



**HAL**  
open science

## Construction de la LGV SEA Tours-Bordeaux et politique de l'emploi : analyse de la coordination des acteurs publics et privés

Etienne Fouqueray, Elodie Manceau

### ► To cite this version:

Etienne Fouqueray, Elodie Manceau. Construction de la LGV SEA Tours-Bordeaux et politique de l'emploi : analyse de la coordination des acteurs publics et privés. Colloque " Construire les proximités dans un monde global : enjeux territoriaux, organisationnels et sociétaux ", May 2015, Tours, France. halshs-01379983

**HAL Id: halshs-01379983**

**<https://shs.hal.science/halshs-01379983v1>**

Submitted on 12 Oct 2016

**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.

# **CONSTRUCTION DE LA LGV SEA TOURS-BORDEAUX ET POLITIQUE DE L'EMPLOI : ANALYSE DE LA COORDINATION DES ACTEURS PUBLICS ET PRIVES**

Colloque « Construire les proximités dans un monde global : enjeux territoriaux, organisationnels et sociétaux »

20-22 mai 2015, Tours

Axe : La firme, entre ancrage local et réseau global

## **AUTEURS**

Etienne **FOUQUERAY**  
CRIEF EA2249 - Université de  
Poitiers - LISEA  
[etienne.fouqueray@univ-poitiers.fr](mailto:etienne.fouqueray@univ-poitiers.fr)

Elodie **MANCEAU**  
UMR Géographie-cités -  
LISEA  
[elodie.manceau@lisea.fr](mailto:elodie.manceau@lisea.fr)

**Les propos et les opinions exprimés dans cet article n'engagent que les auteurs et n'engagent pas les sociétés, auxquels ils contribuent ou dont ils peuvent être associés ou employés**

---

## **MOTS CLES**

Construction, LGV SEA, proximité, marchés locaux du travail, système d'acteurs, gouvernance.

## **RESUME**

Lancée en 2011, la construction de la Ligne à Grande Vitesse Sud Europe Atlantique (LGV SEA) entre Tours et Bordeaux a mobilisé près de 9 000 salariés au plus fort des travaux à l'été 2013. La mobilisation massive de ces ressources humaines a nécessité la mise en œuvre d'une politique d'emploi et de formation adaptée de la part du constructeur et des parties prenantes au projet.

En particulier, le recrutement d'environ 2 000 salariés locaux par le constructeur a été permis par l'instauration de relations partenariales entre acteurs locaux et nationaux de l'emploi et de la formation. En nous inscrivant dans un cadre d'analyse proximateur sur les relations firme/territoire, nous proposons dans cette communication de décrypter la manière dont les coordinations entre acteurs se sont construites et ont abouti à un système de gouvernance locale permettant le recrutement de ces personnels.

## Introduction

Première Ligne à Grande Vitesse française (LGV) construite et exploitée sous la forme d'un partenariat public-privé, la LGV Sud Europe Atlantique (SEA) entre Tours et Bordeaux a pour objectif de rapprocher Bordeaux et Paris, grâce à un gain de temps de 1h. Débutée en 2011, la construction de la LGV SEA, dont le financement s'élève à 7,8 milliards d'euros, s'achèvera en 2016 pour une mise en service programmée mi 2017. Le pic d'activités a été atteint à l'été 2013, au cœur de la phase « travaux d'infrastructure et de génie civil », avec près de 9 000 personnes en emploi. Après s'être maintenus à un niveau élevé jusqu'à la fin de l'été 2014, les effectifs du chantier ont connu une décrue jusqu'au printemps 2015.

Dans cette communication, nous proposons d'analyser la manière dont se sont coordonnés les différents acteurs locaux, régionaux et nationaux, privés et publics, pour accompagner cette variation de main d'œuvre sur le chantier, en nous focalisant sur le recrutement et le redéploiement d'une main d'œuvre locale. Une politique d'emploi et de formation adaptée a été mise œuvre dans l'ensemble des territoires traversés par la ligne afin de fournir une main d'œuvre locale qualifiée au constructeur puis, assurer la sécurisation des parcours professionnels des personnes recrutées et formées (Convention partenariale Etat, Pole Emploi, COSEA, Conseil régional de Poitou-Charentes, 2011). La construction de la LGV SEA représente ici un laboratoire de choix des relations qui existent sur les marchés locaux du travail entre des multinationales et des acteurs territoriaux, et de leur effet sur le développement économique des territoires à moyen terme.

Dans cette optique, nous mobilisons la littérature proximiste sur les liens entre firme et territoire (Gilly & Perrat, 2003; Perrat & Zimmermann, 2003) afin d'analyser les différentes modalités, spatialisées ou non, de coordination à l'œuvre dans le dispositif « emploi et formation » construit dans le cadre du projet SEA. Nous basant sur la définition de Bourdu (2011), nous qualifions ce dispositif de Dispositif Institutionnel Territorial (DIT). Les analyses en termes de proximité mettent l'accent sur l'articulation des modes de coordination entre acteurs et différencient la proximité spatiale de la proximité non spatiale. La coordination, dans le cadre d'une proximité non spatiale, se caractérisent par d'autres formes de proximité entre les acteurs. Nous appuyant sur la décomposition retenue par Gilly et Perrat (2003), nous distinguons deux formes de proximités non spatiales : « organisationnelle » et « institutionnelle ». En complément de cette approche, l'analyse sera fondée sur le rôle des relations sociales dans les coordinations inter organisationnelles et interindividuelles, qui met en évidence « la construction sociale des relations économiques » (Raveyre 2005). Nous mobilisons alors la notion d'encastrement des coordinations (Granovetter, 1985; Grossetti, 2004).

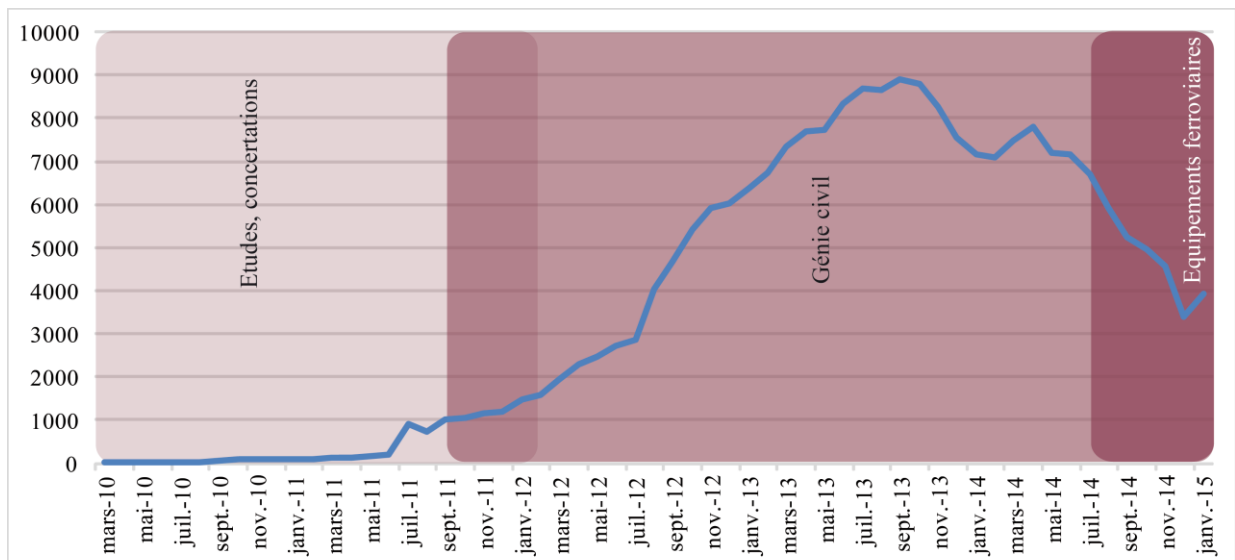
Pour mener à bien cette recherche, des données qualitatives de formes différentes seront mobilisées : des entretiens semi-directifs avec des « acteurs clés » du projet, des documents officiels (conventions de partenariat pour l'emploi, contrat de construction et de concession). Nous focalisons l'analyse sur le DIT LGV SEA mis en place en Poitou-Charentes qui est la région où les ressources humaines ont été les plus mobilisées. Dans une première partie, nous décrivons le contexte d'emploi du chantier de la LGV SEA. Dans une seconde partie, nous passons en revue la littérature proximiste sur les liens firme/territoire et les systèmes de gouvernance locale. Dans une troisième partie, nous interrogeons les caractéristiques des coordinations entre les « acteurs clés » du DIT LGV SEA à différentes échelles territoriales afin

de prendre en considération l'inscription multiniveaux de ces acteurs et l'articulation entre le « local » et le « global ».

### 1. Appariement et redéploiement sur le marché du travail de la construction de la LGV SEA : enjeux et acteurs

La nature éphémère des constructions de grandes infrastructures de transport induit une montée en charge rapide des effectifs et un décretement tout aussi fulgurant, pour un volume annuel d'emplois considérable (OCDE, 2002). Se pose donc, à chaque fois, la question de l'appariement sur ce marché du travail particulier (Berion, 2002) et sur la phase de redéploiement des salariés à la fin des chantiers. La construction de la LGV SEA n'échappe pas à ce processus (fig. 1).

