

Appropriation syndicale des enjeux territoriaux : la question nodale du rapport firme/territoire

*Jacques PERRAT **

Introduction

Bien que la décentralisation ait déjà plusieurs décennies derrière elle, le mouvement syndical peine toujours à en faire un terrain naturel d'intervention. En particulier, les militants d'entreprises comme ceux des branches professionnelles continuent, le plus souvent, de voir leur participation aux activités syndicales territoriales davantage comme une aide aux structures interprofessionnelles que comme une nécessité revendicative.

En France, le paysage syndical s'est longtemps organisé autour de deux axes : d'une part, la grande entreprise, qui concentrait l'essentiel des forces et dont le syndicat entretenait une relation privilégiée avec la fédération professionnelle correspondante ; d'autre part, l'union départementale, dont la relation privilégiée s'établissait avec l'échelon confédéral et dont la tâche première était d'assurer sur son département le déploiement de l'activité revendicative générale. Et ce dans une logique de déconcentration identique à celle de l'Etat, à une époque où les particularités locales pesaient peu (l'essentiel des spécificités des quelques conventions collectives régionales ou locales existantes portant sur une modulation des grilles salariales). Force est de constater que ce schéma est encore très prégnant dans les consciences, alors même que la situation s'est largement modifiée : les lois de décentralisation successives ont transféré des compétences importantes aux régions, notamment en matière de formation, tandis que les ter-

* Adees Rhône-Alpes. L'auteur a participé à plusieurs programmes de l'agence d'objectif Cgt, avec des travaux portant sur la nouvelle répartition des rôles entre entreprises, professions et territoires ainsi que sur les rapports entre pôles de compétitivité et développement territorial.

ritoires locaux (bassins d'emploi) se voient confier l'adaptation au terrain des orientations retenues, au travers de dispositifs aussi bien régionaux (création en Rhône-Alpes de vingt-sept « contrats territoriaux emploi-formation ») que nationaux (Maisons de l'emploi créées par la loi de Cohésion sociale de janvier 2005). Par ailleurs, la grande entreprise s'est elle-même profondément transformée : externalisation, PMIisation, éclatement juridique des activités sur les mêmes sites, font parler aujourd'hui « d'entreprise étendue ». D'où une difficulté, pour les organisations syndicales, à faire face – qui plus est dans un contexte de diminution de moyens matériels et humains – à ce qui est souvent vécu comme une accumulation de tâches survenant tous azimuts : sollicitation d'avis lors de la mise en place par l'Etat d'un « contrat territorial » dans un département en difficulté ou pour l'élaboration d'un contrat de projet Etat-région, saisine du Conseil économique et social régional (Cesr) sur le schéma régional de développement économique (Srde), demande de participation à une instance de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gpec) dans un bassin d'emploi, etc. Bref, on peut dire que le territoire, qu'il soit régional, départemental ou local, s'est mis à exister par lui-même et non plus comme simple espace de localisation de dynamiques et politiques nationales, ce qui pose au mouvement syndical de réels problèmes de redéfinition des responsabilités et des légitimités ¹ et instaure une coupure grandissante entre ceux qui, au niveau régional, doivent se faire porteurs de projets de développement et ceux qui, dans l'entreprise, doivent gérer au quotidien les restructurations et les plans sociaux.

Les responsables syndicaux sont bien conscients que la meilleure façon d'y remédier est de s'engager dans la construction de projets revendicatifs qui, d'une part, soient propres à l'organisation syndicale (et pas simplement des réponses aux sollicitations du patronat ou des pouvoirs publics) et, d'autre part, mettent en jeu de façon cohérente et convergente les différents niveaux concernés : entreprise, branche, localité, département, région, confédération... Cette démarche, que la Cgt expérimente depuis plusieurs années, ne va évidemment pas de soi et nous voudrions insister ici sur une question que nous avons pu identifier comme nodale pour comprendre et dépasser les limites rencontrées, celle du rapport firme/territoire : il existe, en effet, une réelle difficulté à articuler projet d'entreprise et projet de territoire et les analyses et propositions développées à ces deux niveaux s'effectuent, le plus souvent, de façon parallèle plutôt que de s'alimenter réciproquement.

1. La Cfdt a conféré une place structurelle à ses instances régionales, tandis que celles de la Cgt n'ont pas le statut d'organisations de syndicats, bien qu'elles doivent prendre des décisions qui engagent l'organisation.

Cette situation trouve des raisons objectives tant dans le contexte des décisions publiques que dans celui des stratégies d'entreprises. On peut dire, en effet, des politiques publiques qu'elles ont longtemps alimenté la dissociation grande entreprise/territoire : aux politiques industrielles des années 1960-70 consistant à promouvoir la constitution de groupes à base française et à soutenir des secteurs d'activités jugés stratégiques (machine-outil, informatique...) ont succédé l'abandon de l'idée même de politique industrielle et des interventions visant, d'une part, à atténuer les crises territoriales (aides à la reconversion...), d'autre part, à favoriser de façon volontariste le développement d'interactions productives et innovatives sur certains territoires. En 1998, la Datar va ainsi labelliser 97 « systèmes productifs locaux » (SPL). C'est dans la même logique que des régions comme Rhône-Alpes se sont lancées dans la création de « clusters » dans certaines activités (automobile, aéronautique...). Et cette promotion du niveau territorial peut être vue comme s'inscrivant dans une double logique : d'une part, celle de la recherche d'un nouveau mode de développement à la Piore et Sabel (1984), chercheurs américains concevant le territoire de type « district industriel », centré sur « la spécialisation flexible », comme un modèle alternatif à celui de la grande entreprise fordiste, d'autre part celle qui consacre une incapacité des décideurs publics à agir sur les stratégies des groupes. Dans cet esprit, l'Etat comme les régions ne peuvent au mieux qu'assurer la mise à niveau permanente des ressources territoriales en espérant qu'elles seront retenues plus ou moins durablement comme « valorisables » par les firmes multinationales.

La décision gouvernementale, en 2005, de créer des pôles de compétitivité, marque une rupture avec les principes républicains de développement équilibré du territoire national, en concentrant explicitement les financements sur quelques pôles et sur quelques projets aptes à conforter les acteurs les plus performants dans la compétition mondiale ¹. En même temps, elle rompt avec la logique d'imposition d'objectifs d'intérêt public qui était celle des politiques industrielles antérieures, en donnant explicitement la main aux logiques de marché et aux stratégies des grandes firmes dans la gouvernance des pôles. En première lecture (nous y reviendrons), elle semble donc à la fois signer la fin de la politique des SPL et abandonner la destinée des territoires aux décisions des acteurs dominants de la mondialisation.

1. En cela, le changement concomitant d'appellation des outils gouvernementaux est significatif : en 2005, le comité interministériel d'aménagement et de *développement du territoire* (Ciadt) est devenu comité interministériel d'aménagement et de *compétitivité des territoires* (Ciact) ; de même, la Datar est devenue une délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (Diact).

