

Dialogue social territorial : les atouts et les ambiguïtés de la proximité¹

Territorial Social Dialogue: Advantage and Ambiguity of Proximity

Jacques Perrat

Adees Rhône-Alpes, 112 rue Ney 69003 Lyon

Résumé

Le territoire est aujourd'hui le lieu de déploiement de dispositifs qui remettent fortement en cause les modes d'interventions traditionnels des organisations syndicales. Le passage de l'institutionnel « dur » à l'institutionnel « mou » leur demande de sortir de la logique de négociation pour entrer dans des logiques floues de « gouvernance » et de « dialogue social ». Une recherche-action effectuée avec des syndicalistes de plusieurs régions nous a amenés à spécifier le processus de territorialisation par rapport aux processus plus classiques de décentralisation et de déconcentration. Une analyse en termes de proximités a permis d'éclairer les difficultés rencontrées par les organisations syndicales pour maîtriser cette territorialisation et d'en pointer à la fois les exigences et les opportunités.

© 2009 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

Summary

Nowadays, the territory is the place where are implemented devices that challenge highly the traditional modes of intervention of Trade Unions. Shifting from "hard institutional devices" to "soft institutional" ones calls them to desert the negotiation logic to enter more hazy logics of "governance" and "social dialogue". An action-research we conducted with unionists of several French regions led us to specify the territorialisation process relatively to the more classical processes of

¹ Nous remercions les rapporteurs pour leurs remarques pertinentes et leur contribution à cette réflexion.

Adresse email : perrat.adees@wanadoo.fr

doi:10.3166/ges.11.335-351 © 2009 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

decentralisation and de-concentration. An analysis in terms of proximities allowed us to enlighten the difficulties met by Unions to master territorialisation and to point at both the requirements and the opportunities of such a process.

© 2009 Lavoisier, Paris. Tous droits réservés.

Mots clés : Territorialisation, gouvernance, dialogue social, négociation, proximité

Keywords: Territorialisation, governance, social dialogue, negotiation, proximity

Le territoire, de la région au bassin d'emploi, est aujourd'hui le lieu de déploiement d'une multiplicité de dispositifs qui appellent la mobilisation non seulement des partenaires sociaux mais aussi de nombreux autres acteurs (État, Région, cabinets d'experts, associations...), dans une configuration différente de la configuration classique des interventions publiques et privées. Il en va ainsi des pôles de compétitivité, des contrats sectoriels qui associent temporairement l'État, une Région et une profession sur le devenir d'une activité, des opérations de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) territoriales, des plateformes organisant localement la mobilité interentreprises des salariés, etc.

Les organisations syndicales, outre les difficultés pratiques que cela entraîne pour elles (tâches apparaissant comme supplémentaires par rapport à des activités déjà très prenantes), se trouvent ainsi confrontées à une importante remise en cause de leurs modes d'intervention traditionnels. En effet, si elles veulent s'impliquer dans ces dispositifs, elles doivent le faire en sortant de la logique classique de négociation, qui mobilise représentants des employeurs et des salariés dans un cadre institutionnel stabilisé, et en entrant dans une logique de « dialogue social », qui mobilise un plus grand nombre d'acteurs et dans un cadre institutionnel beaucoup plus flou.

Une recherche-action menée dans le cadre d'une convention nationale entre la Cgt et l'Institut de recherches économiques et sociales (Ires) nous a amené à différencier ce processus de territorialisation des processus plus classiques de décentralisation et de déconcentration (1.), mais aussi d'identifier les enjeux spécifiques auxquels se trouve ainsi confrontée l'intervention syndicale. L'analyse en termes de proximités s'est révélée efficace pour appréhender les atouts et les ambiguïtés, les opportunités et les risques, de cette territorialisation du dialogue social (2.).