**Fig. 1 : Les chiffres de l'emploi en ETP du chantier SEA pour la période 03/2010-01/2015**



Source : COSEA, 2015

En 2012, COSEA<sup>1</sup>, le groupement d'entreprises chargé de la conception et de la construction de la LGV SEA estimait à 5 000 personnes la mobilisation nécessaire pour la phase « terrassement et génie civil » et s'était engagé à l'embauche locale de 1 720 personnes entre mars 2012 et mars 2015 :

*La commande initiale était de passer de 500 à 5 000 salariés en 6 à 8 mois [...] avec comme contrainte forte que deux tiers des salariés pouvaient être apportés par les associés du groupement et un tiers pouvaient être des ressources trouvées localement. [...] Tout ça devait être processé, ça devait faire l'objet d'une démarche quasi-industrielle de sourcing [...] Dans ma tête, ma préoccupation dès le début ça a été de réfléchir au redéploiement : on va être très attendu. Ce dont le territoire se souviendra, c'est de cette phase-là plus que la phase de mobilisation (RH COSEA).*

<sup>1</sup> Les acteurs directs autour du projet de construction de la LGV SEA sont COSEA, le constructeur de la ligne, LISEA, la société concessionnaire, MESEA, la société de maintenance et SNCF Réseau (ex-RFF), le concédant.

Pour estimer ce volume, l'entreprise témoigne de son « savoir-faire » défini par une équation tenant compte de trois dimensions :

- Les logiques financières (chiffres d'affaires) ;
- Les différents jalons du chantier : la concertation, les études, les travaux d'infrastructure et de génie civil, les travaux d'équipements ferroviaires et les essais ;
- Le contexte économique et les enjeux environnementaux : les aléas climatiques et environnementaux (arrêtés lois sur l'eau, etc.) peuvent freiner le déroulement du chantier et le processus de recrutement. En septembre 2012, la découverte d'une espèce d'amphibiens - le triton de blasius - a par exemple interrompu le chantier SEA et a eu un impact négatif sur l'emploi. Le respect des politiques environnementales aurait mis au chômage technique environ 1 300 personnes (La Nouvelle République, 18/09/2012)<sup>2</sup>.

Au plus fort du chantier à l'été 2013, le projet de la LGV SEA a finalement mobilisé 9 000 personnes, soient 4 000 personnes de plus que ce qui était prévu. Les entreprises associées ont apporté trois quarts des besoins de mains d'œuvre en affectant des personnels issus de leurs différentes entités et 2 000 personnes ont été embauchées localement dont 1 400 dans le cadre de l'insertion professionnelle<sup>3</sup> (COSEA). A titre de comparaison, le chantier du tunnel ferroviaire sous la manche long de 50,5 Km reliant le Royaume-Uni et la France<sup>4</sup> avait mobilisé au plus fort du chantier 5 600 personnes et généré 6 millions d'euros de dépenses pour 2 340 stagiaires et 900 000 heures de formation (Quintin, 2007). Autre exemple, le chantier de la LGV Bretagne Pays de la Loire qui doit relier Le Mans à Rennes et dont la mise en service est prévue mi 2017 a mobilisé plus de 4 000 salariés au plus fort du chantier dont 900 salariés embauchés localement (Eiffage LGV BPL, 2015).

*Il fallait constituer un vivier de Tours à Bordeaux. On a mis en place avec Pôle Emploi et les organismes de formation des informations collectives au plus près des communes. Toutes les personnes qui étaient intéressées ont eu un entretien individuel. [...] il y a eu quasiment 4000 personnes convoquées, plus de 2500 présents, 2200 entretiens individuels. Tout ça était fait par Pôle Emploi, les responsables RH de section et on s'est constitué un vivier de plus de 2000 candidats potentiels (RH COSEA).*

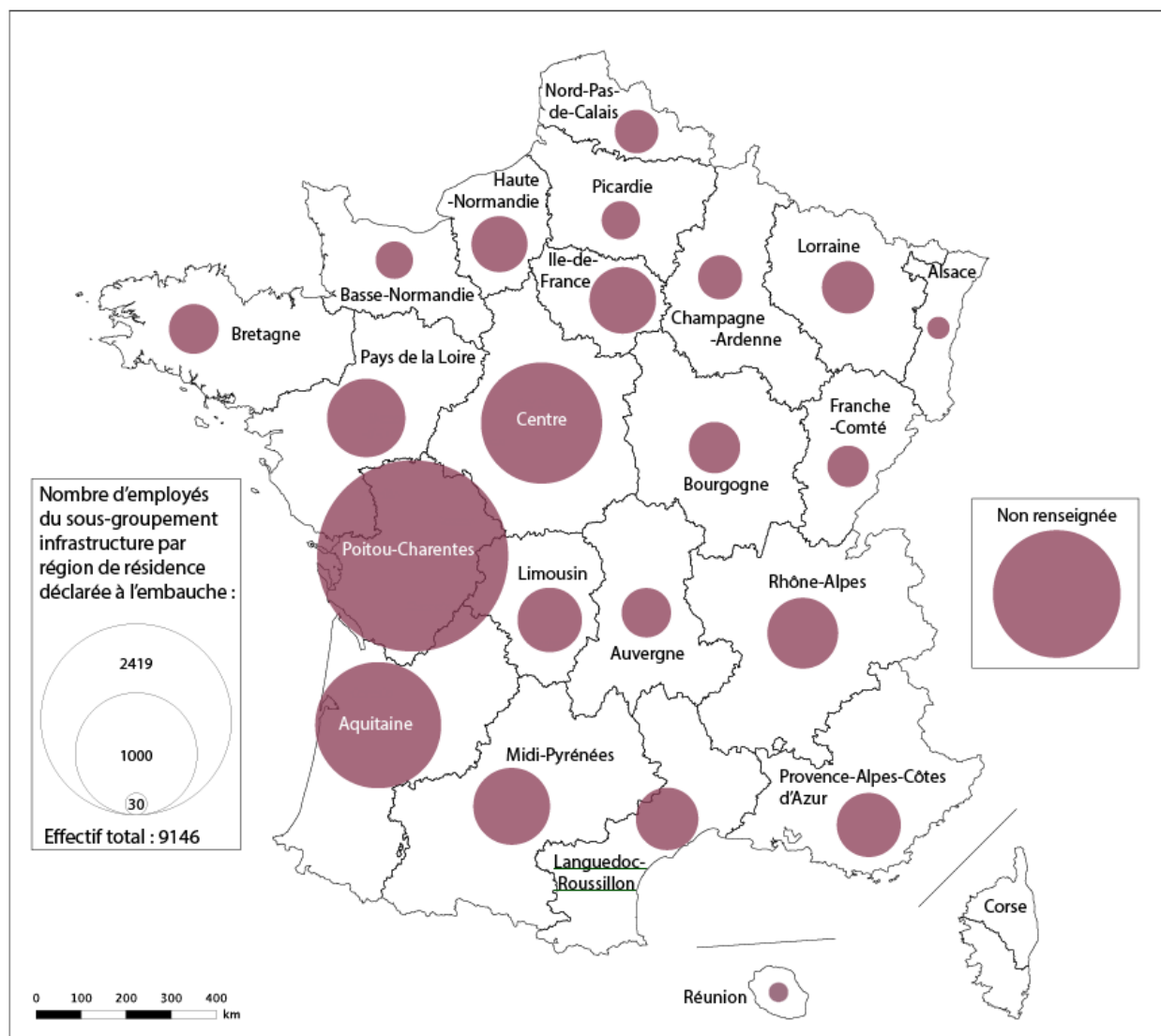
---

<sup>2</sup> Cet exemple n'est pas isolé. Entre 1996 et 2002, la construction de l'autoroute Alençon-Le Mans a été interrompue du fait de la présence d'un petit scarabée baptisé pique-prune.

<sup>3</sup> La définition de l'insertion professionnelle retenue par le constructeur COSEA concerne les personnes bénéficiaires des minimas sociaux (RSA, ASS), jeunes sans qualifications de moins de 26 ans, personnes relevant de l'obligation d'emploi, personnes de plus de cinquante ans, demandeurs d'emploi de plus d'un an et les femmes.

<sup>4</sup> Le début des travaux a commencé le 15 décembre 1987 pour s'achever le 10 décembre 1993.