On comprend, dès lors, que les syndicalistes des grandes entreprises aient du mal à se sentir concernés par ce qui se passe sur le territoire, où ils voient se succéder les interventions publiques (opérations de reconversion, SPL, contrats territoriaux...) en constatant que cela ne change pas grand chose aux problèmes qu'ils rencontrent face aux décisions des directions et des actionnaires : leur expérience concrète est celle d'une financiarisation qui relativise tout investissement industriel et d'une mondialisation qui crée un chantage permanent à la mise en concurrence des salariés en termes aussi bien d'emploi et de rémunération que de droits.

Encadré 1.

Les rapports publiés dans le cadre des conventions Ires/Cgt

Nous avons rédigé jusqu'ici quatre rapports sur des recherches-action menées dans le cadre de conventions Ires/Cgt. Ils ont deux par deux des titres proches puisque les mêmes questionnements ont été poursuivis pendant chaque fois deux ans, parfois sur les mêmes terrains, parfois sur de nouveaux terrains, toujours en précisant l'angle d'approche en fonction de l'avancement de la réflexion.

Décentralisation et gestion de l'emploi et de la formation professionnelle : une nouvelle répartition des rôles entre entreprises, professions et territoires ? Trois exemples : la fonderie et la forge en Champagne-Ardenne ; les activités aéronautiques et spatiales en Midi-Pyrénées ; la logistique en Rhône-Alpes. Rapport publié en novembre 2004, 140 p.

Nouvelle répartition des rôles entre entreprises, professions et territoires dans le cadre d'une gestion décentralisée de l'emploi et de la formation professionnelle : une grille méthodologique pour l'intervention syndicale. Trois terrains d'analyse : l'aéronautique-spatial-défense en Aquitaine ; le commerce dans l'agglomération grenobloise ; la fonderie et la filière automobile en Champagne-Ardenne. Rapport publié en octobre 2005, 195 p.

Politique industrielle et territoires : représentations, réalités et pratiques. Quels espaces pour l'intervention syndicale ? Deux terrains d'analyse : le pôle de compétitivité i-Trans en Nord-Pas-de-Calais ; l'aire urbaine de Franche-Comté... et un terrain de référence : la région Rhône-Alpes et ses quinze pôles de compétitivité. Rapport publié en juillet 2006, 295 p.

Des pôles de compétitivité au développement territorial – Approche par le territoire : Nord-Pas-de-Calais : le Boulonnais ; Franche-Comté : le Haut-Jura ; Rhône-Alpes : le bassin d'emploi d'Annonay – Approche par l'entreprise : Bombardier à Crespin ; PSA à Sochaux ; Irisbus à Annonay ; Inoplast à Saint-Désirat et Félines. Rapport publié en juillet 2007, 297 p.

Les recherches-action que nous menons avec des syndicalistes de plusieurs régions et entreprises dans le cadre de conventions passées entre la Cgt et l'Ires (encadré 1) visent à conforter la démarche syndicale d'appropriation des enjeux territoriaux, notamment en dépassant cette disjonction firme/territoire. Elles s'effectuent dans une forte interaction avec les recherches plus académiques que nous menons dans différents réseaux universitaires. Nous voulons ici en présenter les principaux résultats, d'abord dans une perspective analytique (I), puis dans une perspective plus opérationnelle (II).

I. L'intérêt d'une analyse en termes de modèle d'emploi

Il faut d'abord constater que nos démarches de recherche-action se sont elles-mêmes trouvées confrontées à la difficulté d'articuler approche par le territoire et approche par la firme, notamment parce que la sollicitation de leur mise en œuvre a toujours émané de structures syndicales interprofessionnelles et jamais de syndicalistes d'entreprises (nous avons dû faire preuve de volontarisme pour y associer réellement ces derniers). La construction de la grille d'analyse qui nous semblait indispensable s'est donc effectuée selon un processus itératif et, parfois, chaotique !

1.1. La construction progressive d'une grille d'analyse

Les premières recherches se sont engagées à la demande de syndicalistes confrontés à des problèmes posés dans leur territoire d'intervention : déclin des activités de fonderie dans les Ardennes, place prépondérante prise par les entreprises de logistique dans le Nord-Isère et impact en termes de précarité de l'emploi, difficultés d'organisation syndicale dans les grands centres commerciaux de l'agglomération grenobloise, etc. Notre apport s'est voulu essentiellement méthodologique et a, assez vite, permis de préciser les différentes étapes d'un processus d'analyse et d'appropriation : état des lieux le plus détaillé possible, prise de connaissance des diagnostics émis par les autres acteurs et des solutions qu'ils préconisent, construction d'un diagnostic syndical propre puis d'un projet revendicatif capable d'ouvrir des perspectives aux salariés des territoires concernés. L'élaboration d'un diagnostic est apparue comme une phase capitale de la démarche puisque la proposition de solutions en dépend étroitement ; d'où à la fois l'intérêt de la forme recherche-action et l'exigence d'une reconnaissance de la place des organisations syndicales dans ces processus et leur gouvernance. La Cgt des Ardennes, par exemple, a ainsi pu faire le diagnostic d'un double enfermement des entreprises locales sur certains procédés de production et sur le territoire local et construire des propositions autour

Encadré 2.

Le réseau *Dynamiques de proximité*

Le réseau *Dynamiques de proximité* réunit une trentaine de chercheurs. Il a déjà publié plusieurs ouvrages collectifs (dont : Gilly, Torre, Dir., 2000) et organise régulièrement des « Journées de la proximité » d'envergure internationale. Il entend rompre avec la coupure entretenue, en France, entre « économie industrielle » (centrée sur les firmes et leurs stratégies) et « économie régionale » (centrée sur les réalités territoriales), en déclinant des dimensions de la proximité susceptibles d'expliquer plusieurs situations. Un territoire est ainsi défini comme résultant de la conjonction de trois types de proximité :

- une proximité géographique, qui renvoie à la co-localisation de ressources et d'acteurs (entreprises de production et de services, bassin de main-d'œuvre, organismes de recherche et de formation, etc.) ;
- une proximité organisationnelle, qui renvoie à l'existence d'interrelations entre ces éléments pouvant « faire système » : échanges réels entre entreprises et entre production et recherche, dispositif de gestion de l'emploi, etc. ;
- une proximité institutionnelle, qui renvoie non seulement aux institutions formelles (assemblée élue) mais aussi et surtout aux « règles du jeu » communes, aux normes établies, aux valeurs partagées, nécessairement construites dans la durée.

Nous y ajoutons personnellement une proximité « technologique », touchant à la similarité ou complémentarité des savoir-faire (capacité de maîtrise des actes et processus productifs).

La frontière du fonctionnement de ces différentes proximités constitue la frontière du territoire. Ni cette frontière, ni ce territoire, ne sont donnés une fois pour toutes car ce qui fait territoire tient à la fois à l'histoire, à la vie et à l'expérience partagée des acteurs et à la réalité des constructions organisationnelles et institutionnelles qui caractérisent la gouvernance du territoire. On peut donc observer des territoires en émergence, des territoires plus ou moins stabilisés et des territoires en déconstruction (par rupture d'un système productif local ou par échec de la gouvernance, par exemple), qui peuvent ou non se reconstituer (éventuellement sur d'autres bases et interactions productives) si leurs acteurs en sont collectivement capables.

