

ENTREPRISES ET TERRITOIRE : UN DESTIN À PARTAGER

INTRODUCTION

Dans un contexte de mutations techniques, économiques, démographiques et sociales permanentes, les entreprises, notamment les PME et TPE, se trouvent confrontées à des besoins de changement continu entraînant des évolutions des métiers et des compétences. Mobilisées par l'action au quotidien, ces entreprises n'ont pas forcément les ressources en interne pour réfléchir à temps et trouver les réponses nécessaires.

Les politiques publiques cherchent à soutenir la capacité d'anticipation des entreprises. Ainsi, en Rhône-Alpes, sur la base d'un accord entre la Région et l'État les acteurs locaux se voient confier l'identification précise des besoins d'évolution et l'orientation et la coordination des moyens pour y faire face.

Cette fiche pratique montre comment de nouvelles coopérations se construisent entre des acteurs d'un même territoire, pour prendre en compte les préoccupations des entreprises, concrètement et dans la perspective de l'anticipation des évolutions et de la sécurisation des parcours.

- Le premier cas décrit la structuration progressive d'un groupe d'acteurs autour du diagnostic du territoire et l'émergence de nouveaux modes de coopération pour définir les priorités d'action: gestion des âges et recrutement.

- Le deuxième cas porte sur une expérience partenariale pour venir en appui aux entreprises dans l'anticipation des tensions sur la main-d'œuvre et ainsi à prévenir la précarité.
- Le troisième cas montre comment des acteurs locaux, devant les menaces de crise d'emplois, apprennent ensemble à identifier les signaux d'alerte et à prescrire les actions de prévention.
- Le dernier cas met en évidence comment un porteur de projet local mobilise, en partenariat avec des acteurs-relais, un groupe d'entreprises pour une action alternant conseil individuel et formation collective centrée sur les préoccupations des dirigeants.

Ces différentes expériences mettent en évidence les conditions d'un accompagnement concerté et coordonné pour prendre en compte les évolutions qui s'imposent aux entreprises comme aux territoires et à leurs habitants.

Fiche réalisée par
Alain Charvet
François Jutras
Christine Martin-Cocher
Odile Maurice-Desbat
Loes Mercier
Chargés de mission d'Aravis

LE TERRITOIRE : UNE RÉPONSE À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE ET AU VIEILLISSEMENT

LE CONTEXTE

Ce territoire, proche du plein emploi, doit affronter des pénuries de main-d'œuvre récurrentes dans ses principaux secteurs d'activité : santé, BTP, mécanique, industrie agro-alimentaire... À la demande des acteurs locaux, Aravis aide à la mise en œuvre d'un groupe de travail sur les « ressources humaines ».

CO-CONSTRUIRE UN PLAN D'ACTION « RESSOURCES HUMAINES »

De nombreux acteurs du territoire, préoccupés par ces sujets, s'impliquent (plus de 25 participants) dans la mise en place de ce groupe nommé « RH et Entreprises » composé de : chambres consulaires, OPCA, services publics de l'emploi, partenaires sociaux, élus locaux, entreprises d'insertion, organisations professionnelles, développeurs économiques, Afa... Ils se saisissent de toutes les questions relatives à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la sécurisation des parcours, l'anticipation des mutations économiques, ils engagent de nouvelles actions et les évaluent. Le groupe s'approprie le diagnostic RH du territoire et **élabore une représentation commune des problématiques**, grâce aux services de l'État (DDTEFP, Assedic, ANPE) qui commentent les chiffres de l'emploi ; grâce aussi aux présentations d'experts sur des données sociales comme la situation des jeunes inscrits auprès de la Mission locale, ou sur des données concernant le RMI et la pauvreté.

Pour construire une cohérence territoriale qui prenne en compte les données sociales et le développement économique, les trois bassins d'emploi du territoire ont co-construit leur plan d'action RH. Chacun priorisant ses actions au regard de ses spécificités, c'est le groupe « RH et Entreprises » qui établit la cohérence globale. Sur la base de décisions communes, des actions spécifiques à chaque bassin sont alors possibles.

Les discussions engagées avec les porteurs d'actions existantes et innovantes ont permis de repérer de nouvelles complémentarités et d'envisager des collaborations :

- Les entreprises d'insertion, regrettant de ne pas avoir été associées à une démarche innovante de recrutement, présentent ce qu'elles auraient pu apporter.