**Fig. 2 : D'où viennent les salariés du chantier de la LGV SEA ?**



Sources : Cosea 2015, IGN Geofla 2013. Réalisé avec QGIS et Adobe Illustrator : Violaine Jurie, UMS RIATE 2414 / Observatoire socio-économique SEA, 2015

L'embauche locale n'est pas une pratique nouvelle pour les entreprises de travaux publics. Historiquement, la flexibilité nécessaire au secteur des travaux publics était garantie par un fort marché interne de l'emploi caractérisé par l'incitation à la mobilité géographique des salariés (primes de grands déplacements), offrant ainsi une sécurité de l'emploi aux salariés mobiles. En complément et à des fins d'ajustement, une main d'œuvre était recrutée dans les territoires où avaient lieu les constructions, notamment sous la forme de contrats courts (contrat à durée de chantier, CDD, intérim)<sup>5</sup>. Aujourd'hui, l'arbitrage, pour un constructeur, entre recrutement de personnels locaux et recrutement de personnels déplacés s'effectue dans un contexte de

<sup>5</sup> Face aux problèmes sociaux et de gestion de l'emploi (turnover, conflits sociaux, etc.) accompagnant cette gestion de l'emploi, les pouvoirs publics ont développé dans les années 1980 une procédure « Grands Chantiers d'Aménagement du Territoire », accordant une place plus importante aux marchés secondaires et locaux du travail. Le projet SEA ne bénéficie pas de cette appellation.

prégnance de la logique financière s'accompagnant d'une recherche de minimisation des coûts fixes (masse salariale) et aux regards de différentes contraintes : coûts de transaction, coûts de formation, engagement politique, compétences, etc. On peut supposer que les grands groupes de travaux publics, - dont le groupement d'entreprise COSEA, qui a pour mandataire VCGP (Vinci construction grands projets) - ont intérêt économiquement et socialement, dans la mesure où les compétences sont accessibles localement en quantité et en qualité, à se tourner vers les marchés locaux du travail pour constituer leurs ressources humaines (Zenou et al., 1997).

Partant de ce constat, les acteurs institutionnels du marché local du travail représentent des partenaires privilégiés pour ces derniers car sans arrangements institutionnels, les frictions sont telles sur le marché du travail des constructions de grandes infrastructures de transport qu'il est difficile d'envisager l'appariement entre une main d'œuvre locale et un constructeur multinational (Mortensen & Pissarides, 1994). La première étant essentiellement non qualifiée et, pour partie, en situation d'exclusion sociale et le second ayant une connaissance imparfaite de ces marchés locaux du fait de sa présence éphémère sur les territoires (Raveyre, 2005a). Ainsi, la construction de la LGV SEA, qui comprend la phase préalable de recrutement et de qualification de personnels, puis la phase de redéploiement fait intervenir de nombreux acteurs, locaux, régionaux ou nationaux, publics ou privés : l'État ; le constructeur COSEA ; le concessionnaire LISEA ; SNCF Réseau, le concédant ; le Conseil Régional de Poitou-Charentes ; Pôle Emploi Poitou-Charentes ; les Fédérations Nationale et Régional des Travaux Publics ; l'OPCA Constructys et la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Poitou-Charentes.

*Quand on a pu travailler avec des organismes de formation locaux au plus près de la trace on l'a fait, quand on ne pouvait pas, on a construit de toute pièce des plateformes de formation COSEA pour accueillir les candidats.[...] l'important c'est la proximité entre le domicile et le lieu de formation et d'emploi. C'est pour ça que le vivier n'est constitué que de personnes vivant près de la trace (RH COSEA).*

Au printemps 2015, selon les chiffres présentés par la plateforme d'appui aux mutations économiques de la LGV SEA, labélisée par l'État et issu du Pacte national pour la Croissance, la compétitivité et l'emploi<sup>6</sup>, le dispositif aurait permis à 3 000 demandeurs d'emploi d'être convoqués par Pôle Emploi et 2 000 entretiens individuels. Au total, 3 000 personnes auraient été recrutées localement pour le chantier de la LGV SEA dont 2 000<sup>7</sup> en Poitou-Charentes, 1 300 000 heures de travail d'insertion et 60% des personnes recrutées relevant de l'insertion.

---

<sup>6</sup> Le Pacte national pour la Croissance, la Compétitivité et l'Emploi mis en œuvre par le gouvernement en novembre 2012 a été décliné en huit leviers de compétitivité et 35 mesures. Il prévoit notamment la création de 13 plateformes d'appuis aux mutations économiques mises en place dans des territoires sur le plan national (mesure 21). Ces plateformes s'articulent autour de démarches de soutien à l'anticipation et à la gestion des ressources humaines afin d'accompagner les entreprises, TPE ou PME, et pour assurer la sécurisation des parcours professionnels des salariés. Les territoires traversés par la LGV SEA constituent l'une de ces 13 plateformes.

<sup>7</sup> La multiplicité des chiffres annoncée par le constructeur COSEA, Pôle Emploi ou encore la préfecture de région peut rendre difficile la lecture des résultats dans la phase des recrutements locaux et dans la phase de redéploiement des salariés. Selon les moments et les interlocuteurs, entre 1300 et 2000 emplois locaux ont été annoncés. On peut supposer qu'il s'agit d'une stratégie de communication des acteurs public-privé, protagoniste dans le dispositif global qui affichent suivant les temps du chantier les chiffres les plus favorables.

## 2. Approche proximiste des coordinations entre acteurs privés et publics et projets locaux de développement économique

La construction de la LGV SEA s'est accompagnée d'une politique de l'emploi visant à fournir une main d'œuvre qualifiée au constructeur, tout en facilitant l'insertion professionnelle et la qualification d'actifs locaux. La conception et la mise en œuvre d'une telle politique locale est l'objet d'un jeu de coordinations multiples entre acteurs locaux et nationaux, motivés par des intérêts divergents. Ce type d'organisation fait l'objet d'un champ de recherche bien spécifique. Afin d'analyser ce système d'acteurs et le jeu de coordinations à l'œuvre, nous mobilisons la littérature proximiste sur les relations **entre firme<sup>8</sup> et territoire**, dont la délicate articulation peut être à l'origine des difficultés à formuler des politiques économiques territoriales adéquates (Rallet & Torre, 1995). Cette articulation dépend elle-même de la triple insertion de la firme, à la fois encastrée dans un groupe, dans une branche et située sur un territoire (Colletis & Rychen, 2004; Perrat & Zimmermann, 2003).

De la qualité et de la forme de la relation firme/territoire vont dépendre les trajectoires de développement des territoires. A la fois par son rapport à l'espace et ses ressources et par sa relation aux acteurs locaux, la firme a un rôle plus ou moins durable et plus ou moins volontaire dans ce développement (Perrat, 2012). Pour elle, le territoire et l'espace représente un enjeu économique et productif d'accès aux actifs/ressources situés. Alors que le territoire est support de ces actifs/ressources, qu'ils soient latents ou actifs et génériques ou spécifiques, la firme en est essentiellement consommatrice. Ensemble, ils peuvent être producteurs de ces ressources. La notion de « rapport d'externalité » employé par Perrat (1997) puis Gilly et Perrat (2003) illustre ce rapport de la firme avec le territoire dans lequel elle s'inscrit : l'efficacité de la firme va dépendre de la façon dont elle établit des liens avec les facteurs et acteurs extérieurs, à la fois sur le plan technique, organisationnel et institutionnel (Colletis-Wahl & Perrat, 2004). Ce rapport d'externalité sera fonction de la stratégie de la firme à l'égard des ressources du territoire.

La firme peut prendre trois grands types de positionnement vis-à-vis du territoire dans lequel elle s'inscrit (Gilly & Perrat, 2003) qui reflètent ses intérêts et qui peuvent servir le développement de ressources locales (Colletis & Rychen, 2004) comme appauvrir ou affaiblir le territoire (Gilly & Perrat, 2003) :

- Localisation,
- Ancrage territorial,
- Combinatoire (Ressources/actifs internes et Ressources/actifs du territoire) dans lequel nous situons le constructeur de la LGV SEA.

Lorsqu'elle s'inscrit dans une **stratégie de localisation**, la firme a une posture prédatrice envers le territoire et ses ressources/actifs. Son intérêt est davantage financier que productif et elle recherche le plus souvent des ressources/actifs génériques qu'elle pourra utiliser à moindre coût (Colletis & Rychen, 2004), à la recherche d'externalités pécuniaires. Dans cette situation, les territoires sont en situation de concurrence les uns avec les autres et leur objectif est d'offrir des ressources/actifs au moindre coût. Appliqué à la mobilisation de ressources humaines, la firme

---

<sup>8</sup> Nous retenons ici le terme de firme plutôt que celui d'établissement, d'entreprise ou de groupe. Il peut dans les faits recouvrir ces trois notions même si les différentes fonctions attribuées à chacune ont des conséquences dans les rapports entre firme et territoire. Nous précisons dans l'analyse du DIT LGV SEA à quelle catégorie fait référence le constructeur et comment il est imbriqué dans un ensemble plus vaste de firmes.



peut avoir tendance à externaliser le coût des ressources humaines et à le faire porter par les individus et la société (Conseils régionaux, Pôle Emploi, etc.). Elle aura alors tendance à ne pas contribuer financièrement au devenir des ressources qu'elle aura mobilisées (Perrat, 2004).