Mais l'intérêt de cette approche est aussi qu'elle cherche à identifier les acteurs-clés de cette gouvernance territoriale, qui peuvent être soit dedans (une association d'entreprises locales, par exemple), soit à la fois dedans et dehors : firme multinationale, Etat... On définit en même temps le caractère essentiellement privé, public, ou mixte de cette gouvernance, selon la nature de ces acteurs-clés. Enfin, il est insisté sur le fait que les acteurs de ces dynamiques ont chacun leurs intérêts propres et que ce qu'on appelle gouvernance doit donc être entendu comme un processus fortement contradictoire, inscrit dans des enjeux de pouvoir. C'est sur ces bases qu'ont été menés, notamment, des travaux pour le Commissariat général du Plan, visant à repérer les facteurs explicatifs de différenciation des dynamiques de plusieurs territoires en France (Zimmermann, 1998).

d'une double ouverture, sur les grandes filières utilisatrices (automobile notamment) et sur la région, en initiant et pilotant une réflexion du Cesr sur ces thèmes ¹.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à approfondir l'analyse des enjeux territoriaux davantage en termes de processus, notamment en mobilisant l'apport du réseau *Dynamiques de proximité* auquel nous appartenons (encadré 2). En Franche-Comté, la réflexion des syndicalistes de l'aire urbaine Belfort-Montbéliard-Héricourt a ainsi pu s'organiser autour de ce qui faisait ou non territoire, en identifiant des proximités organisationnelles (relations domicile-travail effectivement importantes sur la zone, relations interentreprises importantes ou non selon les activités, dispositifs de gestion de l'emploi...), des proximités institutionnelles (culture commune et règles du jeu en transformation, notamment dans le champ des relations professionnelles...) et des proximités technologiques (savoir-faire communs d'un grand nombre de salariés). Il s'est peu à peu imposé l'idée (pas unanimement partagée, néanmoins) qu'il y avait effectivement émergence d'une réalité territoriale propre à cette zone interdépartementale et qu'il était donc nécessaire de revoir en ce sens la structuration de l'activité syndicale (mise en place d'un collectif qui se transformera éventuellement par la suite en comité territorial).

Plus récemment, c'est l'initiative gouvernementale des pôles de compétitivité qui a constitué un facteur de sollicitation, toujours de la part des organisations syndicales territoriales : en Franche-Comté, où les syndicalistes s'interrogeaient sur l'impact du pôle Véhicule du futur sur l'aire urbaine, fortement concernée par l'industrie automobile ; en Nord-Pas-de-Calais, où le pôle i-Trans impacte directement l'industrie ferroviaire, majeure pour le bassin du Valenciennois ; en Rhône-Alpes, où le pôle Lyon Urban Truck&Bus intégrait des entreprises-clés du bassin d'Annonay au moment où l'Etat y lançait une procédure de soutien à l'emploi (par l'intermédiaire du groupe Arcelor-Mittal)... Cela nous a poussé à travailler plus directement avec les syndicalistes des grandes entreprises concernées pour les aider à mieux mesurer les conséquences possibles des différents projets montés par les pôles sur le devenir des activités, des emplois et des compétences. Nous avons ainsi été conduits à proposer à ces syndicalistes (en la modifiant plusieurs fois pour mieux coller à leurs besoins) une grille d'analyse permettant d'identifier les principaux éléments structurant l'activité de leur entreprise et ceux qui pouvaient fonctionner en interaction avec la dy-

1. Le comité régional Cgt Champagne-Ardenne et l'UD des Ardennes ont tenu à valoriser la recherche-action en éditant un « quatre pages », largement diffusé, et en organisant un débat public à partir de ce diagnostic et de ces propositions, ainsi qu'un stage de formation syndicale.

namique de leur territoire. Elle s'articulait autour de quatre axes : l'économique (stratégie) et le techno-productif (produits, procédés, organisation productive...) ; les conditions d'emploi et de travail et la mobilisation des compétences des salariés ; les statuts, droits et garanties individuels et collectifs ; le fonctionnement de la gouvernance et la place faite au dialogue social et/ou à la négociation (Perrat, 2007a).

Il nous a fallu reconnaître, cependant, que si les syndicalistes concernés participaient activement à la recherche et à l'analyse des informations nécessaires, ils manifestaient quelques réticences à les traduire en propositions revendicatives, et ce essentiellement, nous a-t-il semblé, par crainte d'une trop grande implication dans les objectifs de l'entreprise, d'un enfermement dans une démarche d'accompagnement d'une stratégie qui se décide largement en dehors de leur site de production. Pour tenter de dépasser ces limites, nous avons été amenés à rechercher des facteurs d'analyse qui se rapprochaient encore plus de la réalité vécue par les salariés et des exigences revendicatives pouvant s'y rapporter. Et c'est l'articulation itérative recherche-action/recherche académique qui nous a permis de progresser en ce sens :

■ Lors de réflexions précédemment engagées avec le groupe de recherche *Régulation, secteurs, territoires*¹ nous avons proposé (Perrat, 2007b) de définir un « modèle d'emploi » comme spécifiant, à une période donnée, la relation existant entre deux ensembles d'éléments référant aux deux « faces » du travail :

- la face matérielle, c'est-à-dire ce qui positionne le travailleur dans la réalité des processus productifs (le travail comme force productive) : affectation à un ou plusieurs postes de travail, nature, durée et conditions d'emploi et de travail, compétences requises...
- la face institutionnelle, c'est-à-dire tout ce qui positionne le salarié dans la réalité des relations professionnelles (le travail comme rapport social) : marge d'autonomie, degré de reconnaissance des compétences, mode de rémunération, mode de négociation...

Précisons qu'une telle caractérisation du couple travailleur-salarié poursuit un objectif opérationnel et limité, celui de construire une grille permettant d'analyser non pas l'ensemble du rapport salarial mais la façon dont il se concrétise sur le lieu de travail.

1. Il réunit plusieurs chercheurs qui travaillent sur l'articulation des dimensions sectorielles et territoriales dans une perspective régulationniste hétérodoxe.

■ Notre participation à l'atelier « relation salariale » du programme européen ESEMK¹ nous a offert l'occasion de remettre en chantier à la fois notre approche d'un modèle d'emploi et notre grille d'analyse, et ce dans une perspective comparative avec les travaux menés par des équipes de recherche britanniques, allemandes et françaises sur plusieurs secteurs d'activité dans plusieurs pays. Nous avons ainsi pu retravailler en ce sens les informations recueillies avec les syndicalistes des grandes entreprises, notamment chez PSA à Sochaux et chez Bombardier à Crespin.