1. Déconcentration, décentralisation, territorialisation

La recherche-action² menée en 2007 et 2008 avec des syndicalistes Cgt de plusieurs régions françaises (Picardie, Rhône-Alpes, Auvergne...) (Perrat, 2008-a) a d'abord consisté à essayer d'y voir plus clair dans ce qui se présentait aux militant(e)s comme un véritable « maquis » institutionnel, en repérant les lieux où sont appelés à siéger les syndicalistes et en les différenciant selon la nature des coordinations recherchées : négociation

² Nous entendons par là une recherche qui associe étroitement des syndicalistes de terrain à son déroulement et dont les résultats se traduisent, au moins en partie, par un enrichissement des pratiques syndicales (intégration des enseignements en termes de revendications, d'expression publique, de fonctionnement de l'organisation...).

collective normative, gestion paritaire, information, concertation, construction de diagnostic partagé, co-construction de projets, dialogue avec la société civile... Nous avons pu ensuite travailler avec les syndicalistes au passage d'un simple « annuaire des représentations » à un « répertoire des enjeux » de l'intervention syndicale sur ces questions.

Ces échanges nous ont surtout amenés à préciser plus nettement les spécificités que nous pouvions attribuer intuitivement au processus de territorialisation, en le différenciant des processus de déconcentration et de décentralisation.

1.1. Les territoires stabilisés de la déconcentration et de la décentralisation

La déconcentration administrative s'est historiquement effectuée au niveau des départements, puis au niveau des régions (services déconcentrés de l'État pour la mise en œuvre des politiques publiques) et, plus récemment encore et dans une moindre mesure, à l'échelon local (expérimentation des « Maisons de l'emploi »...). Aujourd'hui, le processus de déconcentration connaît de fortes évolutions liées à la réforme de l'État, avec notamment une nette concentration des pouvoirs sur le préfet de région.

La décentralisation politique est restée assez faible au niveau des départements (avec une hésitation persistante sur leur rôle), mais s'est de plus en plus renforcée au niveau des régions. Après une première phase de décentralisation qui avait plutôt les caractéristiques d'une déconcentration – l'État restait l'acteur principal des politiques touchant à l'économie, la formation, l'emploi, l'aménagement du territoire, et les régions n'en étaient que les relais – les lois de décentralisation plus récentes ont donné aux régions des prérogatives réelles, notamment en matière de formation professionnelle (mais à une période où ce domaine fonctionnait encore de façon relativement autonome par rapport aux politiques d'emploi, qui restaient l'apanage de l'État). Au niveau infrarégional, la politique des Pays (initiée par la « loi Pasqua » de 1993 et confirmée par la « loi Voynet » de 1995) s'est appliquée de façon très inégale, notamment pour ce qui concerne la création des Conseils locaux de développement, qui sont loin d'exister partout ni d'intégrer partout les organisations syndicales. La réforme en cours des collectivités territoriales semble marquer le pas de cette extension de la décentralisation et, surtout des prérogatives des régions à des domaines de plus en plus nombreux. Les pays sont supprimés ; de nouvelles articulations se profilent entre départements et régions, mais aussi avec les métropoles, nouvelle forme territoriale majeure. Déclin de l'idée de « l'Europe des régions » ? Fin de la recherche d'un aménagement équilibré et égalitaire (« républicain ») du territoire national ? Pari sur la concentration sélective des moyens sur des agglomérations de « taille critique » en termes de compétitivité dans le contexte de la mondialisation ? Il faudra à l'évidence approfondir ces questions quand la réforme se mettra en œuvre.

Ce qui nous intéresse ici est qu'à ces territoires institutionnellement bien définis correspondent des formes stabilisées du dialogue social : Conseil économique et social régional, Commission paritaire interprofessionnelle régionale pour l'emploi, Conseil régional pour l'emploi... Ces instances existent et fonctionnent de manière relativement identique dans toutes les régions et un savoir-faire syndical s'y est peu à peu précisé et enrichi. À cet ensemble « stabilisé » il faut ajouter les commissions paritaires de l'emploi existant dans certaines professions (dans la métallurgie, il existait des commissions départementales qui sont en passe de devenir régionales).

