’activités » expérimentés notamment par le réseau Amétis depuis 2008 : la confrontation entre le projet professionnel de l’individu et l’expérience de l’emploi « au concret » provoque une redéfinition mutuelle du projet individuel et des attentes de l’employeurs, tant et si bien que dans une majorité de cas, l’emploi occupé à la sortie du dispositif ne correspond ni au projet initial ni à aucune des spécialités et des besoins « locaux » identifiés ex ante (Bourdu, 2011).

- Le second aspect à souligner est que le caractère récurrent des difficultés de recrutement dans certains secteurs renvoie bien à une réalité de l’expérience du travail dans laquelle « la promesse de l’employeur » n’est pas toujours au rendez-vous, qu’il s’agisse des conditions de travail ou des perspectives de progression professionnelle. Ainsi que le soulignait Vincent Merle en 2001 déjà, à chaque époque a resurgi l’idée d’améliorer l’image des métiers car « *le problème ne réside pas seulement dans le fait que certains métiers ne sont pas attractifs mais également dans le fait qu’il n’existe pas de possibilité de progresser professionnellement au sein des entreprises lorsque l’on y entre par ces métiers-là. Si l’on peut essayer de rétablir l’image d’un certain nombre de métiers, il semble que l’offre de perspectives de carrière permet également d’attirer des jeunes vers ces métiers peu attractifs* » (Commissariat Général du Plan, 2001). Si un travail sur l’image de l’emploi industriel est susceptible de contribuer à lever certains freins, les pénuries de compétences dans l’industrie relèvent donc d’une action multidimensionnelle, qui doit mobiliser les acteurs publics et les organisations professionnelles en impliquant les entreprises autour de plans structurés et d’une offre de service cohérente (et non pas déterminée par l’offre des dispositifs existants). Résoudre ces pénuries passe nécessairement par des démarches globales associant l’analyse des contenus d’emploi, l’action sur les compétences des demandeurs d’emploi, les conditions de travail et de reconnaissance des salariés, l’égalité femmes-hommes (les métiers « masculins » sont un facteur de pénurie), les modes de recrutement ...

1.2 Des désajustements permanents, qui interrogent le cadre institutionnel des politiques d'emploi et de formation

La récurrence des constats sur les difficultés de recrutement interroge donc bien la performance des politiques mises en œuvre pour organiser le marché du travail et l'appariement entre les entreprises en quête de main d'œuvre et les demandeurs d'emploi. Mais c'est aussi plus largement la qualité du processus d'ajustement de la relation formation-emploi qui est mise en cause de manière permanente depuis deux ou trois décennies. Pour autant, ces politiques ont fait l'objet de réformes incessantes⁶, qui ont cependant toujours conforté leurs deux caractéristiques majeures : elles sont d'une part copilotées par les pouvoirs publics et les syndicats de salariés et d'employeurs, notamment au travers des responsabilités confiées aux branches professionnelles et à leurs appareils de formation et de gestion paritaires (OPCA) ; d'autre part, compte-tenu des transferts de compétences opérés au bénéfice des Conseils Régionaux depuis les premières lois de décentralisation en 1983, c'est essentiellement à l'échelle régionale que cette régulation s'opère désormais : le pilotage des voies de formation professionnelle initiale (apprentissage, alternance, enseignement professionnel) et de la formation des demandeurs d'emploi est sensé être pris en charge par les Conseils Régionaux, qui depuis 2004 ont à charge de coordonner la formation professionnelle des jeunes et des adultes sur leur territoire.

Or force est de constater que malgré la densité extraordinaire des multiples instances et processus de concertation et de contractualisation tripartites au plan régional, cette coordination ne s'opère encore que partiellement : les branches professionnelles orientent les financements dont elles ont la maîtrise (alternance, apprentissage, formation continue des salariés) sur la base de besoins et de priorités identifiés avant tout au plan national, sans nécessairement prendre en compte les priorités des Conseils Régionaux. Les différents travaux officiels d'évaluation et les études conduites sur la mise en œuvre de la décentralisation dans le champ de la formation depuis 1993 ont dressé un tableau très précis des progrès réalisés mais aussi de l'importance des obstacles structurels à la mise en cohérence des différentes voies de formation professionnelle et à leur articulation avec les dynamiques de l'emploi et de l'économie (Bel, Dubouchet, 2004 ; Bel, Méhaut, Mériaux, 2003 ; Amnyos 2010).

⁶ A tel point qu'on peut se demander si cette absence d'efficacité n'est pas en partie générée par l'instabilité du cadre de référence des politiques, instabilité qui rend très compliqués, pour les usagers de ces politiques, entreprises en premier lieu, l'anticipation et les apprentissages collectifs si nécessaires compte-tenu de la complexité du système.

Ces difficultés trouvent pour partie leur origine dans la sphère institutionnelle publique – l’imbroglio des compétences entre l’Etat et la Région, les cloisonnements le fonctionnement en silos de leurs administrations – mais aussi dans une insuffisante structuration de la représentation des intérêts socio-économiques au niveau régional. Les « partenaires sociaux » qui produisent le cadre normatif de ces politiques au plan national (via les accords interprofessionnels) et en orientent les moyens financiers (via leurs organismes paritaires) n’ont, sauf exception, pas de réelle consistance au niveau régional : syndicats de salariés et organisations d’employeurs demeurent des acteurs faiblement structurés au plan régional, et peinent à remplir les fonctions de représentation qui leur sont assignées pour porter les besoins et les attentes des entreprises et des salariés dans les multiples lieux où se construisent les politiques régionales de formation. Le schéma d’une action publique régionale dupliquant la régulation centralisée de la production des qualifications entre l’Etat et les professions bute continuellement sur la faiblesse des organisations de « partenaires sociaux » au niveau régional. Dans certains secteurs, surtout malheureusement là où les emplois ont tendance à se créer, il est notoire que les organisations professionnelles ou les instruments paritaires n’ont pas toujours la densité territoriale suffisante pour garantir la pertinence des « besoins » qu’ils adressent aux pouvoirs publics, ou pour contribuer à la mise en œuvre effective des orientations co-définies. Dès lors, la pertinence et la performance des instances et outils de régulation de la relation formation-emploi au niveau régional (de type contrats d’objectifs sur le développement de la formation) s’en trouvent fortement restreintes (Amnyos, 2008). Lorsque les organisations professionnelles sont bien structurées au plan régional, comme c’est généralement le cas pour celles de l’industrie ou du BTP, la grande inertie des processus de décision, la longueur des circuits de concertation, l’empilement des règles gestionnaires d’origines diverses et la lourdeur des procédures de co-financement limitent nécessairement la capacité de réaction du système.

Les nouveaux transferts de compétence envisagés par le futur « Acte 3 » de la décentralisation vont sans doute contribuer à clarifier la répartition des responsabilités entre acteurs publics, en renforçant encore davantage les attributions des Conseils Régionaux en matière de développement économique, d’orientation et de formation. Pour autant, il nous semble que la lecture rétrospective des précédentes avancées décentralisatrices a bien montré que les solutions aux problèmes rencontrés ne peuvent simplement se résoudre au travers d’un mécano institutionnel.

1.3 Les potentiels et les limites d'une gestion territoriale de l'emploi et des compétences

C'est dans ce contexte de transition, lente et problématique, entre un régime d'éducation et de formation centralisé et des mécanismes d'ajustement plus localisés, plus différenciés et souvent plus précaires, que le territoire s'est affirmé dans la dernière décennie comme un espace pertinent pour essayer d'opérer la régulation de la relation formation-emploi et du fonctionnement du marché du travail. Du côté des politiques de l'Etat, la déconcentration des moyens d'intervention s'est accompagnée d'une redéfinition des processus d'allocation des ressources, reposant plus systématiquement sur une expression des besoins locaux construite de manière partenariale (c'est le recours au « diagnostic partagé », passage obligé de ces politiques). Cette territorialisation « d'en haut » s'est accompagnée d'une territorialisation « par le bas », à la faveur de l'appropriation par les collectivités territoriales de leurs nouvelles compétences. La décentralisation, pensée et organisée depuis l'Etat central selon un schéma de dévolution « par blocs », a pu en effet s'accompagner d'un processus de « débordement territorial du cadrage sectoriel de l'action publique » (Mériaux, 2005) : là où les politiques de l'Etat tendaient traditionnellement à traiter séparément les enjeux de développement économique et les enjeux de qualification de la main d'œuvre, les collectivités locales, certaines d'entre-elles en tout cas, ont pu s'essayer à concevoir des réponses plus « intégrées ». Le « passage par le territoire » correspond alors à la recherche d'un dépassement de l'organisation des champs administratifs « en tuyaux d'orgues » (l'emploi, la formation, l'insertion, le développement économique...).