■ Nous avons ensuite cherché à étendre le champ d'analyse de ce modèle à la dimension territoriale, notamment en y travaillant avec les syndicalistes de Boulogne-sur-Mer. Nous avons pu constater que les différentes rubriques de la grille définie pour l'entreprise permettaient une lecture effi-

Tableau 1. La correspondance entre modèle d'emploi d'entreprise et modèle d'emploi territorial	
Modèle d'emploi d'entreprise	Modèle d'emploi territorial
Le contexte « matériel »	
Equipements et processus productifs Organisation de la production	Tissu productif (entreprises et activités) Organisations productives
Organisation et conditions de travail	Caractéristiques quantitatives de la main-d'œuvre
Mobilisation des compétences (qualification/poste de travail)	Caractéristiques qualitatives de la main-d'œuvre
Le contexte « institutionnel »	
Politiques de formation Mobilité professionnelle/sécurité	Politiques de formation Mobilité professionnelle/sécurité
Implication au travail et degré d'autonomie Degré de reconnaissance de ces compétences	Dispositifs d'évaluation et de certification
Salaire, intéressement, participation	Niveau et caractéristiques des revenus
Caractéristiques des relations professionnelles Information, consultation	Caractéristiques des relations professionnelles Lieux et instances d'information, concertation, dialogue social
Négociation collective et/ou arrangements individuels	Négociation collective et/ou arrangements locaux
Présence syndicale et projets revendicatifs	Présence syndicale dans la gouvernance des dispositifs mis en place, projets revendicatifs

1. European Socio-Economic Models of a Knowledge-Based Society, financé par l'UE dans le cadre du 6^{ème} PRDE.

cace des réalités territoriales, notamment en termes de mobilisation des compétences et de relations professionnelles.

■ Enfin, la présentation de ces travaux lors de colloques internationaux¹, puis des discussions avec l'équipe de l'Ires d'une part, le groupe *Dynamiques de proximité* d'autre part², nous ont permis d'en enrichir à nouveau la méthodologie et les résultats, en précisant davantage les correspondances qui pouvaient s'établir entre un modèle d'emploi d'entreprise et ce que nous pouvons, dès lors, appeler un « modèle d'emploi territorial » (tableau 1).

1.2. Des transversalités entreprise/territoire renforcées

L'intérêt d'une telle présentation est de mettre directement en lumière les transversalités entre les réalités entreprise et territoire, au moment où les transformations en cours des modèles d'emploi donnent à ces transversalités une importance accrue et appellent à renforcer leur appropriation syndicale. Nous insisterons donc ici sur celles qui nous semblent les plus marquantes.

■ **Les ressources et organisations productives** : le rapport entre les stratégies mondiales des grandes firmes et la valorisation des ressources localisées s'inscrit aujourd'hui dans une nouvelle division spatiale du travail, au travers d'un mouvement contradictoire. Dans certaines industries (aéronautique, automobile...), ce ne sont plus des segments de fabrication limités qui sont répartis entre les intervenants mais des modules complets (poste de pilotage ou train d'atterrissage d'un avion, par exemple), incluant y compris des innovations productives, organisationnelles et financières (réduction des coûts de production et/ou de maintenance...). Cette décomposition fonctionnelle peut s'effectuer sur un espace très étendu (à l'exemple de la fabrication de l'Airbus 380), en même temps que le regroupement modulaire des tâches induit une certaine polarisation de ce même espace, combinant ainsi insertion « dans des chaînes internationales de production » et ancrage « dans des complexes de production agglomérés et denses » (Scott, 2005). Au niveau spatial, cela nous suggère que l'émergence de « blocs de savoir et de compétences localisés » (Morvan, 2004) entérine le passage d'une division du travail où les territoires fonctionnent

1. « A New Employment Pattern: Hypotheses and Realities », communications aux 13^{ème} Rencontres internationales du Gerpisa, Paris, 20-22 juin 2007, et au « 19th Annual Meeting on Socio-Economics », Copenhague, 28-30 juin 2007 ; « Des systèmes productifs locaux aux pôles de compétitivité : quels enjeux pour les dynamiques territoriales », communication au XLIII^{ème} colloque de l'Asrdif, Grenoble-Chambéry, 11-13 juillet 2007.

2. Nous remercions les chercheurs qui se sont prêtés à ces discussions pour leurs réflexions stimulantes.

comme des « segments » de compétences spécialisées à une division où certains territoires fonctionnent comme des « modules » de compétences beaucoup plus complexes (Perrat, 2006), où la « proximité technologique » prend tout son sens.

Les recherches-action menées avec les syndicalistes de l'aérospatial, en Midi-Pyrénées puis en Aquitaine, ont permis de mettre effectivement en lumière cette concentration de compétences productives sur des territoires spécifiques, géographiquement plus concentrés en Midi-Pyrénées (grande agglomération de Toulouse) et plus dispersés en Aquitaine (bassin de l'Adour, Pyrénées Atlantiques, Landes...). Mais elles ont également montré que cette mobilisation organisée des compétences locales n'était pas exclusive, chez les constructeurs, de stratégies mettant en permanence leurs fournisseurs et sous-traitants en concurrence sur les coûts (malgré les efforts qu'ils doivent consentir ils ne sont jamais sûrs d'emporter le marché suivant), conjuguant ainsi exigence de performance et précarisation de ces entreprises, de leurs salariés et de leur territoire.

■ **La mobilisation des compétences salariales** : pendant longtemps, la grande entreprise a géré l'essentiel de sa ressource travail en interne, les liens au territoire étant limités au recrutement de qualifications de base ; fonctionnait ensuite un marché du travail (formation comprise) essentiellement interne. Aujourd'hui, l'évolution vers l'entreprise étendue en même temps que les nécessités de la gestion flexible de l'emploi, appellent le branchement plus étroit sur un marché du travail externe, entendu comme intégrant aussi bien l'organisation des formations que celle des mobilités nécessaires. D'où le rôle désormais attribué aux territoires dans ces domaines, mais qui va bien au-delà d'une simple prise de relais.

Depuis plusieurs années, les interventions d'une région comme Rhône-Alpes visent explicitement à généraliser ce que l'on peut appeler un modèle de l'insertion à tous les salariés « y compris à ceux qui ne sont victimes d'aucun handicap scolaire ou social », l'objectif étant « que chacun puisse s'orienter ou se réorienter en permanence »¹. De son côté, le Rapport Viet (2003) propose une généralisation d'un « modèle de la restructuration » en insistant sur la nécessité de dépasser une appréhension en termes « d'accident » et de conséquences sociales négatives et de passer à « une approche proactive de ces mutations », en donnant vie à « une culture du changement partagée ». D'où la proposition « d'actions et de méthodes » favorisant « l'anticipation et la préparation au changement en associant adaptation permanente de l'entreprise, de la filière ou du bassin d'em-

1. Contrat de Plan Etat-région Rhône-Alpes 2000-2006.

ploi et évolution permanente des compétences et de l'employabilité des salariés ». Et le niveau régional doit jouer en cela « un rôle majeur » d'orientation stratégique, le bassin d'emploi étant « le niveau le plus pertinent de l'action », celui où « la coordination de l'ensemble des acteurs doit être organisée et amplifiée ». Régionalisation et territorialisation participent ainsi activement à ce que nous considérons comme un changement en profondeur de la totalité du modèle d'emploi, en transférant les caractéristiques d'une situation « de crise » à celles d'une situation « normale » (Perrat, 2007b). Les réflexions actuelles sur l'évolution de la politique de l'emploi (fusion Assedic-Anpe et guichets uniques locaux, mutation de la relation de chômage...) et, plus encore, les interventions publiques sur la flexi-sécurité (expérimentation territoriale du contrat de transition professionnel validée ensuite par la loi Borloo, dispositifs initiés par certaines régions, tel « Sécurise'RA »¹...), complètent fort logiquement ce processus.