La stratégie inverse de la localisation est celle de **l'ancrage territorial**. Cette stratégie « correspond à une valorisation sociale localisée des ressources présentes sur un territoire » (Jean-Benoît Zimmermann et al., 2000). Elle se manifeste par une convergence d'intérêts privés et généraux entre la firme, le territoire et ses acteurs, qui aboutissent à « l'émergence d'un intérêt collectif, collectivement construit et institué, en vue de la création de ressources nouvelles » (ibid.). Le territoire représente alors un investissement plus ou moins durable pour l'entreprise.

**Photo 1 : Tranchée couverte RN147 première opération d'auto fonçage**  
(Source : Alain Montaufier pour LISEA, avril 2013)



Une stratégie intermédiaire pour la firme peut consister en une **combinaison entre la mobilisation de ressources/actifs internes et la mobilisation de ressources/actifs externes**. Suivant cette stratégie, la firme noue des liens importants avec le tissu économique local afin d'assurer une complémentarité entre ses ressources propres et les ressources disponibles sur le territoire. Ce type de stratégie peut aboutir à des résultats mitigés en termes de développement local. Comme le souligne (Colletis & Rychen, 2004), « si l'entreprise noue des liens importants avec le tissu économique local mais que ces relations, ainsi que le capital physique et humain spécifiques ainsi créés, ne servent plus, c'est-à-dire ne sont plus redéployables, lors d'un éventuel départ de l'entreprise, les perspectives de développement local seront faibles ».

Lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie combinatoire ou d'ancrage territorial, la firme est partie prenante de la co-construction d'actifs/ressources. Dans ce cas, deux phases successives aboutissant à la création de ressources sont observables : l'activation qui se définit par le passage d'actifs/ressources latents à actifs et la spécification qui correspond au passage d'actifs/ressources génériques à spécifiques. Dans le cadre du DIT LGV SEA, le système d'acteurs a permis la transformation de ressources/actifs génériques et latents en ressources/actifs spécifiques et actifs : des demandeurs d'emploi sans qualification sont devenus des salariés avec des qualifications spécifiques au génie civil et au terrassement. Pour parvenir à ce résultat, le DIT LGV SEA a nécessité « une mobilisation des acteurs dans des processus de coopération qui mettent en avant le rôle de relations hors marché et les aspects de coordination qui s'y attachent » (Pecqueur & Zimmermann, 2004). Il peut être considéré comme « une coordination de type territorial » (Colletis-Wahl & Perrat, 2004) ou encore une « rencontre productive » (Colletis & Pecqueur, 1993). Cette forme de coordination « se caractérise par [la] capacité à utiliser des ressources, qui ne pourraient pas être utilisées directement dans des situations de coordination marchande. En effet, les ressources ne sont pas immédiatement disponibles, ni complètement définies. Elles ne peuvent donc pas être immédiatement utilisées et doivent donc être adaptées aux besoins de la coordination » (Colletis-Wahl & Perrat, 2004).

Le système de coordinations à l'origine de la construction de ces nouvelles ressources peut être défini sous le terme de gouvernance locale. Quatre formes de gouvernance peuvent être recensées (Gilly, Leroux, & Wallet, 2004; Gilly & Perrat, 2003) : privée (firme, association), privée collective (chambres consulaires, OPCA, etc.), publique (collectivités locales, Etat), mixte (privée et publique). « La gouvernance locale est (...) dynamisée non seulement par le jeu des compromis et des rapports de pouvoir localisés mais également par la tension entre des régularités « verticales » de type sectoriel et macro-institutionnel et des régularités « horizontales » qui caractérisent un espace économique local » (Gilly & Perrat, 2003). A ce sujet, la territorialisation des politiques de l'emploi ne s'accompagne pas d'une indépendance totale du niveau local vis-à-vis du niveau national. Que ce soit dans les entreprises, dans les collectivités ou dans les organismes déconcentrés de l'Etat, les financeurs et les décideurs sont situés à une échelle globale (Perrat, 2004). La décision finale, notamment financière, se joue à un autre niveau que le local. Ce dernier apparaît le plus souvent uniquement comme celui de la mise en œuvre de cette politique.

La négociation permet de structurer la gouvernance locale. Elle se constitue sur des proximités préalables et peut soit les renforcer, soit les affaiblir. Gilly et al. (2004) définissent la gouvernance locale comme un « processus de construction d'une proximité institutionnelle nécessaire à la réalisation d'une proximité organisationnelle entre des acteurs géographiquement proches ». Pour Pecqueur et Zimmermann (2004), la proximité est la « capacité d'agents qui la partagent à se coordonner ». La proximité est donc une condition et un préalable à la coordination et à la gouvernance locale. Elle peut dans un second temps être renforcée par celle-ci. La proximité entre acteurs nécessite la mobilisation de facteurs pour se transformer en coordination. Les analyses en termes de proximité différencient la proximité spatiale de la proximité non spatiale. « La proximité proprement géographique (ou spatiale) peut alors jouer un rôle de facilitateur par les externalités qu'elles produisent et aussi de constitution dynamique d'espace économique » (Pecqueur & Zimmermann, 2004). Seule, la proximité géographique ne permet pas la coordination. Sa complémentarité avec d'autres formes de proximité est essentielle (Pecqueur & Zimmermann, 2004). La proximité géographique peut être désirée ou non désirée (Magsi &

Torre, 2014). Dans le cas d'un projet de construction, la proximité géographique entre le constructeur et les acteurs locaux est non désirée. Elle est seulement, pour ce qui concerne le projet SEA, la conséquence du choix du tracé.

La coordination entre les acteurs se caractérise par d'autres formes de proximité que la proximité spatiale. Nous appuyant sur la décomposition retenue par Gilly et Torre (2000), Gilly et Perrat (2003) et Pecqueur et Zimmermann (2004), nous distinguons deux formes de proximités non spatiales : « organisationnelle » (interaction directe) et « institutionnelle » (interaction indirecte).

Pecqueur et Zimmermann (2004) considèrent qu'il existe une proximité institutionnelle lorsque les institutions « assurent auprès des agents concernés la diffusion d'un signal dont tout le monde dispose également (connaissance commune) et sur lequel peuvent se construire les anticipations, sans nécessiter d'interaction directe ». Ils distinguent deux formes de proximités institutionnelles : la proximité institutionnelle d'appartenance (ex : règles communes aux acteurs du marché du travail) et la proximité institutionnelle d'adhésion (ex : accord cadre fixant les règles d'une action partenariale). « Une proximité institutionnelle s'inscrit dans un rapport contradictoire de pouvoirs » entre acteurs privés (logique de profit) et publics (logique de bien public) (Gilly & Perrat, 2003).

Dans le cadre d'une proximité organisationnelle « la coordination est (...) obtenue soit par l'intégration au sein d'une organisation dans laquelle sont définies les pratiques individuelles et les relations entre les acteurs (...), soit par le fait d'un processus itératif sur la base de jeux répétés » (Pecqueur & Zimmermann, 2004). La proximité institutionnelle, et plus encore la proximité organisationnelle, afin d'être sources de coordinations nécessite l'établissement d'une relation de confiance entre les acteurs (Dupuy & Torre, 2004).

Cette confiance est d'autant plus nécessaire lorsque les acteurs qui envisagent d'interagir ne se connaissent pas et n'ont pas d'informations sur la capacité des uns et des autres à s'engager et à tenir leurs engagements. « La confiance organisationnelle constitue une extension de la relation de confiance interpersonnelle (relation de face-à-face) au principe de l'action collective. Elle présente un intérêt pour l'analyse des comportements de groupes et des actions collectives » (Dupuy & Torre, 2004). Les comportements individuels et la relation des individus aux autres, souvent résumée par l'opposition entre opportunisme et confiance, vont influencer les coordinations interpersonnelles et donc inter-organisationnelles. « Le problème est évidemment plus ardu pour les nouveaux arrivants [...]. Dans cette situation la méfiance est forte, et la réputation (bonne ou mauvaise) des nouveaux entrants doit se construire au cours des interactions successives » (ibid.). « La confiance entre acteurs peut être examinée sous l'angle des stratégies mises en œuvre pour y parvenir et au regard de la manière dont elle est ancrée dans des relations sociales » (ibid.).

Avant la construction de la LGV SEA, le constructeur n'avait pas d'antériorité relationnelle avec les acteurs locaux de l'emploi et de la formation. Dans un cas de figure tel que celui-ci, et pour reprendre Ferrary (2010) dans ses travaux sur les dynamiques de réseaux et d'encastrement social: « une stratégie consiste à initier volontairement un processus d'apprentissage social en multipliant les interactions sociales pour réduire l'incertitude et faire émerger une situation de confiance ou de défiance ». Cette stratégie permet de réduire le risque d'échec de la coordination et s'apparente à un investissement pour la firme (ibid.). Les relations sociales interindividuelles

jouent un rôle considérable lorsque les acteurs ne se connaissent pas préalablement. Elles soulignent « la construction sociale des relations économiques » (Raveyre 2005), autrement explicitée sous les termes d'encastrement des relations sociales interindividuelles dans les relations inter-organisationnelles (Granovetter, 1985; Grossetti, 2004). Ni sur-socialisée, ni sous-socialisée, l'approche en termes d'encastrement tient compte « des relations concrètes d'acteurs individuels et l'imbrication entre ces relations et celles des entreprises [et organisations] » (Pecqueur & Zimmermann, 2004). La proximité spatiale ne permet pas seule la création de relations sociales et réciproquement les relations sociales ne s'accompagnent pas nécessairement d'une proximité spatiale (Filippi & Grossetti, 2004).