- L'absence d'un cadre de négociation paritaire dans les TPE fait apparaître l'idée d'un dialogue social territorial.

Au fil des réunions, **une dynamique territoriale s'invente pour agir ensemble**. Deux priorités font consensus et donnent lieu à la création de deux sous-groupes :

- Le groupe **Gestion des âges (GDA)** se centre sur la fédération d'initiatives pour attaquer le noyau dur des demandeurs d'emploi, dans lequel jeunes et seniors pèsent chacun pour 18 %. La CFDT, lors d'une action départementale de sensibilisation, avait mené des analyses démographiques dans une dizaine d'entreprises, et l'accord signé sur la qualité de vie au travail intégrait le maintien dans l'emploi des seniors. Il est décidé de poursuivre l'action au sein du nouveau groupe GDA.
- Le groupe **Recrutement** va aider les entreprises à faire face au problème du recrutement. La cellule de mobilité initiée par l'agglomération décide d'y participer

DES REPÈRES POUR AGIR

Mobiliser les acteurs du territoire...

- Échanger pour mieux comprendre le rôle de chacun et les complémentarités possibles pour traiter les problèmes du territoire.
- Se concerter et associer les acteurs : services de l'État, de la Région, acteurs de l'emploi, de l'insertion, de la formation, développeurs économiques, élus, et bien sûr acteurs de l'entreprise.
- Prendre le temps pour s'expliquer, se connaître et trouver du sens à l'action commune.
- Partager les initiatives.

...Et poser des actes

- Partager le diagnostic sur les « ressources humaines » (données sociales du territoire, problématiques, actions en cours, acteurs...).
- Prendre en compte, analyser et étayer ce qui se fait déjà.
- Raisonner par bassin d'emploi pour agir au plus près des besoins et favoriser l'implication des entreprises.

LUTTER CONTRE LA PRÉCARITÉ : UNE CULTURE À CONSTRUIRE DANS LE TERRITOIRE

LE CONTEXTE

L'Ain dépasse de 30 % la moyenne régionale pour le recours à la main-d'œuvre intérimaire (dans certains bassins d'emploi, cela représente 90 % des embauches) ; de plus, le recours aux CDD est supérieur à la moyenne régionale. Dans certaines entreprises, la proportion de main-d'œuvre intérimaire atteint 50 % du personnel permanent de production. Même quand elles durent plusieurs mois, les missions intérimaires sont fréquemment reconduites de semaine en semaine, ce qui maintient les salariés dans la précarité.

Cette politique d'emploi précaire, pratiquée par une majorité d'entreprises, a des conséquences négatives :

- Sur leur fonctionnement (turn-over des intérimaires, absentéisme des permanents découragés, baisse de la qualité et de la productivité...);
- Sur la santé et la sécurité des salariés précaires qui sont plus exposés aux risques;
- Sur leur parcours professionnel qui débouche peu sur l'emploi pérenne;
- Sur le territoire à travers la précarité des salariés et ses répercussions économiques et sociales négatives.

Il apparaît donc que la GRH des entreprises a des conséquences sur le territoire et que les acteurs territoriaux de l'emploi et de la formation sont légitimes pour proposer aux entreprises des actions d'amélioration de leur politique d'emploi.

QUAND LE TERRITOIRE SE PRÉOCCUPE DES QUESTIONS DES ENTREPRISES

Pour proposer d'autres modes de recrutement que les contrats à durée limitée (CDL), la DDTEFP de l'Ain et un comité de pilotage composé de partenaires sociaux et d'acteurs socio-économiques a commandité deux enquêtes¹ à l'afpa sur les parcours professionnels des salariés en CDL (près de 2000 répondants) et les causes du recours massif aux contrats courts (100 réponses d'employeurs). Aravis a mené deux diagnostics auprès d'entreprises ayant depuis plusieurs années 40 à 50 % de leur personnel productif en intérim.

En substance, il en ressort que les CDL ne sont

pas un tremplin pour l'emploi pérenne : 3 ans plus tard, 50 % des répondants sont toujours en CDL, 10 % en formation ou en retraite et 10 % sont au chômage (alors que la moyenne départementale est de 5 %).

Dans la perspective d'agir avec les entreprises pour améliorer leurs politiques d'emploi, des actions territoriales ont été décidées.