Ces aspects centraux du travail et du rapport salarial prennent donc aujourd'hui une importance stratégique, ainsi que le souligne implicitement la ministre de l'Economie, des Finances et de l'Emploi en évoquant la nécessité de « façonner un marché du travail fluide, réactif et inclusif » fondé sur « qualification, formation et sécurisation », les « actuelles logiques de branches » devant être complétées « par des logiques de bassins d'emploi » pour obtenir ces objectifs². L'investissement syndical doit donc s'exercer là de façon la plus convergente possible, en cherchant à maîtriser d'un même mouvement, dans l'entreprise : les interrelations entre évolution de l'organisation du travail concret (équipes autonomes mises en concurrence entre elles, par exemple), individualisation des carrières et des salaires (en lien avec les résultats de l'entreprise) et rapport entre formation et Gpec et, sur le territoire : politique régionale de formation, Gpec territorialisée par bassin d'emploi, dispositifs de sécurisation des parcours...

■ **Le statut des compétences et de ceux qui les mettent en oeuvre :** si la transversalité entreprise/territoire ne semble pas, ici, d'emblée évidente, des travaux que nous avons menés récemment avec des syndicalistes de la plasturgie à Oyonnax ont fait émerger une piste de réflexion qui nous semble intéressante à poursuivre. La Cgt, ayant entrepris, dans plusieurs entreprises, de construire des revendications en matière de formation, s'est trouvée confrontée à un refus de la part d'un nombre important de salariés.

1. Voté par le conseil régional R.A. en décembre 2005, il vise à sécuriser les parcours professionnels (Pass reconversion qualifiante, cellule de reclassement, offre de formation adaptée)... avec l'objectif d'accompagner les mutations économiques. Il joue aujourd'hui un rôle central dans l'ensemble des dispositifs d'aide aux entreprises.

2. « Le point de vue de Christine Lagarde », *Les Echos*, 22 août 2007.

Cela nous a incité à faire le lien avec la situation que nous avons constatée précédemment : que ce soit dans les moyennes entreprises de mareyage de Boulogne-sur-Mer ou dans les grandes entreprises étudiées en Franche-Comté, Nord-Pas-de-Calais et Rhône-Alpes, il est manifeste que de nombreux salariés classés comme faiblement qualifiés exercent des activités demandant en réalité un important savoir-faire (acquis dans le temps), de la polyvalence, une capacité à résoudre, voire à anticiper, des problèmes productifs, une faculté à articuler autonomie individuelle et autonomie collective, etc. Toute la grille de classification (et donc aussi celle des rémunérations) est de ce fait tirée vers le bas. Or, exiger une reconnaissance effective de ces compétences vise bien sûr à compenser un important manque à gagner salarial pour les salariés, mais va bien au-delà : en se saisissant ainsi des aspects qualitatifs du modèle d'emploi, on s'ouvre des marges de manoeuvre pour sortir de la seule approche quantitative du rapport rémunération/temps de travail (le « travailler plus pour gagner plus »). Mais pour ce qui concerne le rapport au territoire, n'y a-t-il pas là également l'incitation à rompre avec une transversalité négative entre des entreprises où les compétences sont tirées vers le bas et un bassin d'emploi où la profession se plaint de ne pouvoir trouver la main-d'œuvre adéquate et reconnaît avoir le plus grand mal à la fidéliser ? Ne s'inscrirait-on pas ainsi dans la libération de tout un potentiel d'efficacité productive, utile aussi bien à l'entreprise qu'à son territoire ?

▪ **La gouvernance, le dialogue social, la négociation** : ces champs, fondamentaux pour l'intervention syndicale, nous semblent eux aussi entrer dans une transversalité renforcée. D'un côté, dans la grande entreprise, l'individualisation de la relation salariale se traduit par la multiplication des arrangements individuels (entretiens avec la hiérarchie qui modulent à la fois la rémunération et le déroulement de carrière), induisant un recul de fait de la négociation collective. De l'autre, sur le territoire, la multiplication des projets et des acteurs concernés tend à noyer les interventions syndicales dans des procédures de concertation recherchant des arrangements locaux, au risque de faire perdre sa spécificité à la négociation proprement dite ¹, même si, comme nous le verrons plus loin, il émerge ainsi des problématiques et des pratiques qui appellent un enrichissement qualitatif de l'intervention syndicale. D'où la demande syndicale fréquente de mise en place de commissions paritaires locales, structures (désormais prévues par la loi) avec lesquelles les syndicalistes se trouveraient en terrain de connais-

1. Définie comme un droit attaché en propre aux salariés de par leur statut de subordination et qui permet de remettre en cause et de faire évoluer les règles, alors que la concertation s'effectue dans le cadre des règles existantes.

sance, demande qui reste en général sans réponse (comme à Oyonnax ou à Boulogne-sur-Mer). Alors que le patronat accepte relativement facilement l'association des organisations syndicales à l'élaboration et au suivi des contrats sectoriels, il semble très réticent à des formes paritaires locales inter-professionnelles¹. Il faudra bien, pourtant, en finir avec une situation où les syndicalistes d'entreprises voient s'exercer nombre de décisions qui les concernent sur le territoire (Gpec pour un ensemble d'activités externalisées, par exemple) sans que leur soit reconnu même un simple droit d'information, même si les choses semblent en train d'évoluer concernant les rapports directs donneurs d'ordres/sous-traitants. Par ailleurs, la loi ne prévoit pas de mandat syndical permettant de participer à une instance locale.

1.3. Les effets amplificateurs des pôles de compétitivité

Le dispositif des pôles nous paraît exercer sur ces évolutions un effet à la fois révélateur et amplificateur :

- L'innovation est devenue aujourd'hui une variable stratégique pour les entreprises, une activité à valoriser en soi et non plus simplement le moyen de faire évoluer produits et processus. D'où une contradiction entre fragilisation des liens aux ressources concernées, de plus en plus dépendants de revirements stratégiques, et exigences d'un branchement étroit avec certains acteurs, notamment ceux de la recherche publique (y compris très en amont), contradiction que les pôles à la fois tendent à exacerber et s'attachent à gérer.

- La plupart des projets de pôles retenus devraient s'accompagner d'un renforcement de la Gpec, tant dans les grandes entreprises leaders que dans les quelques PME sélectionnées, même si le processus n'en est encore qu'à ses débuts. Quant à la formation, les premiers dispositifs mis en place visent à conforter les liens entre les grandes entreprises et quelques grandes écoles et universités. Là aussi, il y a contradiction entre des choix sélectifs et la nécessité de mobiliser tout le tissu de PME et des centres de formation visant un public plus large (lycées professionnels, CFA...) si l'on veut obtenir un réel effet d'entraînement sur les activités du territoire². Il est donc important de suivre de près les développements de ces initiatives : en Rhône-Alpes, le pôle Minalogic a créé un comité de pilotage des ressources humaines qui a entamé une réflexion sur les besoins de formation

1. Le Medef semble résolument contre mais la Cgpm et l'Upa y sont apparemment plus favorables. Côté syndical, la Cgt en fait souvent une revendication alors que la Cfdt semble plus réservée, sans doute de par la priorité qu'elle accorde au niveau régional.