### 3. L'analyse des dynamiques de proximités dans la gouvernance du dispositif institutionnel territorial de la construction de la LGV SEA

Les acteurs du DIT LGV SEA ont un objectif convergent, l'emploi, mais aussi des intérêts différents qui sont autant de sources potentielles de coopérations ou de conflits. Ils sont également situés à différentes échelles spatiales : locale, nationale et parfois les deux à la fois.

Pour COSEA, la construction de la LGV SEA, par l'ampleur du projet, a nécessité la mise en place d'une politique ressources humaines hors norme. L'intérêt premier du constructeur réside dans la **constitution d'un partenariat avec les acteurs locaux**. Autrement dit, il s'agit pour le constructeur de s'appuyer sur les acteurs locaux pour identifier, informer et convoquer les ressources humaines locales disponibles (sourcing). Le deuxième enjeu est de réaliser ces **recrutements au moindre coût**. En effet, le coût de la construction étant forfaitaire, aucun dépassement par le constructeur n'est compensé par les financeurs. La coopération avec les acteurs locaux vise pour le constructeur à limiter ses coûts de transaction par un recrutement de personnels locaux :

*J'aurais pu imaginer un dispositif ou les groupements d'associés, Vinci en tête, étaient auto-suffisants, qui aurait pu se substituer à Pôle Emploi [...] mais ce choix aurait été complètement inutile. Il n'est pas question de payer deux fois. Pôle Emploi, on le paye déjà dans nos impôts. Si j'avais mis une structure en place, on payait deux fois. [...] On va considérer que c'est éventuellement un financement masqué, on peut dire qu'à la limite si Pôle Emploi ne l'avait pas fait nous aurions dû mettre des structures au-delà de nos structures RH. Quelque part, c'est une manière de financer notre sourcing. Et l'autre financement qui a été fait par Pôle Emploi, et qui n'est pas neutre, c'est le financement des préparations opérationnelles à l'emploi en partenariat avec Constructys (RH COSEA).*

Cette démarche est d'autant plus intéressante pour le constructeur que le secteur des travaux publics se caractérise par des primes de grand déplacement octroyées aux salariés déplacés. Afin de minimiser ces primes, qui peuvent atteindre 1 000€ pour un ouvrier (Lempereur & Fouqueray, 2014), les entreprises de BTP sont davantage tentées de s'orienter de plus en plus vers la main d'œuvre locale, moins chère, autant voire plus productive et dont le recrutement par contrat à durée de chantier n'engage pas l'entreprise au-delà du projet. Enfin, le dernier intérêt pour le

constructeur est celui de **l'image**. Un tel projet peut contribuer à valoriser ou dévaloriser l'image du groupe qui en supporte la charge. L'acceptation par la population et les institutions locales du projet passent donc par l'inscription territoriale du constructeur, dont l'action en faveur de l'emploi local est le meilleur atout.

*J'avais conscience qu'il fallait qu'on s'intègre territorialement (retombées en termes de recrutements) alors que si on avait laissé faire comme d'habitude, très majoritairement il y aurait eu du recours à l'intérim avec des entreprises de travail temporaire qui seraient venues de partout. Et donc ça on ne l'a pas voulu (RH COSEA).*

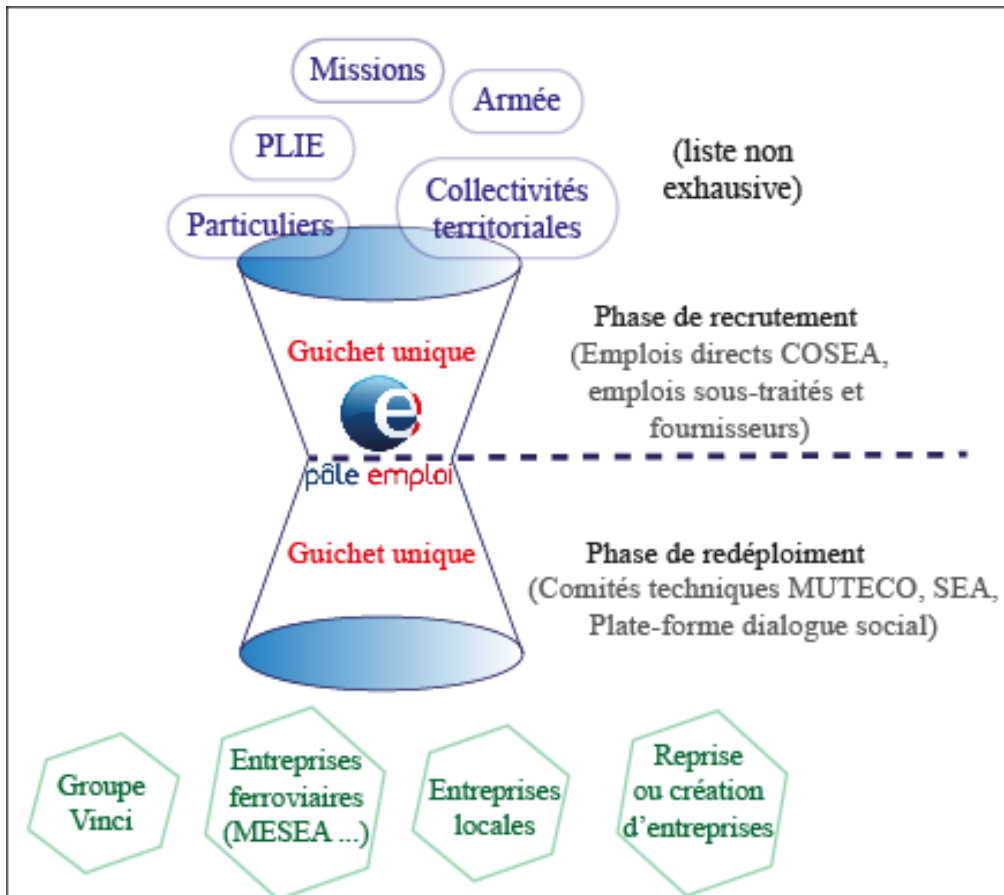
COSEA est un constructeur éphémère qui est né avec le projet SEA et qui disparaîtra lorsque la construction sera terminée. On peut considérer que cette firme est locale compte tenu de sa localisation sur la trace mais aussi nationale, voire internationale car rattachée par ses associées à plusieurs grands groupes de travaux publics, Vinci en tête. Cette double inscription spatiale n'est pas sans incidence sur la stratégie du constructeur vis-à-vis des ressources humaines locales que l'on peut qualifier de combinatoire car elle vise à associer, à des ressources internes, des ressources locales.

Le constructeur doit aussi rendre des comptes sur l'avancement de la construction à trois acteurs situés au-dessus de lui dans la chaîne de décision :

- **L'Etat** qui au travers de la préfecture de la région Poitou-Charentes coordonne le chantier sur les aspects environnementaux et la politique de l'emploi. Cette politique de l'emploi s'est caractérisée par la mise en place d'un guichet unique sous l'impulsion du préfet (Fig.2, p.13). A travers la politique de l'emploi, l'Etat cherche à s'assurer de l'acceptation du projet par les acteurs locaux, notamment les financeurs, à garantir l'avancement du chantier et sa soutenabilité économique qui étaient convenus dans les contrats passés entre le concédant et le concessionnaire, mais aussi à maximiser les retombées économiques du projet de construction, avec à l'esprit l'effet de relance économique que peut avoir un tel investissement.
- Le **concessionnaire LISEA** et le **concedant SNCF Réseau**. L'unique intérêt du concessionnaire est que les travaux respectent les plannings prévisionnels et le coût prévu. Ces deux firmes appartenant au même groupe, l'intérêt qu'elle partage en commun est que le projet soit économiquement rentable. Aussi, la mise en œuvre d'un DIT LGV SEA ne représente pas pour le concessionnaire un enjeu particulier. On peut seulement souligner qu'il contribue à l'image du projet LGV SEA et du groupe Vinci sur les territoires traversés et que de fait, s'il permet de la valoriser, l'action mérite d'être soutenue. Du point de vue du concédant, SNCF Réseau, l'intérêt du DIT LGV SEA est plus marqué. Pour ce dernier, ce n'est pas tant le fait qu'il soit favorable, a priori, à une stratégie de ressources humaines plutôt qu'à une autre. Son attente est fortement influencée par le mode de financement du projet. Les collectivités locales traversées par la ligne pèsent plus d'un milliard d'euros dans le financement du projet. Certaines ne verront que les trains passés et attendent en retour de leur contribution des retombées

économiques liées à la construction, notamment en matière d'emploi. Le concédant a donc tout intérêt à encourager toute initiative du constructeur ayant des retombées économiques positives pour les territoires traversés.