Pour autant, ces tentatives de recomposition à base territoriale apparaissent encore fragiles et instables. Concevant le territoire non pas comme un espace délimité *a priori* sur lequel on va projeter des moyens mais comme un « espace de projet » *ad hoc*, défini par la nature et les objectifs des actions engagées, elles sont souvent difficilement lisibles pour leurs bénéficiaires et génèrent des coûts de transaction importants. Cette nouvelle action publique en construction produit une complexité dans la conduite des politiques qui peut expliquer en partie la difficulté des entreprises à se considérer comme parties prenantes d'actions qui les concernent pourtant au premier chef.

L'observation de ces « gouvernances collaboratives » à petite échelle montrent néanmoins que ces dynamiques peuvent produire des mobilisations collectives efficaces (Mériaux, Verdier, 2006 ; Verdier 2008). Il peut s'agir par exemple, au travers d'un projet de groupement d'employeurs, d'assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre locale suffisante en nombre et en qualité pour satisfaire des projets de

développement territoriaux qui ne soient pas excessivement dépendants d'emplois fragiles car précaires ; il peut s'agir également, sur un registre plus entrepreneurial, de mobiliser les PME adhérentes à un OPCA pour faire monter en compétences les salariés des secteurs porteurs sur un bassin touristique, construire des mobilités saisonnières pour stabiliser cette main d'œuvre et ainsi accompagner une stratégie de « montée en gamme ».

Longtemps considérée comme relevant de démarches expérimentales d'une portée limitée, l'idée de construire localement les ressources humaines et d'organiser la gestion de l'emploi à partir des dynamiques territoriales relève aujourd'hui du lieu commun dans la conception des politiques publiques. Avec la crise de 2008-2009, la « gestion territoriale de l'emploi et des compétences » (GTEC) est devenue une bannière fédératrice pour de multiples initiatives, cherchant à mettre en cohérence les pratiques RH des entreprises et des outils d'interventions détenus par une pluralité d'acteurs publics ou paritaires⁷. C'est paradoxalement au nom d'une meilleure coordination de l'action collective que tous les acteurs du champ de l'emploi et de la formation – Etat, collectivités territoriales, réseaux d'acteurs de l'emploi (Maisons de l'Emploi, Pôle Emploi), organismes paritaires de la formation – se sont positionnés simultanément sur « le créneau » de la GTEC, chacun mettant en avant sa capacité à devenir « l'ensemblier » de ces démarches collaboratives.

L'observation – et la pratique – de ces démarches très diverses⁸ montrent qu'elles entretiennent des rapports au territoire qui n'échappent pas à la tension entre « logique de projection » et « logique de projet » décrite précédemment. Le lien qu'elles prétendent opérer entre les politiques de GPEC d'entreprise et les politiques publiques – celles-ci pouvant par exemple aider les reconversions nécessitées par les premières – reste plus fréquemment postulé que réellement opérationnel (Mériaux, 2011, Bories-Azeau, Loubès, 2012). Dans leur volonté de mettre en cohérence les problématiques de développement des entreprises avec la trajectoire socioéconomique du territoire, les stratégies de GTEC doivent concilier des objectifs contradictoires : contre-carrer la propension au « nomadisme » des entreprises (Colletis et al, 1997) en « fixant » un ensemble de compétences spécifiques (plus les ressources consommées par les entreprises sont dotées de caractéristiques spécifiques, plus il est difficile et coûteux pour une entreprise de redistribuer spatialement ses activités de production) ;

⁷ Voir la circulaire DGEFP 2011/12 du 1^{er} avril 2011 et les très nombreux guides pratiques, brevaires et autres vademecum produits sur le sujet...

⁸ On se fonde ici sur l'observation de plusieurs dizaines de démarches dites de « GTEC » auxquelles le cabinet Amnyos Consultants a apporté son appui depuis 2008. Ces démarches sont portées aussi bien par des collectivités territoriales, des agences de développement, des acteurs du service publics de l'emploi que par des organisations professionnelles ou des organismes paritaires de la formation continue.

développer l'employabilité des actifs et sécuriser leurs parcours professionnels en identifiant des compétences qui soient transférables, c'est-à-dire mobilisables d'un emploi à un autre, d'un métier à un autre, voire d'un secteur à un autre.

La superposition des objectifs à concilier rend ces démarches complexes et aléatoires. Surtout, notre expérience démontre que ces démarches, qu'elles soient initiées par l'Etat, les collectivités territoriales ou des acteurs économiques (organisations professionnelles ou paritaires), butent très fréquemment sur la difficulté à mobiliser les entreprises, qui sont pourtant, ou devraient être, les principales intéressées : les TPE et PME par manque de disponibilité et défaut d'organisation de leur fonction RH ; les grandes entreprises majoritairement par réticence à partager des informations sur leurs choix stratégiques à moyen terme, sans lesquelles toute démarche de GPEC (interne ou territoriale) est vouée à se heurter à un « voile d'ignorance ».

Au final, le bilan en demi-teinte du mouvement de territorialisation des politiques d'emploi et de formation doit inciter à investiguer davantage les conditions de réussite de ces démarches. Or, si les nombreux travaux d'évaluation et de capitalisation menés jusqu'ici pointent à juste titre les modalités de mise en œuvre et les processus de conduite de ces politiques territoriales, ils restent généralement muets sur les conditions de mobilisation des entreprises et sur les facteurs qui pourraient inciter ces entreprises à être davantage partie-prenantes de ces démarches.

2. Quand l'entreprise « active » les ressources humaines du territoire

Si les politiques d'emploi et de formation se construisent de plus en plus dans des processus territorialisés, de nombreux facteurs poussent également les entreprises à territorialiser leurs propres «stratégies et politiques RH», et à s'impliquer directement dans des actions de proximité visant à renforcer les ressources humaines là où elles sont implantées. Peu d'entre-elles franchissent néanmoins ce pas et construisent de véritables politiques territoriales de gestion de l'emploi et des compétences. Question de moyens certainement, mais pas uniquement, comme on le verra au travers de quelques cas d'entreprises ayant initié des démarches d'action territoriale, « à chaud » ou de manière continue.

Du point de vue des entreprises et de la fonction ressources humaines, l'affirmation du « fait territorial » dans les politiques publiques constitue un facteur de contingence avec lequel elles doivent composer, et dont elles se plaignent bien souvent. Il est vrai que l'imbrication des compétences entre l'Etat et les différents niveaux de collectivités, la multiplicité des « guichets » et réseaux d'acteurs compétents dans le champ de l'emploi et de la formation génère une confusion et une complexité dénoncées à longueur de rapports officiels.

Pour autant, si l'environnement institutionnel évolue et contraint les entreprises à se confronter davantage avec la complexité des territoires, un certain nombre d'évolutions sociologiques ou de facteurs propres à l'organisation productive et aux relations de travail poussent également l'entreprise à territorialiser davantage la gestion de ses ressources humaines : les nouveaux comportements des salariés en matière de mobilité professionnelle et géographique, l'extension continue de « l'entreprise-étendue » et de ses modes d'organisation en réseau (Rorive, 2003), l'évolution des modes de coopération inter-firmes et l'imbrication croissante des organisations productives limitent fortement la portée de politiques RH « internes » conçues en référence au cadre traditionnel de l'entreprise intégrée (Cadin, 1997). Ce mouvement « d'extension du domaine des RH » (Mériaux, 2012) conduit certaines entreprises à considérer les relations qu'elles entretiennent avec les acteurs du territoire, non plus comme une contrainte systématique mais comme une opportunité de participer à la co-construction des ressources utiles à leur développement. On voudrait ici en donner quelques illustrations, afin de pouvoir en dégager une grille de lecture plus analytique.

2.1 Une GPEC qui tend à déborder du cadre de l'entreprise : le cas LNG Dunkerque

On a souligné plus haut combien les acteurs publics qui promeuvent la GTEC ont des difficultés à mobiliser les entreprises, et particulièrement les plus petites et les plus grandes d'entre-elles. La démarche initiée par Dunkerque LNG, filiale d'EDF, autour de la construction du terminal méthanier de Dunkerque, illustre *a contrario* un cas de figure dans lequel une entreprise – certes atypique par son statut et son histoire – entreprend de mobiliser les acteurs publics du territoire et ses propres sous-traitants dans une démarche de Gestion Territoriale de l'Emploi et des Compétences.