2. Le site gouvernemental sur les pôles de compétitivité annonçait récemment que des dispositions seraient prises pour améliorer la prise en compte de ces questions de formation, jugée encore très insuffisante.

des 48 entreprises adhérentes et a lancé plusieurs projets de formation d'ingénieurs et de techniciens ; le pôle Axelera (« chimie verte »), a installé une commission formation et Gpec chargée de recenser les besoins des entreprises du pôle.

- En de nombreux endroits, les pôles de compétitivité sont l'occasion d'accélérer le mouvement visant à articuler gestion flexible de l'emploi et stabilisation des situations salariales. Par exemple, s'est créée à Toulouse une association d'entreprises dédiée à la mutualisation des ressources pour la gestion de l'emploi durable (co-emploi, gestion prévisionnelle, formation, recrutement, anticipation des ruptures, certification des expériences sur un « passeport emploi durable », facilités d'accès au logement pour les jeunes salariés...). L'ambition des entreprises, notamment de celles participant au pôle Aérospatial, est de créer ainsi un « pôle d'excellence de l'emploi »¹. De même, le leader du pôle grenoblois Minalogic, ST Microelectronics, vient de mettre en place avec HP, Cap Gemini et Radiall, un « pôle de mobilité régionale Isère » qui mutualise l'accompagnement de leurs salariés dans « leurs projets de mobilité interne ou externe au bassin d'emploi »². Notons par ailleurs que la loi prévoit que les pôles peuvent créer des groupements d'employeurs et, surtout, permet aux entreprises et organismes de recherche situés dans les pôles, et ce jusqu'à 2010, de mettre leurs salariés à disposition d'une autre structure, légalisant ainsi (temporairement ?) le « prêt de main-d'œuvre »³ que le patronat appelle depuis longtemps de ses vœux.

- Les organisations syndicales se sont engagées dans une démarche insistante de demande de participation aux structures de gouvernance des pôles, à laquelle il est, en général, répondu de façon partielle et contournée : invitation à une assemblée générale, présence acceptée (voire sollicitée) à une commission interne sur les retombées sociales ou à un comité externe local d'information, mise en place d'une instance traitant de l'ensemble des pôles d'une région... Parfois, c'est l'élaboration d'un contrat sectoriel d'objectifs qui permet d'aborder les actions du pôle concerné avec la branche professionnelle (de façon non exclusivement paritaire puisque les acteurs région et Etat sont parties prenantes). On peut ainsi considérer que les pôles sont des éléments qui accentuent la nécessité, pour le mouvement syndical, de participer à la construction (procédurale) de problématiques et de

1. Informations transmises par les syndicalistes Cgt de Midi-Pyrénées.

2. *Entreprise & carrières*, 17 juillet/27 août 2007.

3. *Les Echos*, 18 mai 2006.

pratiques dépassant la négociation *stricto sensu* et sur lesquelles il convient de poursuivre la réflexion.

II. Des champs nouveaux pour une intervention transformatrice

Un obstacle majeur à un plus fort engagement des syndicalistes d'entreprises dans les dynamiques territoriales tient, nous l'avons dit, au fait que beaucoup d'entre eux ne croient pas réellement à l'efficacité d'une action locale dans le contexte actuel de mondialisation et de financiarisation des décisions socioéconomiques. Et certes, il est difficile de s'intéresser à la Gpec quand elle apparaît comme justifiant un plan social (comme chez PSA, où elle s'accompagne de la suppression de 4 500 postes de travail), ou aux pôles de compétitivité quand ils n'empêchent pas dégraissages et délocalisations dans les entreprises qui en sont membres (comme dans le matériel de sport en Rhône-Alpes). Il nous semble que l'appréhension en termes de modèle d'emploi et les transversalités entreprise/territoire qu'elle permet d'identifier peuvent contribuer non seulement à mieux comprendre ces dynamiques mais également à en faciliter l'appropriation revendicative.

Pour préciser ces potentialités opérationnelles, il nous semble intéressant de considérer trois situations-types, retenues en tant qu'elles questionnent différemment l'intervention syndicale. La première est celle du territoire reconnu et défini comme tel (district industriel ou système productif local), la deuxième, celle du territoire régional en construction (région institutionnelle) et la troisième, celle de la forme (hybride) pôle de compétitivité vue comme percutant les deux premières.

■ **Le « territoire reconnu »** : la littérature économique a, depuis longtemps, défini les notions de districts industriels (DI) (Beccatini, 1989) et de systèmes productifs locaux (SPL) (Courlet, Pecqueur, 1992), selon que l'accent est mis sur la culture de coopération-concurrence construite dans le temps long et souvent ancrée dans la culture paysanne (districts industriels de l'Italie du Nord, d'Oyonnax, de la vallée de l'Arve, du Choletais, de Thiers...) ou sur l'organisation de relations interindustrielles dans des activités similaires ou complémentaires (systèmes productifs locaux recensés par la Datar). Dans le DI industriel classique, on peut dire que le modèle d'emploi fait corps avec le territoire et ses acteurs, sans médiation aucune par des faiseurs de règles extérieurs, une de ses caractéristiques majeures étant d'ailleurs l'exclusion quasi-totale du fait syndical, du moins dans l'en-

treprise ¹. Dans les districts que nous avons étudiés en Italie du Nord, les embauches se font au travers de liens familiaux, voire religieux, les conflits se règlent avec la famille ou le prêtre, l'absence de règles de droit du travail est compensée par l'existence de règles tacites de bonne conduite réciproque et, surtout, par une véritable osmose entre les statuts salariaux et entrepreneuriaux : les salariés très qualifiés s'investissant fortement au travail dans la perspective de créer un jour leur propre entreprise (Perrat, 2001). Nous avons retrouvé, au cours de nos recherches-action, certaines de ces caractéristiques dans des bassins d'emploi comme ceux du Haut-Jura (un syndicaliste évoquait un patronat vu par les salariés comme « protecteur ») et, surtout, de Boulogne-sur-Mer où, selon les syndicalistes : « Il est de tradition ici que chaque mareyeur fasse sa petite cuisine en matière de droit du travail. [...] Le patronat local était très paternaliste et il a toujours été difficile de faire accepter le fait syndical, même auprès des salariés : le patron est traditionnellement proche d'eux (il paye le cercueil, avance de l'argent pour la communion du fils ou pour aider au changement de voiture...). »

Ce modèle DI n'est, cependant, jamais resté figé et a souvent évolué vers la forme SPL, qui manifeste, pourrait-on dire, le déclin du caractère tacite des interrelations territoriales et la nécessité d'interventions plus volontaristes pour les conforter. Un des facteurs de cette remise en cause est à rechercher du côté des évolutions du contexte économique (complexification technologique et nécessité de lien à la R&D, exigences des donneurs d'ordres en matière de coûts, de délais, d'innovation, de prise de risque, élargissement des échelles spatiales de concurrence, entrée de capitaux extérieurs...). D'où la crise qui perdure dans nombre de ces anciens DI et qu'il est intéressant de caractériser comme un bouleversement induit par l'entrée de (ou le branchement sur des) faiseurs de règles extérieurs : les solutions aux problèmes posés ne peuvent plus être trouvées localement et exigent une plus grande codification des règles jusqu'ici essentiellement tacites, codification qui ne dépend plus des seuls acteurs du territoire (Dupuy, Gilly, Perrat, 2000). Mais on identifie ainsi du même coup l'occasion pour le mouvement syndical de reprendre la main en s'appuyant sur le rôle central que joue le travail dans ce type de territoire pour s'imposer comme acteur de la construction de ces nouvelles normes.