**Fig. 2 : Le dispositif des acteurs publics et privés pour le recrutement et le redéploiement des salariés du chantier SEA**



Le **Conseil Régional de Poitou-Charentes** a également voix au chapitre. Si la région a décidé de ne pas financer la construction de la ligne estimant que l'Etat devait en avoir la charge, elle est la seule des trois régions traversées à avoir financé des formations spécifiques au projet LGV SEA. Son objectif est de « doter chacun d'une qualification professionnelle reconnue sur le marché du travail ». Ne pouvant afficher qu'elle ne soutient que les formations du projet LGV SEA, la région a fait le choix de créer une politique de soutien aux grands chantiers dont la LGV fait partie.

Autre acteur incontournable de l'emploi et de la formation, **Pôle Emploi Poitou-Charentes**, et plus largement Pôle Emploi national, sont impliqués dans le DIT LGV SEA. Leur participation à cette politique locale s'inscrit dans leur mission de service publique dont l'objectif est de « garantir l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi et à répondre aux besoins de recrutement des entreprises » (Pôle Emploi, 2015). L'intérêt pour Pôle Emploi de participer à ce DIT LGV SEA est d'élargir les potentiels d'emplois pour les

demandeurs d'emplois de Poitou-Charentes. Le chantier représente une opportunité pour l'institution d'insérer ou de réinsérer des personnes plus ou moins éloignées de l'emploi. Pôle Emploi intervient dans le financement des indemnités de chômage et dans celui des formations professionnelles.

Deux autres acteurs parties prenantes du DIT LGV SEA représentent la branche de la construction et plus particulièrement celle des travaux publics. Il s'agit de la **Fédération Nationale des Travaux Publics**, qui est présente en Poitou-Charentes sous l'égide de la Fédération Régionale des Travaux Publics de Poitou-Charentes, et l'**OPCA Constructys**, qui se décline également à l'échelle régionale. La participation de ces acteurs au DIT LGV SEA a été impulsée au niveau national. Le lobbying du groupe Vinci et des associés à COSEA a permis leur adhésion au projet et leur soutien pour le financement de formations professionnelles. Ces acteurs attendent, en retour de leur contribution, que les personnes dont ils financent les formations spécifiquement pour le projet SEA soient bien embauchées par Vinci.

Enfin, la **Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Poitou-Charentes** est le dernier acteur mobilisé dans le DIT LGV SEA. Contrairement aux autres, sa participation n'est effective que pour la phase de démobilitation des personnels du chantier. Elle est le résultat d'une demande de l'Etat, et plus précisément de la Direccte Poitou-Charentes qui cherchait un organisme porteur qui soit présent sur l'ensemble du territoire régional pour la mise en œuvre de la plateforme d'appui aux mutations économiques spécifiquement dédiée à la construction de la LGV SEA. On peut ici faire l'hypothèse que l'intérêt de ce partenariat pour la CCI est principalement financier. Dans un contexte de contrainte budgétaire forte, ce financement par l'Etat représente une aubaine permettant de maintenir l'activité de la chambre consulaire.

Les acteurs mobilisés dans le DIT LGV SEA se sont impliqués de façon plus ou moins volontaire avec des intérêts plus ou moins divergents. Ils ont en commun de s'être engagés dans un dispositif visant à favoriser le recrutement de salariés locaux sur le chantier. Formellement, cet engagement a débuté bien avant le lancement des travaux en mars 2010 à travers une « charte de coopération territoriale en vue d'une réalisation exemplaire du chantier en matière de concertation, de facilitation et d'insertion » signée entre l'Etat, plusieurs collectivités territoriales<sup>9</sup> traversées par la ligne et Réseau ferré de France. Au même moment où ces règles du jeu ont été instituées, le groupement LISEA composé du groupe Vinci, de la Caisse des dépôts et d'Axa était déclaré concessionnaire pressenti autorisant le début des négociations avec RFF (Coux, 2012). COSEA n'est pas signataire de cette première charte puisque cette dernière est antérieure à la création du groupement.

S'appuyant sur cet héritage institutionnel impulsé par le concédant, le constructeur et les acteurs de l'emploi et de la formation ont ensuite élaborés des règles du jeu plus précises pour encadrer la gouvernance du DIT LGV SEA et la coopération entre les acteurs. Celles-ci ont pris la forme de plusieurs accords-cadres rédigés et signés au fur et à mesure du projet. En 2011, un premier partenariat entre l'Etat, Pôle Emploi, la Région Poitou-Charentes et cette fois-ci COSEA est établi. Cet accord cadre vise le bon déroulement du partenariat face aux enjeux soulevés par le projet de la LGV SEA. « Afin de répondre à cet enjeu [l'embauche de salariés locaux, avec un

---

<sup>9</sup> Le Conseil Général de la Charente, la Communauté d'agglomération du Grand Angoulême, la Communauté de communes de Cognac, les Communes et les EPCI signataires.

engagement de consacrer 10% du volume d'heures de génie civil et de terrassement aux publics en difficulté d'insertion sociale et professionnelle], les signataires de la présente convention entendent agir en concertation pour répondre aux besoins de la main-d'œuvre qualifiée exprimés par le constructeur de la ligne LGV, dans les meilleures conditions et avec l'appui des compétences locales en termes de recrutement, de formation initiale et continue, d'insertion, dans une dynamique de développement économique et de sécurisation des parcours ». Cet accord cadre a ensuite été décliné en Gironde et en Indre et Loire, ainsi qu'à l'échelle du département de la Charente, déjà signataire de la charte de coopération territoriale.

**La face visible du DIT LGV SEA, matérialisée par la signature d'accords-cadres, s'est fondée sur le développement d'une relation de confiance entre le constructeur et les acteurs locaux.** Cette confiance était surtout nécessaire avec les acteurs sur qui le constructeur n'avait pas de pouvoir de négociation (Conseil Régional, Pôle Emploi). Pour instaurer cette confiance, le constructeur s'est engagé dans une stratégie de développement des relations sociales interpersonnelles et inter-organisationnelles. *« Dans tous les sujets, les mises en place passent par les hommes et les femmes et donc il faut connaître les gens. A partir de l'été 2010, j'ai eu une quantité de réunions avec Pôle Emploi, l'Etat et le Conseil Régional : il fallait que l'on apprenne à se connaître »* (RH COSEA). A ce moment-là, les acteurs locaux de l'emploi et de la formation n'avaient pas connaissance de la stratégie de Vinci pour approvisionner en main d'œuvre le chantier. En recrutant un professionnel local de l'emploi et de la formation au poste de directeur de l'insertion et de la formation, COSEA a fluidifié ses relations avec les institutions locales. En effet, les relations sociales interpersonnelles pré-existantes entre ce directeur et les techniciens des institutions partenaires (Pôle Emploi et Conseil Régional) ont permis d'assurer les coopérations inter-organisationnelles. Cet encastrement découle d'une véritable stratégie du constructeur de créer une relation de confiance avec ses partenaires « clés ». Le résultat a été au rendez-vous : *« Ce qui m'a toujours rassuré, c'est qu'il y avait [Monsieur X]. Et [Monsieur X] dans le jeu, c'est bien. C'est un type bien, on peut lui faire confiance. C'est un type fiable. C'est une vraie caution morale »* (Conseil Régional). Cette relation sociale interpersonnelle a été le ciment de l'instauration d'une « confiance en COSEA ». Comme se plaît à le dire un responsable du constructeur, *« je suis copain avec tout le monde. Je connais tout le monde »*, ce qui souligne cette stratégie de création d'une confiance par les relations sociales.