- Trois réunions d'information ont été organisées, en s'appuyant sur deux CTEF² pour la mobilisation. Elles s'adressaient aux élus locaux et régionaux, dirigeants d'entreprises, acteurs territoriaux, entreprises de travail temporaire... Les échanges ont contribué à sensibiliser les dirigeants d'entreprises à d'autres pratiques d'emploi.
- Un processus est engagé pour la création d'un groupement d'employeurs à la demande des chefs d'entreprises des environs de Bourg. Même si cette action n'est pas le résultat direct de « l'étude précarité », celle-ci a contribué à sensibiliser les acteurs locaux à ce sujet.
- La DDTEFP a confié au Medef de l'Ain, la promotion de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dans les PME du territoire.
- La DDTEFP, la Cram et Aravis démarrent une action sur la santé-sécurité des salariés intérimaires et l'amélioration de leurs conditions d'accueil, en partenariat avec plusieurs agences d'intérim locales et une grosse entreprise.
- Un guide d'information³ sur les effets des CDL et sur les pistes d'action en entreprise et dans le territoire a été élaboré à destination des employeurs, et plus largement des acteurs de l'emploi.

DES REPÈRES POUR AGIR

La précarité des personnes a des répercussions économiques négatives pour le territoire, qui s'adapte aux politiques d'emploi précaire conduites par les entreprises et les renforce en offrant un service tourné exclusivement vers l'intérim. Cela fige les pratiques des acteurs locaux et des entreprises. C'est pourquoi le traitement des problèmes doit être concerté entre acteurs d'entreprises et acteurs territoriaux.

1. Disponibles sur le site <http://dd01.travail-ra.fr> à la rubrique « publications » > « publications à destination des entreprises et de leurs salariés » > « contrats à durée limitée ».

2. CTEF : contrat territorial emploi formation

3. Le guide CDD, intérim est téléchargeable sur www.aravis.aract.fr

VEILLER AUX ÉVOLUTIONS : LES PREMIERS PAS D'UNE DÉMARCHE TERRITORIALE

LE CONTEXTE

Face aux contraintes économiques qui entraînent des fermetures ou des menaces de fermeture d'usines, les animateurs d'un bassin d'emploi s'organisent pour tenter de réduire les risques de rupture d'emploi, accompagner les évolutions, coordonner leurs moyens pour l'emploi et la formation. Ils mettent en place un groupe « ressources humaines », réunissant des acteurs de l'économie (représentants patronaux, consulaires, collecteurs de fonds de formation, services de l'emploi et du développement local). Leur objectif est de partager une vision commune et de jouer un rôle de veille afin d'éviter des catastrophes socio-économiques locales. Comment y parvenir ?

IDENTIFIER LES SIGNES PRÉCURSEURS DE DIFFICULTÉS

Les participants au groupe s'interrogent sur leur légitimité réciproque et sur leur volonté de construire une stratégie d'anticipation pour le territoire qui prenne en compte les enjeux des ressources humaines. Ils s'informent des moyens mobilisables et étudient l'opportunité d'un accompagnement pour cette démarche de veille. Un travail de construction est engagé.

À travers l'étude d'une situation d'entreprise en difficulté, le groupe parvient à se convaincre de l'utilité d'une veille. Il repère les signaux précurseurs de difficultés généralisables à l'ensemble des entreprises. L'étude de la situation de cette entreprise, localisée sur un autre territoire, offre l'opportunité d'un travail en commun et de surmonter le problème de confidentialité et d'ingérence dans les affaires de toute entreprise. Effectivement, les organisations patronales auraient pu argumenter que le développement de l'entreprise ne concerne personne d'autre que le dirigeant. Mais, il apparaît vite que les intérêts convergent entre les entreprises et les autres acteurs du territoire qui veulent préserver une capacité de vitalité et éviter les drames des ruptures d'emplois.

En quatre étapes de travail, les personnes réunies identifient les problèmes, les impacts sur les entreprises et sur les personnes, les actions préventives nécessaires.

Ensuite elles recherchent les signes avant-coureurs de difficultés et les sources de renseignements, souvent publiques mais pas consultées. C'est ainsi qu'elles identifient au sein du groupe l'absence des organisations syndicales de salariés. Ces dernières auraient pu apporter des informations sur les mouvements internes, les évolutions d'ambiance, le chômage partiel, la non-reconduction d'emplois temporaires, les dégradations de santé des travailleurs, autant de signes de fragilité d'une entreprise. Le groupe se préoccupe de les associer prochainement.