C'est en ce sens que la recherche-action a conduit les syndicalistes de Boulogne-sur-Mer à se positionner : alors que la précarité est le lot de

1. Dans la réalité, notamment en Italie, des formes de concertation patronat-syndicats se sont assez vite instaurées mais essentiellement au niveau territorial.

nombre de salariés (40 % d'intérimaires dans certaines entreprises) et que les conditions de travail dans les entreprises de traitement du poisson sont particulièrement dures (gestes répétitifs provoquant des troubles musculo-squelettiques, exposition durable au froid – les pauses étant réduites à l'extrême et souvent non payées...), l'entrée en vigueur de normes européennes de qualité a été appréhendée comme facteur d'évolution positive par rapport aux pratiques traditionnelles. De plus, la Cgt s'est décidée à se saisir de la mise en place du pôle de compétitivité Filière produits aquatiques, qui marque une évolution importante du système productif traditionnel (ouverture sur l'innovation pour sortir de la diminution de la ressource et contrer la concurrence étrangère, rupture avec l'individualisme des entrepreneurs et mutualisation des interventions, avec notamment la création d'une marque commune...), pour formuler des revendications dans l'idée d'« imposer notre propre norme Iso 9002 concernant la situation des salariés » : proposition d'un projet de recherche du pôle sur les conditions de travail, exigences en matière de reconnaissance des qualifications, de Gpec, de droits individuels et collectifs, revendication d'un renouvellement des conventions collectives locales existantes (et de leur respect par les entreprises qui, actuellement, font tout pour en sortir !) et mise en place d'une commission paritaire locale.

■ **La région institutionnelle** : en France, c'est une construction volontariste mais qui, de lois de décentralisation en initiatives des élus pour s'approprier de nouvelles compétences, a conduit à l'émergence de réalités territoriales de plus en plus affirmées. S'il est évident que l'emploi n'était pas au cœur des préoccupations des initiateurs du processus, davantage attentifs aux problèmes d'aménagement du territoire, les instances régionales se sont peu à peu intéressées à la périphérie du modèle d'emploi, en intervenant sur l'aide aux entreprises (PME essentiellement) en matière de transfert de technologie et sur la formation professionnelle conçue dans son rôle traditionnel. Et il est clair, comme nous l'avons dit plus haut, qu'aujourd'hui cette intervention change de nature et que l'ensemble du modèle d'emploi s'y trouve repositionné de façon plus stratégique, dans ses doubles dimensions matérielles et institutionnelles. Il devient donc essentiel, pour le mouvement syndical, de changer de braquet et de passer d'une participation désormais bien rodée à des instances représentatives (CESR...) à un investissement de tout le champ des décisions stratégiques, et particulièrement de celles touchant au complexe formation-évaluation-reconnaissance-mobilité-sécurité, avec les nouvelles exigences que cela impose : confrontation-concertation avec les exécutifs élus, participation à la construction procédurale de nouvelles formes de gouvernance, dégage-

ment de consensus entre organisations syndicales et avec d'autres acteurs (associatifs, notamment), etc.

▪ **Le pôle de compétitivité** : c'est une construction volontariste qui vise à l'élaboration de projets limités en nombre et dans le temps, dont la gouvernance est dominée par les grandes firmes et les besoins du marché. En même temps, des ambiguïtés sont entretenues sur sa nature même, par la référence souvent faite à la notion de « cluster », d'ailleurs employée pour la traduction anglaise de « pôles de compétitivité » sur le site gouvernemental. Or si cette notion a été définie (Porter, 1998) comme renvoyant à « un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des techniques et des savoir-faire communs », elle s'est aujourd'hui banalisée dans une acception beaucoup plus générale qui lui fait perdre beaucoup de sa capacité explicative. D'où la difficulté d'appréhender cette forme hybride que sont les pôles de compétitivité, a-spatiaux dans leur définition de départ mais pouvant s'inscrire également comme outils d'un certain développement territorial. En tout cas, il est clair que le rapport à l'emploi n'y est pas aussi direct que dans un DI ou un SPL. Par ailleurs, les syndicats ont été de fait exclus de la gouvernance du dispositif, même si, comme nous l'avons dit plus haut, cette situation n'est pas figée et si des formes de leur association commencent à émerger ça et là. Mais ce sur quoi nous voulons insister ici est que la mise en place de ces pôles a, en quelque sorte, bousculé les pratiques des organisations syndicales : alors que la mise en place officielle des SPL avait peu éveillé leur intérêt, sauf là où existaient déjà des formes de gouvernance les associant (comités de bassin d'emploi, notamment), qu'elles se retrouvent ouvertement exclues de la gouvernance de ces dispositifs a constitué un choc, que plusieurs d'entre elles s'attachent à saisir comme une occasion de renforcer leur capacité d'anticipation des évolutions technologiques, productives et territoriales, et pas seulement celles dont sont porteurs les pôles.

Mais si les pôles de compétitivité posent le problème de leur articulation avec les « territoires reconnus » de type DI ou SPL, ils impactent également fortement les logiques mises en œuvre au niveau des régions institutionnelles : un des intérêts (qui n'était sans doute pas envisagé au départ, d'ailleurs) de ce dispositif est de cristalliser la confrontation entre stratégies des multinationales et mobilisation des ressources localisées, en la portant sur la scène publique. En effet, les collectivités locales appelées à soutenir ces opérations se retrouvent devant des choix déterminants : soit elles continuent de s'inscrire dans la tendance à la dissociation et au fonctionnement parallèle grandes firmes/ressources locales, soit elles s'engagent dans un processus plus exigeant, poussées en cela par le désir accru de démo-

cratie participative manifesté par l'opinion publique. C'est cette dernière voie que sont en train de suivre plusieurs régions (Nord-Pas-de-Calais, Centre, Champagne-Ardenne...), mais Rhône-Alpes est une de celles qui nous semblent aller le plus loin : après avoir mis en place une commission de suivi et d'évaluation des attributions de fonds publics (ouverte aux organisations syndicales), elle a décidé de la signature d'un contrat-cadre assortissant son financement de chaque projets émanant des pôles de compétitivité de critères visant à obtenir des effets en termes d'association des PME, de cohérence avec les clusters économiques et de recherche – qui fonctionnent comme des SPL – que la région a mis en place, de développement des formations et de facilitation du dialogue social. Ces mesures ont été, par la suite, étendues à tout financement d'entreprises (y compris hors pôles) sous forme d'une « charte d'engagements réciproques ». Enfin, la région s'est engagée dans la construction d'une « méthodologie de l'intervention publique », en envisageant, par exemple, que soit obligatoirement attribuée une part de financement de tout projet de pôle à la prise en compte de son impact sociétal et environnemental. Elle a notamment alimenté cette construction au travers d'une réflexion sur les atouts et risques des nanotechnologies, qui a associé non seulement les décideurs traditionnels mais également un panel de 30 citoyens.