Elaboré dès la phase de concertation en 2007, le programme d'accompagnement défini et mis en œuvre autour de ce projet intègre les dimensions emploi et développement économique. Dans un contexte de marché du travail très sensible (avec notamment la fermeture programmée de la raffinerie Total), la construction de cet équipement suscite de nombreuses attentes, dans la population et chez les élus locaux, en matière de retombées sur l'emploi local (le chantier de construction mobilisera en moyenne 600 personnes sur quatre ans avec des pics à 1 200 personnes.)

Dès 2008, Dunkerque LNG a signé une convention avec la Maison de l'Emploi (MDE)/Entreprendre Ensemble et ses partenaires (Pôle emploi, la Région) afin d'anticiper au mieux les recrutements et de permettre aux entreprises contractantes et sous traitantes intervenant sur le chantier de disposer de la main d'œuvre qualifiée et disponible via un guichet unique composé d'un binôme Pôle emploi/MDE directement installé sur le chantier. Un plan de formation d'un montant total de 3 M€, cofinancé par la Maison De l'Emploi de Dunkerque, le Pôle Emploi et le Conseil Régional, permettra de réaliser environ 235 000 heures de formation, essentiellement pour des demandeurs d'emploi du secteur du bâtiment et de l'industrie (calorifugeage, chaudronnerie, cryogénie, mécanique, soudage, tuyauterie). Ces programmes de formation ont été anticipés, compte tenu des délais de professionnalisation dans certains métiers, afin qu'ils coïncident avec les différentes phases du chantier.

Une fois ce volet mis en œuvre, LNG s'est également efforcé d'anticiper la fin du chantier afin de permettre au territoire de bénéficier de la main d'œuvre qualifiée qui y aura travaillé. Avec ses partenaires institutionnels et les PMI du territoire, ainsi que le Groupement des Entreprises de la Métallurgie, la GPEC « post-chantier » consistera à réaliser une cartographie des compétences des emplois du chantier ainsi qu'un planning des disponibilités de ces compétences en fonction du calendrier du chantier. Cette cartographie

sera ensuite croisée avec celle réalisée par les entreprises associées à la démarche dans le cadre de leur propre GPEC, afin d'identifier les passerelles possibles, les éventuels écarts par rapport aux compétences attendues par ces entreprises et les dispositifs permettant de les combler.

Cette démarche (actuellement en cours) est intéressante à plusieurs égards. Sur le projet de GPEC territoriale, comme dans le programme d'accompagnement dans sa globalité, Dunkerque LNG se veut porteur de la responsabilité sociale du Groupe EDF. Cela étant, les politiques RH étendues au territoire et au réseau de sous-traitants ne relèvent pas seulement d'une affirmation de « responsabilité sociale » à l'égard du territoire, elles créent une valeur économique partagée entre le territoire (ses entreprises, ses actifs) et l'entreprise donneuse d'ordre :

- L'engagement d'une démarche de « GPEC Territoriale » en anticipation sécurise la disponibilité des compétences recherchées par les intervenants sur le chantier tout en augmentant les retombées à court terme sur l'emploi local. L'entreprise s'assure, en fonction de l'activité qui sera la sienne et de ses enjeux économiques, qu'elle disposera sur le territoire sur lequel elle s'implante d'une main d'œuvre qualifiée et disponible pour répondre à ses besoins, gage d'efficacité et enjeu concurrentiel non négligeable. Dans le cas d'une industrie Seveso seuil haut, les exigences de qualité amènent le maître d'ouvrage à être très vigilant sur les compétences mises en œuvre y compris au stade du chantier par ses sous traitants.
- En organisant l'emploi des salariés qualifiés par des entreprises locales à la fin de leur activité sur le site, la GPEC Territoriale « post-chantier » permettra d'augmenter les retombées à moyen-terme sur l'emploi et d'avoir une action plus structurante sur les compétences présentes dans le territoire. C'est un arrangement gagnant-gagnant : le territoire gagne des ressources spécifiques qui peuvent servir une stratégie de développement territorial, et LNG peut sécuriser la présence de compétences « à proximité » pour les interventions post-chantier.
- En outre, les collectivités locales étant de plus en plus soucieuses de maximiser « l'effet-emploi » des grands équipements ou des grands travaux (cf. le cas de l'éolien off-shore) l'intégration de ce type de démarche en amont des projets industriels donne un avantage concurrentiel important aux consortiums industriels qui concourent sur ces appels d'offre.

Par ailleurs, le cas permet de souligner un facteur peu pris en compte dans l'analyse de ce type d'action collective : l'entreprise donneuse d'ordre a un rôle déterminant dans la négociation d'un « pacte territorial » avec les pouvoirs publics, en jouant de sa capacité d'influence auprès de ses sous-traitants. Le donneur d'ordre a donné de la lisibilité sur l'évolution des besoins de compétences à moyen-terme

et a fortement incité ses contractants à passer par Pôle Emploi pour leurs besoins de recrutement (plutôt que d'avoir recours à l'intérim, et donc à de la main d'œuvre « de passage »). En contrepartie, les acteurs emploi-formation du territoire (collectivités, institutions publiques, Pôle Emploi etc..) se sont engagés à s'organiser et à se coordonner pour mettre en place une offre de services intégrée garantissant la disponibilité d'une main d'œuvre formée au moment voulu. C'est donc par le biais d'un « partenariat privilégié » entre les entreprises intervenantes sur le chantier et le service public de l'emploi que s'opère la maximisation des retombées sur le marché du travail local (environ 400 demandeurs d'emploi recrutés depuis décembre 2011).

Il faut toutefois souligner que le territoire dunkerquois, dans son organisation institutionnelle et politique, présente un certain nombre de spécificités que l'on ne retrouve pas partout, loin de là : l'ensemble des acteurs institutionnels emploi-insertion-formation-développement économique sont fédérés au sein d'une même structure (le GIP « Entreprendre Ensemble ») et pilotés par un seul élu qui a la main sur l'ensemble du système politique local. Par ailleurs, il s'agit d'un territoire qui a vécu un traumatisme important dans les années 1980 (fermeture des chantiers navals), dont le souvenir agit comme un rappel à l'ordre permanent pour des acteurs (élus ou structures publiques) qui peuvent être tentés de jouer leur propre partition. Enfin, la relation entre le territoire dunkerquois et EDF est une relation historique, l'implantation de la centrale de Gravelines ayant joué un rôle structurant sur l'Ouest de l'agglomération. Cette configuration est donc relativement atypique, et de ce point de vue on se tromperait si on cherchait à simplement à dupliquer ailleurs la méthode de conduite de projet de cette démarche. Mais la démonstration est faite que sous un certain nombre de conditions, l'ajustement local du marché du travail et la production des compétences peuvent s'opérer de manière efficiente et dans un jeu « gagnant-gagnant » pour les entreprises et le territoire.

2.2 L'affirmation d'une responsabilité de la firme à l'égard des territoires au travers de la gestion de l'impact des restructurations

Dans l'histoire récente de l'industrie française, l'implication territoriale des grandes entreprises reste étroitement liée aux grandes restructurations industrielles des années 1970. C'est parce qu'elles étaient amenées à fermer leurs sites de production ou à en réduire la capacité que des grandes entreprises publiques ou privées comme Saint Gobain, Thomson, Lafarge, Rhône-Poulenc ou Usinor ont mis en place diverses actions de soutien à la réindustrialisation des bassins d'emplois. En-dehors de ces contextes de reconversion, ces politiques de contributions au développement local sont restées limitées à quelques

grandes entreprises publiques, dont la nature et l'activité en faisaient des aménageurs du territoire : grands chantiers de construction de centrales pour EDF, extension des plates-formes pour Aéroport de Paris, construction des lignes TGV par la SNCF.

Souvent considérées par les acteurs locaux comme une « juste compensation » dûe au territoire et parfois réduites à une opération de préservation de l'image de marque de l'entreprise qui restructure, ces politiques n'en ont pas moins permis que « *s'instaure 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* » (Raveyre, 2001).