Le groupe constate que pour construire un rôle de veille, il faut partager des informations que chacun possède séparément. Des éclairages nouveaux permettent d'orienter et de prioriser certaines actions.

DES REPÈRES POUR AGIR

La réussite d'une démarche de veille nécessite certaines conditions.

- La légitimité : chacun reconnaît la légitimité des autres partenaires à travailler avec lui sur des questions choisies ensemble.
- La construction : contribuer à la vitalité du territoire repose sur un travail d'échange, long et permanent.
- L'organisation : identifier différents niveaux de projets et d'actions, procéder par étapes de travail, rassurer les participants sur le processus en construction, soutenir les échanges et faire apparaître les résultats de chaque étape.
- Le respect des craintes quant à l'ingérence et à la nécessaire confidentialité : se centrer sur les enjeux, l'environnement, les points de préoccupations communs à plusieurs entreprises, et sur les effets collatéraux potentiels.

Les entreprises trouveront un intérêt au travail de ces acteurs locaux externes : elles y trouveront un appui pour répondre à leurs problèmes et gérer les évolutions.

LES SOLUTIONS SE TROUVENT À PLUSIEURS : L'EXEMPLE D'UN RÉSEAUTAGE TERRITORIAL

LE CONTEXTE

Ils sont dirigeants de TPE/PME, au pire isolés, au mieux se côtoyant lors d'activités socio-professionnelles. Mais rarement leurs échanges entre pairs ont pour objet leurs pratiques de management. Pourtant, ils rencontrent les mêmes problèmes récurrents : difficulté de recrutement ou de fidélisation du personnel, absentéisme, démotivation des équipes, ou encore projet stratégique ayant peine à s'inscrire dans une dynamique de changement concerté. La conséquence est un potentiel de développement bloqué ou des résultats économiques tirés par le bas.

Une chargée de mission RH d'un syndicat mixte intercommunal en fait le constat et cherche à créer un réseau de TPE/PME. Un réseau qui puisse générer des actions en gestion des ressources humaines et dynamiser le tissu d'entreprises du bassin. Le syndicat mixte décide de mettre en œuvre la méthodologie ProGRHès (Promouvoir la GRH dans les Entreprises) après avoir évalué sa pertinence au regard des objectifs poursuivis.

IDENTIFIER DES PROBLÉMATIQUES COMMUNES AUX ENTREPRISES

Une collaboration s'établit entre le syndicat mixte, Aravis et une association d'industriels locaux qui accepte de porter le projet. Il s'agit de convaincre les dirigeants des entreprises ciblées de participer à cette action collective qu'ils estiment, a priori, chronophage.

Six entreprises s'engagent. Elles ont comme point commun de poursuivre un projet de développement : passage d'un stade artisanal à un stade industriel, agrandissement ou construction d'un établissement, croissance des effectifs, amélioration de la qualité, conquête de nouveaux marchés ou mise en place de nouveaux produits ou services. Le dispositif ProGRHès accompagne les dirigeants dans ces évolutions en les aidant à harmoniser leur stratégie de développement et leur GRH pour que cette dernière devienne un levier.

Chaque entreprise bénéficie en amont d'un bref diagnostic identifiant les attentes et les besoins de son dirigeant. Ces diagnostics sont

mis en commun afin de définir les thématiques à traiter dans les séminaires collectifs. Les thèmes retenus vont du recrutement à la motivation, en passant par la délégation, le dialogue social et les questions d'organisation.

Le diagnostic est aussi l'occasion pour ces dirigeants de cerner leurs enjeux respectifs en matière de GRH. Il alimente les temps collectifs, tout en servant de base à l'appui-conseil individuel prévu pour chaque entreprise participante. L'une d'elles décide de solliciter Aravis pour la mise en place d'une gestion des compétences. Le diagnostic a révélé une fluctuation grandissante des commandes des clients. Cela exige beaucoup de réactivité chez le personnel, par conséquent une polyvalence accrue.

L'accompagnement individuel devient le trait d'union entre le cheminement du dirigeant en séminaires collectifs et sa concrétisation dans son entreprise. Cela passe par une évolution organisationnelle à laquelle il doit maintenant faire prendre part l'ensemble de son équipe.