1.2. Les nouveaux territoires et les spécificités de la territorialisation

Ce qui est apparu dans le travail avec les syndicalistes est que, alors même que ceux-ci ne maîtrisent encore que partiellement le contexte ainsi présenté, ils se trouvent, depuis ces toutes dernières années, directement percutés par un autre phénomène qui vient considérablement complexifier ce paysage. Il concerne les multiples dispositifs évoqués en introduction et identifiés dans la recherche-action comme mettant en œuvre des pratiques qui s'éloignent des pratiques traditionnellement rencontrées jusqu'alors. On peut parler ici de « territoires de projet », à géométrie (et durée) variable, réunissant les acteurs chargés de trouver des solutions à des problèmes précis : dépérissement d'une activité, manque d'innovation, formation insuffisante, dysfonctionnement du marché du travail... De fait, ces dispositifs combinent deux processus, l'un consistant à ajouter de nouvelles activités au champ des interventions décentralisées (par exemple, en liant étroitement politique de formation et politique de l'emploi, même si cette dernière continue de relever officiellement de l'État) et l'autre consistant à traiter de façon nouvelle les activités ainsi décentralisées. On peut dire ici, avec Jobert, Guariello et Heidling (2009), que « *le cadre territorial ne fait pas nécessairement émerger de nouveaux thèmes mais détermine surtout une manière nouvelle de se les réapproprier* ».

Il s'avérait donc méthodologiquement utile de bien identifier en quoi les « nouveaux territoires » se différencient des « territoires stabilisés » et nous avons proposé de caractériser ce qui les sous-tend comme un processus de territorialisation, dont nous affirmons déjà antérieurement qu'il n'induisait pas seulement un changement d'échelle mais aussi un changement de nature de l'intervention et de la coordination des acteurs concernés (Perrat, 2007-a). En effet, alors que, dans la déconcentration, la coordination de ces acteurs s'effectue selon le mode de l'administration, c'est-à-dire de l'application de décisions hiérarchiquement transmises, et que, dans la décentralisation, elle s'effectue selon le mode du gouvernement, c'est-à-dire de l'élaboration de décisions et de politiques s'appliquant aux échelons considérés, elle s'effectue dans la territorialisation selon le mode de la « gouvernance ». Or si cette notion fait aujourd'hui référence dans tous les dispositifs que nous avons rencontrés, elle y est employée avec la plus grande ambiguïté puisqu'un terme anglais s'appliquant au contexte d'une entreprise (*corporate governance*) se trouve ainsi généralisé au fonctionnement de n'importe quelle instance.

Nous avons, avec d'autres auteurs (Dupuy, Gilly, Perrat, 2001), tenté de définir la gouvernance territoriale comme « *le processus de structuration d'une mise en compatibilité de différentes modalités de coordination entre des acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre un problème productif ou, plus largement, de réaliser un projet collectif de développement* ». Mais nous entendons par là nous différencier d'une conception à la Williamson (notamment 1996), qui définit la gouvernance comme forme institutionnelle permettant la coordination d'un ensemble donné d'acteurs, c'est-à-dire assurant l'efficacité de la mise en œuvre de leurs décisions et sécurisant leurs transactions et/ou leurs relations contractuelles. Pour Williamson, un tel ensemble peut relever de trois formes différentes d'organisation : la hiérarchie (la firme), le marché et une forme hybride caractérisant par exemple un réseau interentreprises, voire un système productif local. Mais cette conception des institutions présuppose une symétrie de relations entre les différents acteurs concernés (hormis les asymétries reconnues en matière d'information) et tend fortement à réduire la