Le développement d'une confiance réciproque entre les partenaires à travers le dialogue et les relations sociales a permis d'engager le travail commun autour du projet de recrutement de personnels locaux. *« On a d'abord appris à se connaître et ensuite à avoir le même langage. C'est d'ailleurs après qu'on a écrit nos conventions partenariales : on a décrit ce qu'on faisait plutôt que d'écrire ce qu'on allait faire »* (RH COSEA). Bien avant que les recrutements ne débutent, des comités techniques ont eu lieu tous les mois dès 2010. Tenant compte des contraintes et des intérêts des uns et des autres, les acteurs se sont mis d'accord sur le rôle de chacun dans le DIT LGV SEA :

*On s'est vite retrouvé autour d'une table avec COSEA, l'Etat et Pôle Emploi pour accompagner le développement de cette LGV : on a bâti un protocole d'accord entre nous sur qui fait quoi. On s'est appuyé sur le modèle de la LGV Rhin-Rhône où les pouvoirs publics se sont retrouvés autour de la table (Conseil Régional).*



D'un point de vue organisationnel, le partenariat mis en place sous l'impulsion de l'Etat s'est accompagné de la création d'une Cellule LGV chez Pole Emploi caractérisée par le système de guichet unique – évoqué plus haut - dédié au recrutement LGV et du financement de programmes de formations régionaux spécifiques LGV associant Pôle Emploi, le Conseil Régional, l'OPCA Constructys et le constructeur COSEA :

*A la fois, les masques sont tombés et on a réussi à se connaître, à se comprendre, à connaître les contraintes des uns et des autres, et un peu à la fois on a écrit et imaginé comment on allait travailler avec chacun dans un rôle bien précis : Pôle Emploi en termes de sourcing, le conseil régional en termes de formation professionnelle, et la Direccte pour sécuriser tous les aspects réglementaires à l'occasion de ces recrutements (RH COSEA).*

Pôle Emploi a dédié une équipe de conseillers spécifiquement au projet SEA située dès l'origine dans les locaux de COSEA à la demande de la direction des Ressources Humaines du groupement. Au plus fort de l'activité de recrutement, 8 personnels de Pôle Emploi travaillaient pour le projet SEA. Cette internalisation de Pôle Emploi par le constructeur traduit le glissement d'une proximité institutionnelle vers une véritable proximité organisationnelle, motrice du système de gouvernance public/privé mis en œuvre. Par ailleurs, les acteurs (Conseil Régional, Etat, Pôle Emploi, COSEA) se sont rencontrés tous les 2 à 3 mois dans le cadre d'un comité technique permettant de guider l'action. La Direccte, en tant que service déconcentré de l'Etat, était également présente lors de ces comités :

*Il s'agissait de travailler avec Pôle Emploi en tant que guichet unique : toutes les ressources s'adressent à Pôle Emploi et nous, on dépose toutes nos offres à Pôle Emploi, c'est une espèce de passage obligé (RH COSEA).*

*On ne discutait qu'avec la direction régionale de Poitou-Charentes, après c'était à eux de mettre en place. C'est toujours l'esprit de guichet unique, moi j'aime pas les réunions forums, j'ai bien une tête, je m'adresse à une personne et puis voilà. (RH COSEA).*

**En fonction de la place occupée par les acteurs du DIT LGV SEA, les retours d'expérience du dispositif mis en œuvre pour la phase de recrutement diffèrent sensiblement.** Alors que les acteurs clés (COSEA, Pôle Emploi, Conseil Régional) en ont une opinion positive, le point de vue des acteurs secondaires est plus contrasté. Ainsi, le constructeur considère que sur le territoire, de Tours à Bordeaux, tous les engagements pris sont tenus, voire dépassés. Cette réussite est le fruit, selon lui, de la coordination entre les acteurs publics et privés. Elle s'inscrit également dans une qualité des relations interpersonnelles entre décideurs des différents partenaires. Les entretiens menés avec des personnels de Pôle Emploi confirment l'appréciation du constructeur concernant le DIT, avec plus de mesure toutefois. Les techniciens du Conseil Régional en charge du projet soulignent également la qualité du travail effectué et la pertinence du système organisationnel mis en œuvre. Quelques doutes et regrets sont tout de même affichés quant aux résultats du dispositif en termes de taux de recrutements, liés notamment au fait que les

entreprises associées dans le groupement ne jouaient pas toutes le jeu du recrutement local de demandeurs d'emplois qualifiés<sup>10</sup> :

*Pôle Emploi a fait un travail formidable. En plus, on est devenu ami, copain, on se voit, on s'embrasse, [Monsieur Y] c'est un copain. Et quand c'est comme ça tout devient simple (RH COSEA).*

*On travaille bien et surtout par anticipation. On travaille de façon collégiale (Pôle Emploi).*

*Le schéma de démarrage était bien pensé avec une cellule de Pôle Emploi avec qui le Conseil Régional a très bien travaillé (Conseil Régional).*

*Au démarrage, on a quelque chose qui est très maillé et qui offre un réel parcours aux demandeurs d'emploi. Après dans la réalité, tout n'est pas atteint... On a un peu déchanté (Conseil Régional)*

*L'entreprise seule n'aurait pas su faire, les pouvoirs publics seuls n'auraient pas pu le faire mais quand public et privé arrivent à se retrouver, à se connaître, à jouer en équipe sur des missions comme ça d'intérêt général, public et privé ça fait des choses formidables. (RH COSEA).*

*Le premier enseignement qu'il faut retirer de tout ça c'est que si on continue à monter public et privé l'un contre l'autre, on va droit dans le mur, par contre il faut chercher toutes les occasions pour rapprocher public et privé (RH COSEA).*

Les acteurs secondaires du DIT LGV SEA sont plus nuancés sur le dispositif mis en œuvre pour la phase de recrutements. L'OPCA Constructys considère que les institutionnels (Etat, Région) ont été suffisamment associés au projet, tandis que « la CCI et la Fédération Régionale des Travaux Publics ont été mobilisés car on avait besoin d'eux ». L'implication de l'OPCA Constructys en Poitou-Charentes découle d'une décision nationale de la Fédération Nationale des Travaux Publics. Cette dernière a passé un accord avec Constructys national. « Ensuite toutes les conventions se sont faites au niveau régional » (Constructys Poitou-Charentes). Constructys Poitou-Charentes n'a donc pas été moteur dans la collaboration. Il subit des décisions nationales ce qui le place dans une position assez critique vis-à-vis de COSEA. Un technicien de la Direccte Poitou-Charentes mobilisé sur le projet SEA a également un regard critique sur le DIT LGV SEA. Ce service déconcentré de l'Etat avait un rôle de contrôle de la démarche mise en œuvre et n'était pas pilote :

*Tout le monde est reparti en trainant la patte : investissement énorme et peu de retours et de recrutements pérennes, on forme beaucoup et COSEA fait revenir des salariés (Constructys Poitou-Charentes).*

*Le projet a détruit de l'emploi, car des professionnels ont quitté des entreprises locales attirés par Vinci, les entreprises locales ont perdu des compétences (Constructys Poitou-Charentes).*

---

<sup>10</sup> Au moment où ont eu lieu ces entretiens, ces recrutements n'étaient pas terminés

*Qu'est-ce qu'on va gagner localement ? (Constructys Poitou-Charentes)*

*Très bien pour répondre aux besoins de l'entreprise. Pour le reste, il y aurait pu y avoir des choses plus dynamiques (Directe Poitou-Charentes).*

*Promesses non tenues (Directe Poitou-Charentes).*

## **Premiers enseignements et questionnement sur la phase de redéploiement**

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de la phase « recrutements » du DIT LGV SEA. Tout d'abord, le dispositif mis place fait émerger des jeux d'échelle entre les acteurs. L'analyse de sa gouvernance a mis en évidence la prégnance des acteurs nationaux dans l'impulsion des décisions et des objectifs à atteindre. Les acteurs locaux ont été sollicités dans un second temps pour favoriser la mise en œuvre de ces décisions. Cela s'est traduit par la signature d'accords cadre à l'échelle régionale et départementale ayant pour objectif de définir les missions de chaque acteur.

Plus largement, le processus de construction du DIT LGV SEA fait apparaître 4 étapes successives et parfois concomitantes ayant abouti à la gouvernance publique/privée que nous venons de décrire. Tout d'abord, le concédant a posé formellement le cadre d'un environnement partenarial autour des questions d'emploi et de formation relatives au projet LGV SEA. Ces règles du jeu ont comme particularités d'impliquer d'un côté des partenaires géographiquement proches et de l'autre un concédant national, ancré localement par l'existence du projet. La proximité institutionnelle ainsi établie, à l'écart du constructeur, a nécessité pour ce dernier d'activer une stratégie de création de confiance avec les acteurs locaux pour aboutir à son objectif de recrutements, en s'appuyant sur les relations sociales interpersonnelles et inter-organisationnelles. Cette étape essentielle et clairement explicitée par le constructeur a débouché sur l'élaboration d'un cadre institutionnel plus détaillé portant sur les missions de chaque partenaire dans le DIT LGV SEA. A partir de cette proximité institutionnelle et de la relation de confiance animant les partenaires, la dernière étape d'élaboration du processus de gouvernance a consisté en la définition d'une organisation commune et acceptée par tous, marquant l'apparition d'une proximité organisationnelle.

Le dernier enseignement qui ressort de cette analyse tient au rôle central du constructeur dans le pilotage de la politique du DIT LGV SEA. Grâce à l'appui de l'Etat, et après avoir construit une véritable démarche partenariale avec les acteurs locaux, celui-ci a pu répondre au mieux aux intérêts qui étaient les siens. Au regard de l'opinion des partenaires du DIT LGV SEA, et bien que n'ayant pas entièrement satisfait les intérêts de toutes les parties prenantes, on peut considérer que le DIT LGV SEA mis en œuvre sur la phase de recrutements a plutôt bien fonctionné pour répondre au principal objectif qui lui était assigné : répondre aux besoins de main-d'œuvre qualifiée du constructeur. Le second objectif du DIT LGV SEA, qui est chronologiquement secondaire au premier, pose la question de la sécurisation des parcours professionnels des ressources humaines produites conjointement une fois leur mobilisation sur la construction terminée. En termes d'image, cette phase représente un enjeu considérable pour le constructeur. Pour l'Etat et le Conseil Régional, elle est politiquement sensible puisque questionnant le financement public d'une ressource locale utilisée par un groupement privé. Elle

questionne sur la capacité du territoire et de ses acteurs à remobiliser les ressources créés dans une logique de développement économique à moyen terme.