DES REPÈRES POUR AGIR

- Les acteurs du territoire constatent des problématiques communes aux entreprises et proposent une action collective sur mesure.
- Les dirigeants sont conscients de ces problèmes. Leurs difficultés résident plutôt dans le manque de recul nécessaire pour faire les liens adéquats entre stratégie et GRH. Par ces liens se nouent les conditions gagnantes d'une dynamique de changement visant l'amélioration des conditions de travail et la performance organisationnelle.
- La richesse du partage de pratiques, à l'occasion d'une action collective, repose sur des principes simples : plusieurs têtes valent mieux qu'une (ensemble 1+1=3), la confrontation d'idées permet d'avancer en sortant de sa seule logique, l'effet miroir du groupe permet une prise de hauteur.

LES ENSEIGNEMENTS DES ACTIONS TERRITORIALES

UNE FORTE INTERDÉPENDANCE ENTRE LES ENTREPRISES ET LEUR TERRITOIRE

Les problèmes des entreprises sont aussi ceux du territoire.

Les dysfonctionnements internes des entreprises produisent des effets négatifs sur le territoire en matière économique et sociale, comme on l'a vu dans le cas 2 sur la précarité.

Inversement, grâce aux actions sur les âges conduites dans quelques entreprises, des acteurs du territoire anticipent les conséquences du vieillissement sur l'emploi (cas 1). Cette interdépendance contribue à instaurer une « culture de territoire », à l'instar d'une culture d'entreprise qui influence les pratiques des acteurs locaux et des entreprises. C'est pourquoi, les réponses aux problèmes, doivent concerner autant les entreprises que les territoires.

L'INTÉRÊT D'UNE INSTANCE DE RÉGULATION TERRITORIALE

Des instances de régulation territoriale, comme le comité de pilotage de la DDTEFP, les instances territoriales des ZTEF¹, le groupe « ressources humaines » peuvent donc jouer un rôle pour proposer d'autres modes d'action et de réflexion. Ces instances sont des lieux d'échanges, d'analyse, de réflexion et de pilotage d'actions nouvelles qui aident les acteurs à coopérer.

Mieux travailler en réseau est un facteur de pérennité des entreprises et de développement de l'activité économique du territoire. L'acteur public, conscient de cet enjeu, contribue à la régulation entre les différents acteurs. Cela permet de croiser les intérêts des entreprises et ceux du territoire et de ses habitants.

LA COOPÉRATION DES ACTEURS LOCAUX ET DES EMPLOYEURS

Les questions territoriales doivent se traiter en associant les entreprises à la réflexion. Le rôle principal des instances de régulation est alors de faire des liens entre les problèmes des entre-

prises et ceux du territoire pour que les solutions apportées soient pertinentes à tous les niveaux.

Dans le cas 3 sur la veille, il s'agissait de construire d'abord une dynamique d'acteurs qui serve aux entreprises, qui, peu à peu, participent aux élaborations collectives.

Dans le cas 2 sur la précarité, les réponses apportées par les acteurs du territoire correspondent aux besoins de main-d'œuvre des entreprises (soutien aux pratiques RH en recrutement, à la formation des managers, au tutorat...), et au besoin de lutter contre la précarité instaurée dans le territoire (groupement des PME, temps partagé...).

Pour autant, aider globalement plusieurs entreprises n'est pas équivalent à aider chaque entreprise une à une. Les interventions individuelles, par un accompagnement plus intime, permettent d'approfondir, par exemple, les questions de santé au travail. La coopération se crée alors grâce au retour d'informations issues de ces interventions. Elles nourrissent la réflexion des acteurs, pour de nouvelles préconisations.

L'ANTICIPATION EN CHANTIER

Des groupes d'acteurs soutenus par des politiques publiques cherchent à initier la construction de l'anticipation. Il s'agit d'un enjeu important qui nécessite aussi la participation active des entreprises et des partenaires sociaux.

En effet, pour que des actions territoriales puissent être davantage anticipatrices, il est important de prendre en compte l'ensemble des informations utiles détenues par tous les acteurs concernés. Cela permettra de rendre l'analyse des risques et des enjeux plus riche et plus pertinente.

C'est ainsi que le territoire peut devenir une ressource pour l'entreprise, non seulement pour aider à gérer les problèmes en cours, mais aussi pour aider à anticiper les risques à venir et les défis à relever.

1. Zone territoriale emploi formation