coordination des projets et dispositifs à ses dimensions fonctionnelles et organisationnelles. Pourtant, de nombreux auteurs ont montré que ni le marché, ni même la hiérarchie, ne peuvent se passer de relations institutionnelles plus complexes, notamment dans la lignée de Commons (1931) pour qui toute action collective relève d'un « *ordre négocié* ». Et concernant la forme hybride, qui pourrait s'appliquer aux cas qui nous intéressent, la référence au réseau d'entreprises liant, par exemple, un donneur d'ordres et ses « partenaires », est éloquent puisque'il est difficilement contestable que les relations y relèvent plus du rapport de forces que de la coopération à armes égales. Comme nous le verrons plus loin, il est pour nous incontournable de considérer que la coordination des dispositifs territoriaux étudiés n'est jamais purement fonctionnelles (actes de gestion) mais qu'elle met en jeu des acteurs qui ont chacun leurs intérêts propres, qu'elle s'inscrit dans des enjeux de pouvoir et nécessite la construction de compromis (actes politiques), jamais définitifs et toujours à reprendre. Comme y appelait Le Galès (1995), il faut donc sortir de « *la conception de la gouvernance comme problème de coordination à résoudre* » pour mobiliser une conception « *plus ambitieuse* », « *un concept sociologisé* ». Cet auteur tenait d'ailleurs à marquer la différence entre le concept classique de « *gouvernement local* » (*governing* en Anglais), associé à « *une forme organisée [...] où l'autorité locale est le lieu naturel et légitime du pouvoir local et des politiques* », et celui de « *gouvernance locale* » (*governance* en Anglais), qui met davantage l'accent sur « *la capacité à intégrer, à donner forme aux intérêts locaux, aux organisations, groupes sociaux... [et sur] les régulations sociales et politiques locales, les notions d'intégration d'acteurs, de légitimité* ».

Mais le processus de territorialisation est caractérisé par une autre spécificité puisqu'il questionne plus particulièrement le rapport salarial. On peut dire, en effet, que la déconcentration ne concerne les salariés que dans leur rapport général à l'administration et à l'État (sauf, bien sûr, s'agissant des salariés de ces administrations) et que les formes « classiques » de décentralisation les concernent essentiellement en tant que citoyens, en rapport aux politiques régionales d'aménagement du territoire, de transport, de logement, de santé, de culture, etc. Mais le processus de territorialisation les interpelle, lui, directement dans leur statut même de salariés : par exemple, ce qui est ainsi mis en question n'est plus la formation professionnelle comme fonction « périphérique » et occasionnelle de l'emploi mais un couplage beaucoup plus étroit et permanent de la formation sur l'emploi et le déroulement de carrière, couplage qui s'étend de plus en plus aujourd'hui au rapport entre mobilité professionnelle et sécurisation des parcours. C'est donc très directement que se posent pour ces salariés les questions renvoyant à « *la remise en question de l'État comme élément central de la régulation des sociétés modernes* » (Duran, 1993), au passage « *d'un État surplombant, concevant et imposant les politiques publiques* » à « *une action publique co-construite dans le cadre d'ensembles politiques polycentriques* » (Jobert, 1999), à « *la décentralisation dans la production des règles* » et à une construction de la normativité qui renvoie essentiellement au « *jeu social* » (Commaille, 2000).

2. Risques et opportunités de la territorialisation du dialogue social

La démarche de recherche-action a permis de clarifier quelque peu la situation à laquelle devaient faire face les syndicalistes et d'en mieux identifier les contraintes, les exigences et les opportunités.

2.1. Une multiplication de cas problématiques pour les organisations syndicales

Pour présenter brièvement les dispositifs qui se sont généralisés, au moins dans certaines régions comme Rhône-Alpes, ces dernières années, nous indiquerons la nature du problème qu'ils cherchent à résoudre, les acteurs mobilisés à cette fin et la forme prise par la coordination de ces acteurs pour l'établissement du diagnostic et/ou pour la recherche de solutions.