Ces pratiques de « réindustrialisation » sur une base volontariste ont conforté l'idée que les entreprises qui se restructurent ont une responsabilité à l'égard des territoires, distincte des obligations de formation, d'adaptation et de reclassement auxquelles l'employeur est tenu lorsqu'il licencie pour motif économique. Le législateur a consacré cette notion en instaurant en 2005 une obligation pour les entreprises de plus 1000 salariés de contribuer à la revitalisation des territoires (à hauteur de leurs moyens) lorsqu'elles procèdent à un licenciement collectif affectant, par son ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels elles sont implantées. Les activités industrielles, compte-tenu de l'importance de leur « empreinte territoriale », sont particulièrement concernées par cette problématique de la responsabilité à l'égard des territoires. En se « libérant » d'une main d'œuvre devenue surnuméraire, l'entreprise qui se restructure revient en quelque sorte sur l'alliance qu'elle a pu nouer avec le territoire pour avoir accès aux ressources locales (Commissariat Général du Plan, 2004).

L'analyse de la mise en œuvre de cette obligation de revitalisation est intéressante en ce qu'elle constitue un bon révélateur du statut de la variable territoriale dans les stratégies des entreprises, et de la manière dont celles-ci conçoivent – ou non – l'intérêt d'être davantage coproductrices des ressources territoriales plutôt que simples consommatrices (Grimault, Mériaux, 2012⁹). La façon dont l'entreprise va s'acquitter de l'obligation de revitalisation n'est pas sans lien avec les motifs qui ont conduit à la restructuration et les modalités selon lesquelles l'entreprise la conduit. En particulier, les attentes qu'elle sera susceptible de former en termes d'accès aux ressources du territoire – accès à des matières premières, à de la main-d'œuvre, à du foncier, à des prestataires de service... – seront différentes selon qu'elle le quitte ou qu'elle continue d'y investir. Mais d'autres facteurs, d'ordre culturel,

⁹ Etude réalisée en 2011 par l'IRES, le cabinet Amnyos, le Centre d'Economie de la Sorbonne et le LATTS pour le compte de la Datar et de la DGEFP, à partir d'une vingtaine d'étude de cas de conventions de revitalisation et d'analyse des pratiques dans une dizaine de départements. Nous nous appuyons ici sur quelques uns des cas étudiés.

jouent également: ainsi, parmi les entreprises qui perçoivent le dispositif comme une taxe voire une sanction, on trouve fréquemment des filiales françaises de groupes étrangers et des entreprises qui quittent le territoire national.

2.2.1 *Quand l'implication dans la construction des ressources humaines du territoire rejoint la stratégie économique de l'entreprise : exemples de pratiques de revitalisation*

D'autres entreprises, à l'inverse, s'accordent d'emblée sur la nécessité de revitaliser, s'impliquent dans la mise en œuvre des actions de revitalisation, ou font même de cette obligation une opportunité pour reconfigurer le réseau productif dans lequel elles s'insèrent. L'affirmation d'une responsabilité de l'entreprise à l'égard des territoires n'exclut pas la possibilité de faire converger l'intérêt collectif et l'intérêt de l'entreprise. En ce sens, on est loin ici d'une simple logique de communication sur la « responsabilité sociale » de l'entreprise: la préoccupation de renvoyer une image « socialement acceptable » de l'entreprise se mêle à une analyse précise des interdépendances qui la lient à son environnement local et aux ressources qu'il procure .

Quand le groupe Airbus contribue, au titre de sa convention de revitalisation, à des actions « pour le développement des compétences sur le territoire » il s'agit pour lui de se prémunir contre le risque majeur que constitue, pour sa stratégie de redéploiement, les difficultés d'accès à des ressources localisées. La convention de revitalisation se présente comme une occasion de fixer localement ces ressources, ressources humaines en particulier, dont le groupe a impérativement besoin qu'elles demeurent dans son écosystème. Les actions de revitalisation mises en œuvre localement en témoignent : aide commerciale aux entreprises de la filière (en vue d'une diversification, ou d'une meilleure capacité à accéder aux marchés gagnés par les sous-traitants de rang 1) ; organisation d'un salon pour soutenir l'attractivité des nouveaux métiers de la filière ; financement de formations pour aider à fixer certains métiers dans la région. L'entreprise accepte par là même d'entrer dans des « rapports de localisation » plus soutenus avec son territoire d'implantation, compte tenu des ressources auxquelles elle cherche à avoir accès. Elle le fait sur « interpellation » de l'Etat et des acteurs locaux, dans le cadre la négociation d'une convention de revitalisation qui l'oblige vis-à-vis de son territoire d'implantation tout en renforçant son ancrage.

Le même type de configuration se retrouve dans un autre cas concernant cette fois une entreprise en restructuration de la banlieue grenobloise, filiale d'un groupe britannique du secteur des composants électroniques. Confrontée à une baisse brutale de son carnet de commandes en 2009 du fait d'un contexte concurrentiel accru, l'entreprise délaisse une part de ses activités pour se réorienter vers des secteurs de niche et supprime 145 emplois sur les 480 emplois du site. Les dirigeants du site, soucieux de sauvegarder et de valoriser la compétence collective des salariés (uniquement des ingénieurs et cadres), choisissent de travailler en parallèle sur le PSE et la revitalisation, en accord avec la préfecture et les élus. La convention de revitalisation intègre donc des « actions par anticipation de soutien à la création d'entreprise », visant notamment l'accompagnement de projets d'essaimage portés par une partie du personnel. Ces actions témoignent de l'existence de partenariats entre l'entreprise et des organismes locaux (centres de recherche, pôle de compétitivité), qui doivent, pour certains, accueillir une partie des salariés dont l'activité est externalisée. Le deuxième axe de la convention, plus classique, porte sur des actions de soutien au développement et à l'implantation d'entreprises de la filière de la micro-électronique.

Si la préoccupation « citoyenne » est bien présente dans les motivations des responsables de ce site (un établissement historique implanté depuis plus de 70 ans), l'essentiel réside bien dans la manière dont ils parviennent à démontrer qu'une partie au moins des actions de revitalisation peut conforter la stratégie de l'entreprise. Il s'agit donc de réussir à opérer la « traduction » d'une obligation juridique en un intérêt économique entendable par les dirigeants du groupe : le fait que les compétences issues de l'entreprise soient externalisées tout en restant à proximité est une manière de rendre les coûts variables qui peut s'inscrire dans la stratégie du groupe. L'intervention des acteurs locaux aura permis de renforcer l'idée d'une nécessaire responsabilisation de l'entreprise vis-à-vis du territoire, auprès des dirigeants du groupe. Comme dans le cas précédent, la nécessité pour l'entreprise de favoriser le maintien des ressources dont elle a besoin localement, combinée à celle de réorganiser son réseau productif en externalisant une part de son activité, oriente d'emblée le processus de revitalisation.

2.2.2 *De l'action territoriale "à chaud" à une politique territoriale d'entreprise en continu : l'exemple de Geris (groupe Thalès)*

Si la grande entreprise qui se restructure a rarement d'autre choix que de composer avec les acteurs du territoire (en plus de ses propres parties prenantes internes, salariés, représentants syndicaux), certaines d'entre-elles ont su dépasser ce qui est souvent vécu comme une contrainte pour aller au-delà d'un simple rapport d'obligation. Certains

des grands groupes industriels mentionnés plus haut ont structuré en interne des filiales dédiées à la reconversion qui, passées les phases de restructuration, se sont positionnées comme acteur du développement local dans leurs territoires d'implantation¹⁰.

Question d'image certes, mais surtout, du point de vue des entreprises, cette « démarche de constitution de réseaux territoriaux avec les entreprises et les acteurs politico-institutionnels [... avait pour] but d'améliorer l'ajustement du groupe à son environnement » (Raveyre, 2009 : 87). L'action territoriale permet alors de faire émerger des solutions à des enjeux RH internes que la grande entreprise peine à résoudre en restant à l'intérieur des cadres établis : « : concilier flexibilité de l'emploi et accumulation - mobilisation des compétences des salariés ; conjuguer spécialisation-externalisation d'activité et coordination des collectifs de travail internes et externes. » (Raveyre, 2001). Analysant ces expériences et les liens que les entreprises ont pu ainsi tisser avec leur environnement, Marie Raveyre a souligné combien ces politiques d'implication locale pouvaient contribuer à éviter une focalisation excessive sur le fonctionnement du marché du travail interne, génératrice de rigidités dans la gestion de l'emploi.