Pour répondre à cet objectif, les acteurs se sont appuyés sur la confiance et les proximités créées lors de la phase de recrutement. L'accord cadre du 1/07/2011 a ainsi été renouvelé dans le cadre d'une plateforme d'appui aux mutations économiques spécifiquement dédiée au projet LGV SEA par signature d'un accord cadre le 4 décembre 2013. Cette plateforme « constitue (...) un nouvel outil dans l'arsenal de la bataille pour l'emploi et la compétitivité qui est mis à disposition des entreprises et des salariés » (Préfecture de Poitou-Charentes). Le renouvellement de cet accord se traduit par un élargissement du nombre de parties prenantes (24 au total) autour des quatre principaux partenaires de la phase de recrutement : Pôle Emploi, COSEA, l'Etat, le Conseil Régional de Poitou-Charentes. Ainsi, d'une concentration du système de gouvernance pendant la phase de recrutement autour du duo COSEA/Pôle Emploi, on observe une déconcentration sur la phase de redéploiement, matérialisée par un partage des responsabilités plus marqué. Cette nouvelle organisation institutionnelle a d'ailleurs interpellé certaines organisations syndicales qui y voyaient un désengagement du constructeur (CGT, 2014). Par ailleurs, la gouvernance du dispositif pour la phase de redéploiement renforce le poids du niveau global par rapport à l'échelle locale. En effet, l'accord-cadre signé doit répondre aux exigences du Pacte national pour la Croissance, la compétitivité et l'emploi.

D'un point de vue organisationnel, le DIT LGV SEA, en phase de redéploiement, se décompose en deux sous-organisations opérationnelles encadrées par deux instances de coordination politique et sociale. D'une part, le comité SEA, constitué de Pôle Emploi et de COSEA, et chargé du reclassement des salariés de COSEA (Vinci et associés). D'autre part le comité technique mutéco piloté par la Direccte Poitou-Charentes et pour lequel la CCI Poitou-Charentes a été missionnée comme organisme relais. Son champ d'action recouvre le reclassement des salariés des sous-traitants, fournisseurs et des entreprises de la sphère induite (hébergement, restauration, etc.).

Dans ce contexte, et en rapport avec les objectifs qui étaient assignées au DIT LGV SEA sur la phase « reclassements », l'enjeu principal, dorénavant, pour évaluer la qualité du système de gouvernance réside dans l'analyse du devenir professionnel des personnels locaux du projet SEA. Au printemps 2015, Pôle Emploi Poitou-Charentes indiquait que 49% des 734 ex-salariés de COSEA ou de ses sous-traitants accompagnés par leurs soins avaient retrouvé un emploi (CDI, CDIC ou période d'essai). « 1 300 autres sont sortis du dispositif et ont sans doute retrouvé un emploi » (Courrier de l'ouest, 2015). Afin d'affiner cette analyse et de se prononcer sur l'efficacité du DIT LGV SEA pour la phase de redéploiement, une enquête sur la trajectoire professionnelle d'anciens salariés locaux du projet SEA est actuellement menée par l'Observatoire socio-économique de LISEA.

## REFERENCES

- Berion, P. (2002). La construction d'une grande infrastructure de transport et ses premiers effets territoriaux : le cas de l'autoroute A39, section de Dole à Bourg-en-Bresse. *Géocarrefour*, 77(1), 7-20.
- 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 de doctorat. Université de Poitiers.
- Colletis, G., & Pecqueur, B. (1993). Intégration des espaces et quasi intégration des firmes: vers de nouvelles rencontres productives ? *Revue d'économie régionale et urbaine*.
- Colletis, G., & Rychen, F. (2004). Entreprises et territoires : proximités et développement local. Dans *Economie de proximités* (p. 207-230).
- Colletis-Wahl, K., & Perrat, J. (2004). Proximités et dynamiques spatiales. Dans *Economie de proximités* (p. 115-131).
- Coux, P.-D. (2012). Concession de la LGV Sud Europe Atlantique Tours-Bordeaux : un succès qui en appelle d'autres. *Infrastructures et mobilité*.
- CGT (2014). Dispositif de reconversion des salariés du chantier LGV : la Cgt gagne sa participation. Consulté à l'adresse <https://cgtpoitoucharentes.wordpress.com/2014/01/31/dispositif-de-reconversion-des-salaries-du-chantier-lgv-la-cgt-gagne-sa-participation/>
- Courrier de l'Ouest (2015). La Ligne à grande vitesse a fait reculer le chômage ! Consulté le 21 avril 2015, à l'adresse <http://www.courrierdelouest.fr/actualite/deux-sevres-la-lgv-a-fait-reculer-le-chomage-20-04-2015-216371>
- Dupuy, C., & Torre, A. (2004). Confiance et proximité. Dans *Economie de proximités* (p. 65-87).
- Eiffage LGV BPL (2015). Consulté le 22 avril 2015, à l'adresse <http://www.ere-lgv-bpl.com/home>
- Etat, Pole Emploi, COSEA, Conseil régional de Poitou-Charentes. (2011). Convention de partenariat "Opération de construction de la LGV SEA"
- Ferrary, M. (2010). Dynamique des réseaux sociaux et stratégies d'encastrement social. *Revue d'économie industrielle*, (129-130), 171-202.
- Filippi, M., & Grossetti, M. (2004). Proximité et relations interindividuelles. Dans *Economie de proximités* (p. 45-64). Paris, Lavoisier.
- Gilly, J.-P., Leroux, I., & Wallet, F. (2004). Gouvernance et proximité. Dans *Economie de proximités* (p. 187-206).
- Gilly, J.-P., & Perrat, J. (2003). La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale. Cahiers du GRES.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

- Grossetti, M. (2004). Sociologie de l'imprévisible. Dynamiques de l'activité et des formes sociales.
- Jean-Benoît Zimmermann, Gabriel Colletis, Jean-Pierre Gilly, Isabelle Leroux, Bernard Pecqueur, Jacques Perrat, & Frédéric Rychen. (2000). Les dynamiques territoriales de construction de ressources : un bilan de septembre études de terrain. *Revue d'intelligence économique*, 6-7.
- Lempereur, A., & Fouqueray, E. (2014). *Les effets induits de la construction de la LGV SEA pour les départements traversés : une analyse intermédiaire des modes de vie et de consommation des compagnons*. Observatoire socio-économique de la LGV SEA - LISEA.
- Magsi, H., & Torre, A. (2014). Proximity analysis of inefficient practices and socio-spatial negligence: Evidence, evaluations and recommendations drawn from the construction of Chotiari reservoir in Pakistan. *Land Use Policy*, 36, 567-576.
- Mortensen, D. T., & Pissarides, C. A. (1994). Job Creation and Job Destruction in the Theory of Unemployment. *The Review of Economic Studies*, 61(3), 397-415.
- Pôle Emploi (2015). Consulté le 20 avril 2015, à l'adresse <http://www.pole-emploi.org/poleemploi/nos-missions-@/13840/view-category-13840.html>
- OCDE. (2002). *Investissements en infrastructure de transport et développement régional*.
- Pecqueur, B., & Zimmermann, J.-B. (2004). *Economie de proximités*.
- Perrat, J. (1997). Une clé de lecture du rapport firmes/territoire: la notion d'externalité. *Espaces et sociétés*, 88(1), 207.
- Perrat, J. (2004). Formation, emploi, travail : régulation sectorielle et/ou régulation territoriale ? (p. 24). Présenté à Quatrièmes journées de la proximité, Marseille.
- Perrat, J. (2012). Mutations industrielles et dynamiques territoriales. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, février(1), 45-64.
- Perrat, J., & Zimmermann, J.-B. (2003). Stratégies des firmes et dynamiques territoriales. *Études de la documentation française*.
- Quintin, P. (2007). Droit du travail, droit social et grands chantiers de construction : l'expérience française du tunnel sous la manche (1987 - 1996).
- Rallet, A., & Torre, A. (1995). *Économie industrielle et économie spatiale*.
- Raveyre, M. (2005a). Mondialisation et ancrage territorial : les nouvelles stratégies des grandes entreprises. Laboratoire d'Études Sociologiques des Transformations et Acculturations des Milieux Populaires. Consulté à l'adresse [http://www.lestamp.com/publications\\_mondialisation/publication.raveyre.htm](http://www.lestamp.com/publications_mondialisation/publication.raveyre.htm)
- Raveyre, M. (2005b). Restructurations, grands groupes et territoires. *Géographie, économie, société*, 7(4), 333-346.
- Zenou, Y. & al. (1997). Les marchés locaux du travail. Théories et applications aux pays en développement. *Région et développement*, pp. 5-177.