Les syndicalistes ont évidemment tout intérêt à s'associer à ces types de dispositifs ¹ puisqu'ils peuvent s'appuyer sur ces critères d'engagements réciproques firmes-régions pour faire avancer leur propre maîtrise de ces dynamiques : nous constatons que, dans la commission régionale mise en place en Rhône-Alpes sur le suivi des projets des pôles, le patronat des grandes entreprises ne peut s'opposer à donner certaines informations sur les stratégies industrielles qui s'y rapportent (les opérations de Gpec prévues devraient également donner lieu à de tels éclairages). En même temps, les syndicalistes peuvent contribuer à donner davantage corps à ces critères et conforter ainsi la volonté de maîtrise des élus sur les stratégies qui impactent leur territoire, cet élargissement de la dynamique à l'ensemble des forces vives et le renforcement de la qualité de la gouvernance qui en résulte ne pouvant qu'être porteurs d'efficacité dans l'obtention des objectifs poursuivis.

1. Et à demander qu'ils soient étendus aux autres collectivités locales, dont les financements des pôles peuvent être supérieurs à ceux des régions et donnent rarement lieu à ce type de contrôle.

Conclusion

L'ensemble de ces analyses permet donc d'identifier des terrains d'intervention syndicale décisifs pour que le modèle d'emploi qui se façonne actuellement dans le *continuum* entreprise étendue/territoire soit porteur de nouvelles perspectives pour les salariés concernés mais aussi pour l'ensemble des acteurs du territoire. Les revendications syndicales dans la grande entreprise peuvent faire pencher la balance vers une logique plus productive que financière, notamment en termes de mobilisation des compétences en sortant d'une logique de court terme qui privilégie indicateurs de performance et calcul de coûts et « impute des charges à ce qui devrait être des investissements » (Ughetto, 2007). Pour le territoire, cela peut se traduire par une orientation vers une portée et une pérennité plus grande des projets mis en œuvre. Quant à la participation syndicale active à la dynamique et à la gouvernance du territoire, elle peut se révéler porteuse d'enrichissement qualitatif de celles-ci, notamment en confortant l'effort des élus qui s'avancent dans des logiques d'engagements réciproques avec les entreprises, incitant ainsi les décideurs de ces firmes, malgré des contraintes plus fortes, à tirer plus largement et plus durablement parti de leur ancrage territorial.

Il apparaît ainsi que le modèle territorial d'emploi, tel que nous proposons de l'appréhender, n'est pas seulement à considérer comme subissant les impacts des dynamiques mises en œuvre par les acteurs économiques et politiques mais bien comme un facteur à part entière de leur concrétisation, de leur réussite ou de leur échec. Au niveau de la recherche académique, préciser une telle analyse demande d'étendre les interactions entre « science économique » et « science régionale » à toutes les disciplines traitant du travail (économie du travail, sociologie, ergonomie...). Syndicalement, se saisir de la place centrale qui doit être ainsi conférée au modèle d'emploi doit aider à faire pièce à la fatalité des stratégies économiques menées dans un contexte de mondialisation et de financiarisation, et à obtenir des évolutions positives pour les salariés concernés, en imposant, dans l'ensemble des dispositifs territoriaux, des critères de qualité de l'emploi, du travail, des droits et du dialogue social. Il y a cependant à cela plusieurs conditions : que la place et le rôle spécifique des organisations syndicales soient reconnus dans les différentes instances de gouvernance mises en place, que ces organisations se donnent les moyens d'y être de véritables porteuses de projets et, enfin, que ces projets soient, le plus largement possible, validés par les salariés concernés.

Pour autant, il ne s'agit pas de s'enfermer dans une démarche purement territoriale et il est indispensable que soient organisées des articulations

avec d'autres niveaux de solidarité et de cohérence ¹. En cela, le rôle des branches professionnelles nous semble particulièrement important. Notons d'ailleurs que plusieurs des transversalités identifiées plus haut correspondent à des champs d'attribution de ces branches (évolution des métiers et de la certification des qualifications, par exemple), ce qui requiert une implication beaucoup plus grande de celles-ci dans les démarches syndicales d'anticipation/proposition sur le territoire.

Enfin, réclamer que soit faite toute leur place aux questions concernant les salariés dans les dynamiques territoriales ne revient pas à leur conférer un rôle exclusif. Au contraire, la démarche que nous avons exposée ici entend permettre aux organisations syndicales de mieux faire face à ce qui les interroge sur un champ beaucoup plus large : relations transport-production, énergies, vie et temps dans la ville, sécurité, maîtrise citoyenne de la recherche, développement durable, etc., questions pour lesquelles la dimension territoriale offre, en articulation avec d'autres, un niveau pertinent de prise en compte et de recherche de solutions.

1. Nous n'avons pas évoqué ici le niveau européen mais il joue un rôle important dans toutes les évolutions appréhendées, en particulier par les orientations qu'il imprime en matière d'économie de la connaissance et de couplage formation/employabilité.

Références bibliographiques

- Beccatini G. (1989), « Les districts industriels en Italie », in Maruani M., Reynaud E., Romani C (Dir.), *La flexibilité en Italie*, Paris, Syros.
- Courlet C., Pecqueur B. (1992), « Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement », in Benko G., Lipietz A. (Eds), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF.
- Dupuy Y., Gilly J-P., Perrat J. (2000), « Relation sociale d'emploi et gouvernance locale dans les dynamiques territoriales », *Cahiers de recherche du Lereps*, n°5, université des sciences sociales de Toulouse.
- Gilly J-P., Torre A. (Dir.) (2000), *Dynamiques de proximité*, Paris, L'Harmattan.
- Morvan Y. (2004), « Aménagement du territoire et pôle de compétitivité : l'indispensable réconciliation », *Inter-régions*, n° 256, p.10-14.
- Perrat J. (2001), « Districts industriels et territorialisation du rapport salarial : un éclairage à partir des réalités vénétiennes », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°4.
- Perrat J. (2006), « Division spatiale du travail et nouvelles organisations productives : des territoires « segments » aux territoires « modules » ? », in *Innovations, Cahiers d'économie de l'innovation*, n°24, L'Harmattan-Innoval, p.91-114.
- Perrat J. (2007a), « Une grille méthodologique pour l'intervention syndicale », *Analyses et documents économiques*, n°105, Cgt, juin.
- Perrat J. (2007b), « Nouveau modèle d'emploi : régulation sectorielle et/ou régulation territoriale ? », ouvrage collectif du groupe *Régulation, secteurs, territoires*, à paraître.
- Piore M., Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide*, Ed. Basic Books, New-York.
- Porter M-E. (1998), « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6.
- Scott A.F. (2005), « Les moteurs régionaux de l'économie mondiale », *Géographie, économie, société*, vol.7, n°3, juillet-septembre (p. 234).
- Ughetto P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain – conditions de travail et management*, Lyon, Editions de l'Anact.
- Viet C. (Dir.) (2003), « Rapport de synthèse de la mission exploratoire sur l'accompagnement des mutations économiques », *Rapport au Premier ministre*, ministère des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité, 35 p.
- Zimmermann J-B. (Coord.) (1998), *Construction territoriale et dynamiques productives*, Rapport de recherche pour le Commissariat général du Plan.