Le groupe Thalès, au travers de sa filiale Geris, a été l'un de ceux qui a le plus fortement investi dans une action en continu pour construire les ressources de ses territoires d'implantation, à partir des savoir-faire construits dans les activités de réindustrialisation depuis la fin des années 1970. Le positionnement de Geris est particulièrement original, en ce que la filiale combine une activité d'appui à la revitalisation (pour son groupe ou pour le compte d'autres entreprises) et une fonction de développement de la « politique territoriale d'entreprise », reconnue dans les accords d'entreprise. L'accord sur l'anticipation et la GPEC de novembre 2006 prévoit ainsi que le groupe renforce sa « politique territoriale » pour « valoriser l'emploi dans chacune des régions dans lesquelles il est présent » (...) Cette volonté de concourir au maintien de l'emploi dans les régions se traduira par la volonté d'élaborer, quand cela est nécessaire, une charte de partenariat entre le Groupe Thalès, l'Etat, les collectivités locales et régionales et les partenaires économiques et sociaux locaux ».

¹⁰ Certains de ces groupes (Air France, Lafarge, Sanofi Aventis...) sont également membres du CIADEL, Club des Industriels Acteurs du Développement Local, qui regroupe en outre des grandes entreprises publiques comme EDF, SNCF ou la Poste.

Dans le cas du groupe Thalès, la prise de conscience de la nécessité d'un volet territorial de la politique de gestion de l'emploi et des compétences s'est opérée de manière précoce, à partir de trois constats majeurs¹¹ :

- aucune structure n'existe aujourd'hui qui soit en capacité d'avoir une vision transversale des actions locales sur l'emploi et les compétences des grands groupes, dont les décisions ont pourtant des impacts énormes sur la vie de ces territoires. Qu'il s'agisse d'impacts positifs (se traduisant par des besoins de main d'œuvre ou l'appel à de nouvelles compétences) ou négatifs (restructurations), il est donc difficile d'anticiper et de construire des réponses coordonnées et sauf exception, il n'y a généralement pas de relation cohérente entre les stratégies industrielles et les stratégies ou priorités du territoire
- En outre les grands groupes, pour des raisons évidentes de confidentialité, communiquent peu de manière officielle sur leur stratégie industrielle à moyen-terme auprès des décideurs publics, qui de leur côté ont bien du mal à comprendre les contraintes dans lesquelles les entreprises se situent. Lorsque des informations circulent, c'est en grande partie par des canaux informels, entre interlocuteurs de confiance.
- Une entreprise isolée ne peut pas faire grand chose pour résoudre les problèmes qui se posent à elle en matière d'emploi et de compétence, pour capter des talents, des ressources ou faire évoluer ses métiers. Mais les dirigeants d'unités et responsables RH, y compris dans les grands groupes, n'ont sauf exception qu'une compréhension très limitée du système institutionnel et des politiques publiques et ne savent pas repérer là où se trouvent les ressources qui vont les aider à résoudre leur problème.

Mettant à profit l'expertise et les interfaces avec le monde institutionnel construites dans ses activités de réindustrialisation, Geris appuie la mise en œuvre de la politique territoriale du groupe Thalès sur plusieurs plans :

- un appui technique et méthodologique aux directeurs et DRH : Geris a conçu une méthode simple pour élaborer avec chacun des 26 sites du groupe un diagnostic permettant de définir l'« empreinte territoriale » de l'établissement¹². Les résultats de chaque site sont étalonnés et des objectifs fixés au regard du

¹¹ Intervention de Marc Cécé, directeur général de Geris, au cercle de réflexion Territoires-Ressources Humaines – Entreprise du 6 juin 2011

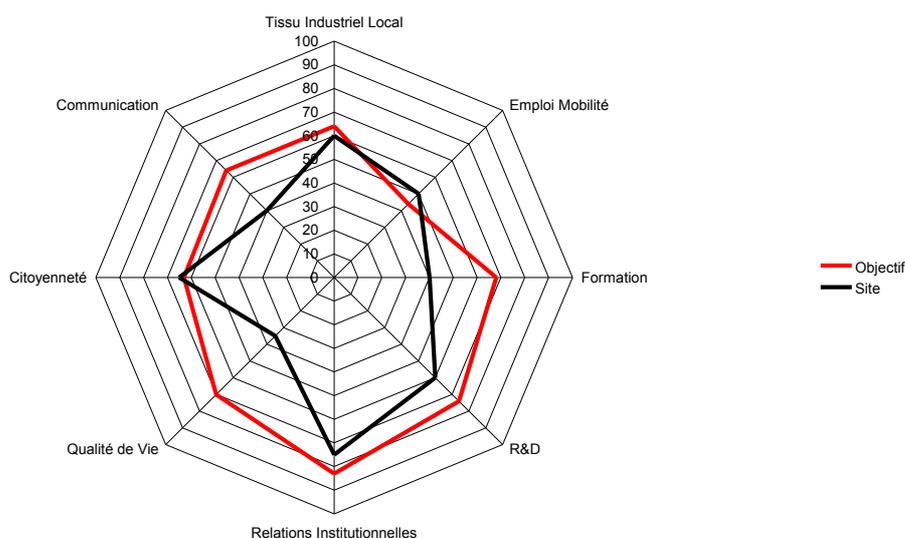
¹² Cette méthode vise à qualifier l'intensité des relations entre l'établissement et son environnement selon 8 axes de mesure : relation avec le tissu industriel, emploi et mobilité, formation, développement de la recherche et technologie, relations institutionnelles, qualité de vie, citoyenneté (dont le thème du handicap), communication

contexte local et de la stratégie du groupe. Sur cette base, Geris a rédigé un « guide de la territorialité » définissant les axes et objectifs d'une politique territoriale, recensant les bonnes pratiques de mise en œuvre et inventoriant les partenaires locaux.

- La dynamisation des relations de partenariat entre le groupe et les acteurs pertinents du champ de l'emploi et de la formation : Geris vient en appui aux responsables des sites Thales et DCNS dans l'organisation d'évènements (« journée alternance ») ou de projets sur des thématiques ciblées (le recrutement, avec des acteurs comme les maisons de l'emploi).
- L'organisation des mobilités professionnelles entre le groupe et ses partenaires industriels ou sous-traitants, et l'appui aux salariés du groupe désireux de créer leur propre activité, notamment en mobilisant l'ensemble des ressources publiques de soutien à la création d'entreprises.

Au final, la combinaison de l'ensemble de ces outils d'intervention permet à ce groupe de porter des démarches de gestion territoriale de l'emploi et des compétences en articulant des objectifs interdépendants : ceux de l'entreprise (favoriser la mobilité externe, développer l'innovation, améliorer son attractivité et le sentiment d'appartenance des salariés), ceux du territoire (assurer son dynamisme économique, développer les compétences des réseaux d'entreprises, resserrer les liens entre entreprises et systèmes de formation) et ceux de l'individu (renforcement de la pérennité du site, développement de l'employabilité et du potentiel de mobilité, accès facilité à la formation, meilleure qualité de vie...).

L'empreinte territoriale d'un site Thalès - © Geris -



Ces différents exemples nous indiquent que certaines entreprises industrielles ont bien anticipé le mouvement de territorialisation croissante des politiques d'organisation du marché du travail et de production des compétences. Leur volonté de s'impliquer davantage dans la construction des ressources humaines de proximité traduit certes une conception de leur « responsabilité sociale » à l'égard de leurs territoires d'appartenance, mais elle peut dans le même temps conforter des stratégies économiques à long-terme. Une entreprise qui forme davantage de jeunes en alternance qu'elle ne pourra en recruter, et qui s'engage, à l'instar d'EDF, à les accompagner vers l'emploi en organisant des passerelles avec ses sous-traitants et interlocuteurs du service public, se comporte certes de manière « citoyenne » et « responsable ». Mais elle est également tout à fait consciente de l'intérêt stratégique que représente le maintien de certains métiers techniques au sein du réseau de ses sous-traitants à proximité de ses équipements.

L'implication territoriale des entreprises peut donc s'avérer être la conséquence de l'intégration d'enjeux sociétaux, qui revêtent pour elles un intérêt d'ordre stratégique. La connaissance intime des mécanismes et acteurs institutionnels locaux qui organisent le marché du travail et le système local de compétences constitue un avantage concurrentiel indéniable. Pour certaines entreprises (notamment dans le secteur des *utilities*), l'implication territoriale conditionne même l'accès à des marchés ou à des droits d'exercer leur activité.