2.1.1. Les pôles de compétitivité (PDC)

Nous ne reviendrons pas ici sur l'analyse de cette politique gouvernementale très sélective (les 16 premiers pôles – sur 71 – se sont jusqu'alors partagés plus de la moitié des crédits attribués)³ mise en œuvre à partir de 2005 et fortement relayée par les collectivités territoriales (Perrat, 2007-b)⁴. L'objectif premier des PDC est de faire franchir des seuils significatifs en termes de technologies et de marchés aux entreprises les plus aptes à marquer des points dans la compétition globale. Les pôles « mondiaux » se situent donc prioritairement sur cet objectif et voient leur gouvernance dominée par des grands groupes multinationaux, à base française ou étrangère ; les autres pôles sont plutôt tournés vers la dynamisation des tissus productifs dans lesquels ils sont implantés ; l'un n'étant pas exclusif de l'autre.

La nature du problème à résoudre est donc l'amélioration de la capacité d'innovation de certaines entreprises dans certaines activités jugées nationalement stratégiques.

Les acteurs mobilisés sont de nature aussi bien publique (État, organismes publics de recherche et d'enseignement supérieur, Régions, Communautés d'agglomération, Départements...) que privée (grandes entreprises, PME, start-up...) ou mixte (Chambres consulaires).

La forme de traitement du problème est double : il s'agit, d'une part, de soumettre différents projets de recherche associant plusieurs entreprises et centres de recherche à la sélection organisée plusieurs fois par an par le gouvernement, en demandant éventuellement des financements complémentaires aux collectivités territoriales, d'autre part, de faire fonctionner une association (le plus souvent loi 1901), avec Conseil d'administration, Bureau, Comité de labellisation, et équipe d'animation. Cette équipe, qui aide à la maturation et au montage des projets, joue souvent également un rôle déterminant dans la dynamique et le rayonnement du pôle, notamment en aidant les PME du territoire à accéder à des services mutualisés (formation, accès aux salons internationaux, maîtrise des questions de propriétés industrielle...).

Ce caractère bidimensionnel rend particulièrement complexe le repérage des acteurs et de la nature de la gouvernance ainsi mise en œuvre : certaines entreprises sont adhérentes (permanentes) à l'association du pôle, membres ou non de ses instances dirigeantes, d'autres ne font que participer occasionnellement à des projets de recherche (il n'est pas obligatoire pour cela d'être membre de l'association). D'autant que la situation peut

³ En 2010, le gouvernement devrait opérer une réduction importante du nombre des pôles, notamment en les contraignant à se regrouper et à fonctionner en réseaux.

⁴ Outre le site Internet gouvernemental, l'Observatoire des pôles de compétitivité (créé en 2007 par l'École des Mines de Paris à la demande de l'Association des régions de France) est une utile source d'informations et de réflexions (il est animé par plusieurs chercheurs : P. Lefebvre, T. Weil, F. Pallez, E-P. Gallié et A. Glaser).

différer beaucoup d'un pôle à l'autre selon le type d'acteur à l'origine de sa constitution (dans certains cas, les entreprises sont très en retrait et c'est une Chambre de commerce et d'industrie, voire une collectivité locale, qui est à l'initiative de l'opération).