Dans tous ces cas de figure, l'ancrage territorial, les proximités qu'il permet, devient partie intégrante d'un « modèle d'affaire » fondé sur des dynamiques de coconstruction et d'activation de ressources et de compétences territorialisées (Saives, 2011). Cela sera d'autant plus le cas pour les activités industrielles qui ont une « empreinte territoriale » en rapport avec le volume d'externalités qu'elles génèrent et qui comptent un grand nombre de firmes « structurantes ». Dans la mesure où les « actifs humains » que l'entreprise industrielle se procure dans le territoire ont un caractère fortement spécifique, elle pèse davantage sur le marché du travail local qu'une entreprise de service. C'est précisément ce qui rend aussi délicat, du point de vue des acteurs du développement économique local, la recherche d'un équilibre entre spécialisation productive et diversification. L'existence de « systèmes locaux de compétences », de « complexes territorialisés de compétences » (Perrat, 2012), constitue à la fois un atout et un facteur de risque : à l'instar des entreprises, les territoires ont des capacités d'évolution limitées par le répertoire de compétences qu'ils mobilisent effectivement (Ferru, 2009) et par des trajectoires historiques singulières (Mendez, Mercier, 2006).

3. Les rapports entreprise/territoire et la stratégie du jardinage

Nous avons jusqu'à présent montré comment les politiques publiques et les politiques RH des entreprises tendaient à converger autour d'une vision dynamique du territoire (Lauriol, Perret, Tannery 2008), et nous avons cherché à repérer, au travers de quelques cas singuliers, pourquoi et comment les entreprises pouvaient opérer comme « activateur » des ressources et des compétences territorialisées (Saives, 2011).

A partir de ces illustrations – et des échanges que nous avons pu organiser entre porteurs de ces pratiques et experts¹³ – il nous semble possible d'esquisser une grille de lecture plus analytique des rapports entre entreprises et territoire, sous l'angle qui nous intéresse, celui des enjeux de ressources humaines (3.1). Différentes situations idéales-typiques peuvent ainsi être mises en évidence. Il s'agit, par définition, de modèles qui ne se retrouvent jamais totalement réalisés de manière systématique, mais qui permettent de mieux situer les entreprises dans leur rapport au territoire et aux ressources qu'il est susceptible de procurer. Sur un registre plus normatif, on caractérisera enfin la stratégie « de jardinage » du territoire qui nous semble être en mesure de répondre à la fois aux enjeux propres des entreprises et à la régulation collective de la production des compétences et du marché du travail (3.2).

¹³ Au sein du cercle de réflexion TeRhe, mis en place avec l'appui de la DRH France d'EDF. Nous empruntons ici aux comptes-rendus de ces séances, rédigés par Laurent Duclos (chercheur associé à l'IDHE)

3.1 Du rapport instrumental à l'instauration d'un rapport négocié au territoire

Le premier cas de figure, que nous qualifions de « rapport instrumental », correspond à une situation dans laquelle le territoire reste un « extérieur », complètement séparé des problématiques RH « internes » à l'entreprise. Le territoire est ici un simple contexte bien qu'il puisse être source d'externalités positives : on y puise des « moyens », à coût réduit et sans contrepartie. Les « acteurs du territoire » font partie du décor et ne pèsent pas sur l'élaboration d'une stratégie autonome par l'entreprise. Tant que l'entreprise est assurée de pouvoir disposer à l'endroit où elle s'établit d'une main-d'œuvre prête à travailler aux conditions requises de mobilité, de qualification et d'efficacité, elle n'a d'ailleurs aucune raison d'intégrer une problématique territoriale à son modèle RH. Elle peut parfaitement en rester à ces stratégies de « chasseur-cueilleur » (*poaching*) décrit par les économistes du travail anglo-saxons.

Dans cette configuration, il n'y a pas de « question territoriale » au sens d'un problème d'accès aux ressources, comme dans le cas des pénuries de main-d'œuvre. Cela ne veut pas dire que le lieu d'implantation ne serait pas l'objet d'un calcul : l'entreprise multinationale optimise ses stratégies de localisation (et d'une éventuelle relocalisation) en fonction notamment de ses marchés et de ses zones d'emploi mais le territoire reste vu comme un « théâtre d'opération ». En ce qui concerne les grandes entreprises établies « en réseau » sur l'ensemble du territoire national et qui figurent, à chaque fois, parmi les gros employeurs locaux, l'approche est liée à une forme de clôture sur soi assez caractéristique. Vis-à-vis des enjeux de l'emploi et des compétences (et des acteurs et politiques qui peuplent l'espace institutionnel), l'entreprise tend à se comporter en acteur opportuniste et relativement passif : le marché interne de l'emploi obéit à une régulation centralisée, l'implication dans le système local de production des compétences n'est pas nécessaire.

Le deuxième rapport typique décrit une situation dans laquelle le « contexte » commence à peser sur la marche de l'entreprise, introduisant donc un facteur de contingence : le territoire cesse d'être un décor complètement naturalisé, il devient un contexte potentiellement contraignant, à prendre en compte et donc, à tout le moins, à documenter.

La connaissance du territoire, par exemple des caractéristiques des bassins d'emploi dans lesquels l'entreprise est implantée, devient par exemple une préoccupation pour les managers RH à partir du moment

ou ils sont confrontés à des difficultés de recrutement. La nécessité d'analyser son environnement (en s'appuyant sur des productions existantes ou en créant son propre « observatoire ») précède généralement la prise de conscience de la nécessité de développer une connaissance des acteurs du territoire, de leurs responsabilités et de leurs champs d'action respectifs sur les enjeux de l'emploi et des compétences, surtout lorsque cette action collective est défaillante. L'entreprise tend en effet à se comporter en « consommateur exigeant » et opportuniste lorsque le système est pris à défaut. Comme nous le montre de nombreux cas de « partenariats locaux » pour l'emploi et la formation (par exemple autour de la création de structures tels que les groupements d'employeurs ou de la création de formations en alternance), c'est souvent en cherchant des solutions à ses propres problèmes que l'entreprise est amenée à contribuer à une action collective dont les retombées profiteront plus largement au tissu économique local.

Le troisième type de rapport au territoire est assez bien illustré par la démarche GTEC Dunkerque LNG et les projets de revitalisation présentés précédemment. Il s'agit d'un **rapport « d'obligation »**, qui naît de la rencontre entre une situation à risque (un événement, une rupture) et la perception d'une responsabilité particulière de l'entreprise envers le territoire (responsabilité sociale et « morale » qui se mêle, comme on l'a vu, à un intérêt à agir d'ordre économique).

On retrouve dans ces différents cas une caractéristique bien connue des praticiens du développement local : la résilience d'un territoire face aux mutations économiques comme l'ouverture de l'entreprise au territoire ne vont pas de soi, elles sont souvent, sinon toujours, le fruit d'un événement ayant précisément marqué soit l'entreprise soit le territoire en question, soit les deux. Il peut s'agir, au pire, de la contestation des droits économiques dévolus à l'entreprise qu'elle soit liée, par exemple, à l'impact d'une restructuration lourde ou à un épisode fâcheux (pollution, accident industriel, etc.). Mais cet événement peut être plus simplement lié à la survenue d'un problème d'accès aux ressources ou à la reconfiguration globale des conditions de marché (cf. la mise en concurrence des services ferroviaires régionaux). L'ouverture au territoire est alors consécutive à l'exposition à un risque, dont l'entreprise cherche à se prémunir en (re-)tissant sa relation aux acteurs légitimes du territoire et aux pouvoirs locaux.

Enfin, **un quatrième type de rapport** au territoire, prolongement logique du précédent, s'établit lorsque l'entreprise sort d'une logique de « réaction à chaud » pour construire en continu un **« rapport négocié au territoire »**. Au lieu d'être un contexte « extérieur », vecteur de contraintes auxquelles il est nécessaire de s'adapter, **le territoire devient, de ce fait, un lieu où des « situations » se nouent, dans**

lesquelles l'entreprise est partie prenante, et sur lesquelles elle va chercher à peser. Alors qu'elle *s'ajuste* aux conditions qui lui sont faites dans les autres modèles, elle s'outille de différentes manières pour *ajuster* ces conditions. L'entreprise peut ainsi structurer sa propre politique territoriale et identifier son expertise sur le sujet (à l'instar de Thalès et de sa filiale Geris) aux yeux des acteurs du territoire..