Les organisations syndicales qui tentent de s'approprier ce dispositif, dont elles ont été exclues au départ, se retrouvent donc devant un objet institutionnel particulièrement flou. En Rhône-Alpes (seulement ?) a été mise en place une commission mixte Conseil régional – Conseil économique et social, qui permet aux organisations syndicales d'avoir connaissance des projets des pôles demandant financement régional. C'est aussi l'occasion de débattre avec les animateurs de ces pôles de questions intéressant les salariés (dialogue social, formation, retombées en matière d'emploi...), d'autant que la Région lie ses financements au respect de critères portant sur ces thèmes. Au-delà, c'est pôle par pôle que les organisations syndicales cherchent à imposer leur présence, avec des résultats très inégaux. En général ce qui est obtenu est la participation à une ou plusieurs commissions traitant de questions périphériques aux projets de recherche (dialogue social, formation, GPEC, image de la profession...) et non de ces projets eux-mêmes. Avec deux sources de difficultés. La première tient à la complexité de cette forme institutionnelle que certains animateurs de PDC désignent comme une « méta-entreprise ». En effet, quand les syndicalistes participent à une réunion d'une commission de ce type, ils peuvent se retrouver en face d'un dirigeant de leur propre entreprise mais qui représente ici le PDC en tant qu'entité et refuse donc de répondre à leur questions touchant cette entreprise, même si celle-ci participe à un projet du pôle. La première source de difficulté tient donc au fait que les acteurs patronaux de cette gouvernance ne sont pas mandatés pour s'exprimer en tant qu'employeurs mais comme contribuant (bénévolement) au bon fonctionnement du pôle. Mais, de fait, il est bien apparu dans la recherche-action que l'on peut en dire autant des représentants syndicaux, qui sont rarement « mandatés » explicitement par leur syndicat d'entreprise et sont plutôt désignés par des instances syndicales interprofessionnelles et/ou professionnelles. La seconde source de difficulté appartient en propre aux organisations syndicales et renvoie à leur insuffisante capacité à s'approprier les questions d'évolutions et de mutations technologiques et productives des activités concernées par les projets des PDC. Cette difficulté est amplifiée par le fait que ces projets, d'une part, auront des résultats difficiles à apprécier en termes d'activités et d'emplois, d'autre part, relèvent de la recherche collaborative et devront ensuite passer au filtre des échelons de décisions de chacune des entreprises concernées pour trouver d'éventuels débouchés.

2.1.2. Les contrats sectoriels

Ils sont pluriannuels et concernent le plus souvent l'ensemble d'une filière dans une région (certains sont spécifiés par bassin d'emploi). Il en existe plusieurs types : des contrats dits d'études prospectives (CEP), chargés de diagnostiquer les problèmes et d'évaluer les évolutions en cours et à venir dans les activités, emplois et compétences concernés, des contrats dits d'objectifs emploi-formation (COEF), chargés de mettre en œuvre les mesures découlant du diagnostic d'un CEP, des contrats sectoriels proprement dit (CS), chargés de mettre en œuvre des actions propres à répondre aux problèmes d'une activité (industrielle notamment)...

Les acteurs mobilisés sont l'État, une Région (avec parfois d'autres collectivités territoriales) et les employeurs d'une branche professionnelle. De tels contrats font souvent l'objet d'une prise en compte dans les Contrats de progrès État-Région (CPER).

La forme de traitement du problème est la réalisation d'un « diagnostic partagé » pour les CEP et la définition d'objectifs précis et fixés en commun pour les autres contrats. Ces mesures concernent le plus souvent des opérations d'aide aux PME (accès à des moyens d'innovation technologique, à des marchés internationaux, facilitation d'un fonctionnement en réseau, etc.) et des opérations de formation pour certaines catégories de main-d'œuvre. À cet effet est mis en place un comité de pilotage, instance réunissant de façon plus ou moins formelle les acteurs concernés et fonctionnant de manière très pragmatique.

Si la procédure est ancienne, ce qui est nouveau est son ouverture aux organisations syndicales, à la suite d'interventions répétées en ce sens, dans certaines régions en tout cas. Jusqu'ici fonctionnait un système dual : les instances paritaires de la branche en question (quand celle-ci était organisée régionalement bien sûr), avec leurs participants patronaux et syndicaux explicitement mandatés d'une part, le comité de pilotage sans les organisations syndicales d'autre part. C'était le cas pour les premiers contrats d'objectifs signés en Rhône-Alpes concernant le textile et la plasturgie. Mais lors du renouvellement de ces contrats et pour la définition des suivants (Economie sociale et solidaire, Métiers de l'artisanat), les organisations syndicales ont obtenu (après intervention auprès de et avec l'Exécutif régional) d'être parties prenantes de leurs comités de pilotage. Avec les mêmes difficultés que pour les PDC mais sous une forme atténuée : ni les syndicalistes ni les représentants des employeurs n'ont le même mandat que dans une commission paritaire⁵ et ils se retrouvent avec des acteurs publics qui poursuivent des objectifs plus larges que la seule défense des entreprises et des activités en question. La question de la construction d'un diagnostic partagé, débouchant sur des lignes d'actions précises, est évidemment au centre des enjeux de ces dispositifs. D'autant que les acteurs publics confient le plus souvent à un cabinet d'experts le soin d'animer les réflexions et de rédiger diagnostic et propositions, ce qui introduit une distance supplémentaire entre syndicalistes et décideurs réels. Avec, là encore, la difficulté propre aux organisations syndicales à construire des revendications pouvant anticiper l'évolution des entreprises et activités concernées.

Si la situation est très différente d'une région à l'autre (dans certaines, l'instance syndicale régionale avec laquelle nous avons travaillé n'était même pas au courant de l'existence de tels contrats), elle peut parfois être encore plus complexe : en Rhône-Alpes, outre l'obtention d'une association systématique aux contrats engageant la Région (dans leur préparation, exécution et évaluation), les organisations syndicales ont largement contribué à obtenir la mise en place de Comités stratégiques prospectifs (CSP) : c'est le cas dans le textile, dans la plasturgie et dans la chimie. L'objectif de ces dispositifs est d'associer tous les acteurs concernés par le devenir d'une filière industrielle dans la région mais de façon très informelle : c'est le bénévolat (la « bonne volonté ») qui est au cœur du fonctionnement de cette gouvernance, avec, pour les employeurs comme pour les syndicalistes, une distance importante avec les acteurs sociaux au nom desquels ils parlent.

2.1.3. GPEC territoriale et plateformes de mobilité

Alors que se généralise peu à peu la négociation d'accords de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) dans les entreprises de plus de 300 salariés, en appli-

⁵ Même si le fait que celle-ci continue d'exister change de fait la nature des relations entre ces acteurs.

cation de la loi dite « de cohésion sociale » (18 janvier 2005)⁶, on voit de plus en plus apparaître des dispositifs de GPEC territoriale, s'adressant notamment aux entreprises de plus petite taille, incapables d'entrer par elles-mêmes dans une telle démarche. Ils peuvent être liés au fonctionnement d'un pôle de compétitivité (Arve Industries) ou résulter des recommandations d'un CEP (national ou régional). L'objectif est de faire face aux évolutions jugées nécessaires de l'emploi et des compétences des salariés (adéquation offre-demande de formation, amélioration du fonctionnement du marché du travail, réponse aux difficultés de recrutement et/ou de fidélisation de la main-d'œuvre...).

Là encore, les acteurs mobilisés sont des plus divers (administrations et collectivités concernées, associations d'insertion, branches professionnelles, syndicalistes...) et la forme et le fonctionnement de l'instance de gouvernance sont laissés à leur appréciation. Les organisations syndicales sont le plus souvent sollicitées pour y participer et, quand elles l'acceptent, s'y retrouvent avec les problèmes déjà signalés d'identification et de positionnement des acteurs, (y compris les cabinets d'experts, fortement sollicités encore une fois) et de capacités propres à s'approprier la question de l'évolution des emplois et des compétences des salariés concernés.

Mais la situation s'est récemment encore complexifiée puisque les dispositifs de GPEC territoriale s'accompagnent de plus en plus de dispositifs visant à organiser la mobilité des salariés en l'articulant avec une certaine sécurisation des parcours professionnels. Cette mise en place peut se faire indépendamment d'une GPEC (création à Grenoble, en juillet 2007, d'un « Pôle de mobilité régional » entre STMicroelectronics, Hewlett-Packard, Radiall et Cap Gemini⁷), ou être liée à l'activité d'un pôle de compétitivité. Ainsi, à Grenoble, le pôle Minalogic (nano et microtechnologies) a fait jouer le volet « sécurisation des parcours professionnels » de la loi du 30 décembre 2006 autorisant les pôles, à titre dérogatoire et jusqu'à fin 2010, à organiser le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif entre leurs membres. Il cible ainsi non seulement les salariés en CDI mais aussi les CDD et les contrats de droit public⁸. Le pôle Minalogic entend également transférer ainsi des salariés des secteurs en crise vers d'autres activités sur le bassin d'emploi (biotechnologies, nucléaire, technologies « vertes »).⁹