Vis-à-vis des enjeux de l'emploi et des compétences, le territoire va constituer le lieu d'un investissement spécifique et (re)devenir un « espace de projet ». L'entreprise cesse d'être un simple « contributeur » dans les partenariats locaux, elle assume une forme de leadership institutionnel en devenant un acteur moteur de ces projets, en capacité de fédérer des réseaux rassemblant acteurs publics, organismes de formation, entreprises partenaires, etc. On retrouve ici, sur le champ des ressources humaines, des configurations analogues à celles observables sur le champ de l'innovation : construction de réseaux d'acteurs générateurs d'avantages concurrentiels pour les entreprises parties-prenantes et pour le territoire (Ménage, 2009), intervention « d'acteurs-tiers » – entre les entreprises et les pouvoirs publics – capables de construire des processus d'apprentissage collectifs (Xhaufclair, Pichault, 2010).

L'identification de ces 4 idéaux-types fait surgir plusieurs questions, et notamment celle de leur articulation logique dans le temps. Les expériences dont nous pouvons témoigner suggèrent bien l'existence d'un cheminement progressif entre les différents modèles, mais également de la possibilité de retours en arrière assez brutaux. Parmi les responsables d'entreprises amenés à faire part de leur expérience « d'acteur des politiques territoriales », nombreux sont ceux qui soulignent combien les grandes entreprises auxquelles ils appartiennent sont sujettes à l'amnésie : les changements permanents des organigrammes, la rotation accélérée des dirigeants d'unités, le poids des réseaux inter-personnels et la difficulté à capitaliser dans le temps sont des facteurs de fragilisation importants pour stabiliser ce type de rapport négocié au territoire. La maîtrise temporelle, la capacité d'une entreprise à se projeter sur le long-terme, sont également soulignés comme étant des facteurs déterminants pour enclencher ces démarches et passer d'une action ponctuelle « à chaud » à une intervention continue.

3.2 Et si le rapport industrie/territoire pouvait s'envisager sous l'angle du jardinage ?

En examinant les raisons et les modalités de l'implication de quelques entreprises dans l'activation et la régulation des ressources et des compétences territorialisées, il nous semble au final **qu'une analogie se dessine entre le comportement de ces entreprises et celui du jardinier**. La métaphore du jardinage – et l'image de « l'entreprise jardinière du territoire » – nous semblent en effet suggérer des pistes intéressantes pour penser le renouvellement de l'action collective en matière d'emploi et de compétences.

La métaphore du jardinier n'est pas complètement étrangère au champ de la gestion de l'entreprise. Henry Mintzberg (1994) l'a notamment utilisé pour décrire une conception du management plus « modeste » – et censément plus efficace – et que les postures du manager traditionnel : le manager habile accompagne les stratégies émergentes et ce faisant agit comme le jardinier, qui n'intervient pas directement mais crée les conditions favorables à l'épanouissement de ses cultures. Il sait respecter le temps du cycle de la vie, et accompagne les processus naturels. A l'instar du riziculteur décrit par François Jullien (1996) pour illustrer la conception orientale de « l'efficacité indirecte », il sait que ce n'est pas en tirant sur la plante qu'on la fait pousser plus vite.

Appliquée au « versant extérieur » de l'entreprise, la métaphore du jardinage invite d'emblée à **penser les relations entre l'entreprise et son environnement institutionnel sur une logique d'éco-système, et à considérer ces interactions sous l'angle des dynamiques d'action collective**. C'est d'ailleurs cette perspective qu'emprunte l'un des rares auteurs à avoir fait usage de la figure du jardinier pour décrire un « milieu innovant » (de Bernady, 1997) : « *fins stratèges et jardiniers méticuleux* », les acteurs de l'innovation (en l'occurrence, ceux du bassin grenoblois) ont su « *construire un consensus large parce qu'au diapason des tendances, volontés, schèmes mentaux et structures cognitives de différents milieux locaux intéressés à rester viables et travailler à Grenoble* ».

Les quelques exemples d'action territoriale ou de politiques d'entreprise que nous avons décrit plus haut suggèrent en effet que le **jardinage du territoire commence par un fort degré d'interactions et d'interconnaissances entre l'entreprise et son éco-système, et une capacité à tirer profit du « capital social » accumulé (Putnam, 1993) pour tisser en permanence le lien entre les différentes parties-prenantes du territoire** : les entreprises voisines mais également les pouvoirs publics locaux, le système éducatif et de formation, les centres

de recherche et universités, le tissu associatif, les acteurs organisés du champ socio-économique. De ce point de vue, certaines grandes entreprises industrielles qui ont été par le passé dans le giron de l'État ont hérité de leur histoire une plus grande sensibilité à la question territoriale. Cela étant, même une entreprise comme EDF, dont la relation aux territoires et aux pouvoirs locaux était constitutive de son identité, a eu bien du mal à préserver ce lien au fil de ses mutations permanentes : si la démarche de GTEC à Dunkerque présentée plus haut a ce statut exemplaire c'est aussi parce qu'elle est rare au sein du groupe !

Adopter une stratégie de jardinage suppose également, de la part de l'entreprise soucieuse des ressources humaines de son ou de ses territoires, une action en continu, même lorsqu'aucune nécessité urgente ne l'y contraint. A l'inverse du « consommateur » des politiques d'emploi et de formation – qui ne va avoir d'interactions avec le producteur (l'Education Nationale, Pôle Emploi) que lorsque cela « ne va pas » et ne s'impliquera le cas échéant que sur un mode ponctuel face à un besoin urgent – le « jardinier méticuleux » sait que seule une intervention continue pourra lui permettre, le moment venu, de trouver dans le territoire les ressources dont il aura besoin pour son développement futur.

« L'entreprise-jardinière » s'implique dans des actions collectives non seulement « à chaud » et pour des besoins définis qui lui sont propres, mais également de manière continue, et sans que cela réponde à ses propres besoins immédiats. Il s'agit moins ici d'une attitude « altruiste » (former pour les autres employeurs locaux) que d'un comportement prudentiel : ne sachant pas de quoi demain sera fait – de quelles compétences l'entreprise va-t-elle avoir besoin en fonction de l'évolution de ses marchés ? – il est rationnel et raisonnable de maintenir un investissement dans la production de certaines compétences « à large spectre » et de faire en sorte qu'elles se fixent localement. L'entreprise peut ainsi conduire une politique de « mise en jachère », qui, contrairement à ce l'on croit souvent, ne consiste pas à laisser des terres à l'abandon mais à régénérer le potentiel de fertilité en prévision d'un futur ensemencement (Sigaut, Morlon, 2008).

Cette dimension temporelle, le souci du long-terme et l'attention portée aux cycles d'activité constituent une autre caractéristique commune au jardinage « raisonné » et à ces entreprises qui s'impliquent activement dans la production des ressources humaines du territoire. Les grands groupes que nous avons mentionné et dont nous avons détaillé certaines interventions sur les territoires ne sont pas des groupes tout à fait ordinaires : leur statut ou leur passé récent d'entreprise publique leur ont conféré une sensibilité particulière dans leur relation au territoire et un sentiment de responsabilité dont

beaucoup de grands groupes industriels, emportés dans une logique de financiarisation, ont eu tendance à s'exonérer (Colletis, 2012).

De ce point de vue, ces acteurs économiques ont tendance à concevoir leur ancrage territorial plutôt sur le mode d'une entreprise à la recherche de compétences complémentaires et d'accès à des marchés différenciés, davantage que sur le mode des groupes, gouvernés par une logique financière et qui « a priori ignorent le territoire » (idem, p. 131). Cette relation entre les formes de gouvernance d'entreprise et la conception de l'ancrage territorial des activités industrielles ressort d'ailleurs nettement des analyses comparatives portant sur la « résistance à la crise » des industries française et allemande : le Mittelstand est à 70% composé d'entreprises familiales, dont les formes de gouvernance autorisent et promeuvent la mise en place de stratégies d'implication à long-terme dans les relations de proximité avec les acteurs de l'économie réelle des territoires. La réussite de modèles d'ETI que peuvent constituer en France des entreprises comme Somfy¹⁴ ou Thuasne¹⁵ est liée, selon leurs dirigeants, à la stabilité de l'actionnariat et à la continuité de l'ancrage territorial et des avantages concurrentiels qu'il procure.

Enfin, les entreprises qui ont adopté de la manière la plus précoce une stratégie de jardinage du territoire ont souvent formalisé cette stratégie et s'en servent pour construire leur image de marque. Le partage des valeurs de l'entreprise « attentive » au territoire et à son développement est devenu pour certains grands groupes (Danone, EDF,) un axe majeur de la communication vis-à-vis des clients, des partenaires institutionnels, des établissements de formation, mais aussi en interne vis-à-vis des salariés et de leurs représentants. Le dialogue social d'entreprise (accord GPEC, accord sur l'alternance) comporte de plus en plus fréquemment un volet territorial, sur lequel les partenaires sociaux sont donc amenés à se prononcer. L'implication territoriale devient alors un moyen supplémentaire pour donner aux salariés les moyens de construire leur employabilité, sur un marché du travail élargi aux réseaux et aux partenariats construits par l'entreprise (Lozier, 2012). Ce faisant, l'entreprise enrichit sa « marque employeur » d'une dimension nouvelle, qui va la rendre plus attractive auprès des candidats qu'elle souhaite attirer. L'implication directe et continue de l'entreprise dans la construction collective des ressources humaines et l'organisation du marché du travail à l'échelle du territoire devient alors un moyen d'éviter que des problèmes d'inadéquation de la main d'œuvre se posent à elle.

¹⁴ Jean-Philippe Demael, PDG de Somfy : « Nous sommes ancrés dans notre territoire local, avec une âme. C'est un actif important pour le long terme », *Les Echos*, 14 mars 2012

¹⁵ Étudié dans *Les Cahiers Lasaire* n°42, *Susciter une nouvelle ambition pour la France*, mars 2011.

4. Conclusion

Une plus grande implication des entreprises dans la « fabrique territoriale » des politiques d'emploi et de formation ne résoudra certainement pas à elle seule tous les problèmes que l'on constate aujourd'hui sur le marché du travail. Pour autant, là où cette implication existe, nous avons pu constater combien elle améliorerait la pertinence des politiques publiques : en mobilisant les entreprises qui structurent le marché du travail à l'échelle locale, les « stratégies de jardinier » dont nous avons rendu compte sont de nature à renforcer l'efficacité de politiques territoriales toujours menacées de se développer en vase clos. A l'inverse, les entreprises qui s'impliquent dans de telles démarches gagnent à la fois une capacité à mobiliser davantage les ressources humaines du territoire dans une logique d'anticipation, à se redéployer le cas échéant plus rapidement et à faire valoir une forme de leadership institutionnel qu'elles valorisent notamment dans leur marque-employeur. Les bénéfices mutuels qu'engendrent cette forme de rapport au territoire ne devraient-ils pas dès lors être davantage valorisés, et les pratiques de jardinage davantage encouragées ?

-

BIBLIOGRAPHIE :

Amnyos Consultants, 2008, *Evaluation des contrats d'objectifs territoriaux et instruments assimilés*, rapport pour le Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie, Paris

Amnyos Consultants, 2010, *L'articulation des différentes voies de formation professionnelle des jeunes et de leurs effets sur l'accès à la qualification et l'emploi*, rapport pour le Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie, Paris

Bel (M.), Dubouchet (L.) (eds) 2004 *La décentralisation de la formation professionnelle : un processus en voie d'achèvement ?* Paris, Éditions de l'Aube,

Bel (M.), Méhaut (P.), Mériaux (O.) (eds), 2003, *La décentralisation de la formation professionnelle : quelle conduite de l'action publique ?*, Paris ,L'harmattan

Bernardy (M. de), 1997, « Efficience de l'innovation à Grenoble : fins stratégiques et jardiniers méticuleux », *Revue de géographie alpine*, Tome 85 N°4. pp. 155-174.

Bories-Azeau (I.), Loubès (A.), 2012, « La GPEC élargie aux territoires, quelles interfaces ? », Communication au 23^{ème} congrès de l'AGRH, Nancy, septembre 2012

Bourdu (E.), 2011, *L'évaluation des dispositifs institutionnels territoriaux sur les marchés locaux du travail, le cas du Service Public Régional de Formation professionnelle en Poitou-Charentes et de l'expérimentation sociale « Groupement d'Activités »*, Thèse pour le doctorat ès Sciences Economiques, Université de Poitiers

Cadin (L.), 1997, « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », in Besson P. (ed), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert , p. 65-95.

Colletis (G.), 2012, *L'urgence industrielle !* Ed. le Bord de l'Eau

Colletis (G.), Gilly (JP), Pecqueur (B.), Perrat (J.), Zimmerman (J.) 1997, « Firms et territoires : entre nomadisme et ancrage », *Espaces et sociétés* n°88-89, p. 115-137

Commissariat Général du Plan, 2001, *Entre chômage et difficultés de recrutement*, rapport du groupe Prospective des Métiers et des Qualifications présidé par Claude Seibel, Paris, La Documentation Française

Commissariat Général du Plan, 2004, « Négociation sociale et territoires : enjeux et perspective », Note du groupe Thomas n°3, décembre

DGEFP (Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle), 2012, Groupe de travail Contrat de Sécurisation Professionnelle, atelier « information et intermédiation », recueil des travaux, département des synthèses, octobre 2012

Du Crest (A.), 1999, « Le paradoxe persistant des difficultés de recrutement en période de chômage », *Travail et emploi*, n° 79, p. 111-126

Ferru (M.), 2009, « La trajectoire cognitive des territoires : le cas du bassin industriel de Châtelleraut », *Revue d'Economie Régional et Urbaine*, n°5, pp. 935-955.

Grimault (S.) Mériaux (O.), 2012, « La mise en œuvre de l'obligation de revitalisation des territoires, un révélateur des relations entre l'entreprise en restructuration et le territoire », communication au *Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française*, Belfort, juillet 2012.

Jullien (F.), 1996, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset-Fasquelle

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

Lozier (F.), 2012, « L'employabilité dans les accords de GPEC : un objectif qui déplace la GRH à l'interface de l'entreprise et du territoire », Communication au 23^{ème} congrès de l'AGRHI, Nancy, septembre 2012

Marchal (E.), Rieucan (G.), 2010, *Le recrutement*, Paris, La Découverte

Ménage (P.), 2009, « Proximités, réseaux d'acteurs et compétitivité territoriale », communication aux 6^{èmes} journées de la proximité, Poitiers, 14-16 octobre

Mendez (A.) Mercier (D.) 2006, « Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°164, 253-275

Mériaux (O.), 2005 « Le débordement territorial des politiques sectorielles », in Douillet (A.C.), Faure (A.) (eds), *L'action publique et la question territoriale*, Grenoble, PUG, 27-33

Mériaux (O.), 2011, « Démarches RH territoriales : des concepts à la conduite de projets », communication au séminaire GTEC d'Aravis, mai 2011

Mériaux (O.), 2012, « Extension du domaine des RH : du mirage de la RSE à la réalité de l'ancrage territorial », article publié sur www.rhinfo.com, juin 2012

Mériaux (O.), Verdier (E.) (coord.), 2006, *L'action publique et les relations professionnelles face aux risques du travail et de l'emploi*, rapport de recherche pour

le Commissariat Général du Plan, avril 2006

Merle (V.), 1985 "Difficultés de recrutement et pratiques de gestion de main-d'œuvre", *Grand angle sur l'emploi*, n° 1, Agence Nationale Pour l'Emploi, Paris ?

Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod

Morlon (P.), Sigaut (F.), 2008 *La troublante histoire de la jachère*, Coédition Quae et Educagri.

Perrat (J.), 2012, « Mutations industrielles et dynamiques territoriales », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°1 février, p. 45-64.

Putnam (R.), 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Raveyre (M), 2001, « Implication territoriale des groupes et gestion du travail et de l'emploi, vers des intermédiations en réseaux », *La revue de l'IRES*, n°35, pp. 35-59

Raveyre (M), 2009, « L'entreprise fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations interorganisationnelles ? », *Management & Avenir*, 2009/7 n° 27, p. 86-105

Rorive (B.), 2003, « Qui porte la responsabilité sociale dans l'entreprise réseau? », 5ème Université de Printemps de l'Audit Social, IAE de Corse

Salognon (M.), 2006, « Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée », in A.-T. Dang, J.-L. Outin et H. Zajdela (Ed.) *Travailler pour être intégré ? Mutations des relations entre emploi et protection sociale*, Éditions du CNRS, pp. 163-179

Saives (A-L), 2011, « Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises » Le cas de l'agroalimentaire au Québec » *Revue française de gestion*, n° 213,

Verdier (E.), 2008, « Quels régimes d'action collective face aux risques du travail et de l'emploi », in Tremblay (D-G). (éd.), *Flexibilité, Sécurité d'emploi et Flexicurité : les enjeux et défis*, Presses de l'université, Montréal, pp. 25-46.

Xhaufclair (V) & Pichault (F.) ,2010, « Du tiers à la tercésation : caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel ». *Actes du 21ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*. Rennes-Saint-Malo, France.