La participation des organisations syndicales à ces différents dispositifs reste donc particulièrement problématique, avec, pour les plateformes de mobilité, une difficulté supplémentaire puisque ces organisations doivent participer territorialement, sous des formes institutionnelles très éloignées de la négociation classique, à des opérations touchant directement au contrat de travail et au rapport employeur-salarié.

⁶ Le site Internet de l'Anact tient à jour des statistiques et analyses sur ces accords (voir notamment une étude du cabinet de consultants Oasys : *Regards croisés RH et partenaires sociaux sur la mise en œuvre de la GPEC*, 16 avril 2010).

⁷ *Les Echos*, 15 avril 2008.

⁸ Soitec (860 p., plaques de silicium pour la microélectronique), qui veut réduire ses effectifs de 100 p. a négocié l'utilisation de ce dispositif avec ses institutions représentatives du personnel (IRP). *Entreprises et Carrières*, 7 avril 2009.

⁹ *Les Echos*, 2 avril 2009.

2.2. Un éclairage en termes de proximités

La démarche de recherche-action nous a conduit à décomposer les éléments de ce paysage complexe et à identifier les différents questionnements ainsi posés au regard de l'implication syndicale :

- S'appropriier les questions d'évolutions scientifiques, technologiques et productives et gérer leur anticipation.
- S'appropriier les questions d'évolutions des emplois et des compétences.
- Construire des diagnostics partagés avec d'autres acteurs, dont les représentants des employeurs, sans avoir forcément tous les éléments pour maîtriser complètement cette démarche.
- Construire des interventions sur des objectifs partagés avec d'autres acteurs, à un niveau local, sans maîtriser les décisions stratégiques qui se prennent dans les entreprises et à d'autres niveaux.
- Construire ces diagnostics et ces objectifs communs sous des formes qui s'éloignent beaucoup des négociations traditionnelles.
- Être confronté, souvent sans mandat syndical clair, à des acteurs patronaux qui n'ont pas non plus une représentativité explicite, ainsi qu'à d'autres acteurs qui représentent d'autres intérêts que ceux des seuls salariés.

Le recours à la méthodologie élaborée par le réseau *Dynamiques de proximité* (voir notamment Bouba-Olga, Carrincazeaux, Coris, Dir., 2008) a contribué à éclairer ces questionnements. Précisons que nous persistons à trouver pertinente la grille d'analyse élaborée au départ, en tout cas pour les sujets qui nous préoccupent. Nous retenons donc une différenciation entre proximité spatiale (co-localisation des acteurs, facilité de leur rencontre physique), proximité technologique (similarité et / ou complémentarité des savoirs et des savoir-faire dans la maîtrise matérielle et organisationnelle des processus productifs), proximité organisationnelle (capacité à mettre en œuvre des actions communes, à construire des projets, à faire fonctionner des dispositifs...), et proximité institutionnelle (appartenance à un système commun de représentations et de valeurs, capacité de construire et de faire évoluer les règles et normes encadrant ces actions, capacité à négocier les compromis rendus nécessaires par les divergences d'intérêt...) ¹⁰.

2.2.1. Proximité spatiale et rapport local-global

Dans tous les dispositifs présentés plus haut, la solution aux problèmes identifiés est recherchée sur un espace limité (région, département, bassin d'emploi). Avec des aspects incontestablement positifs : pertinence des diagnostics, efficacité des coordinations pour un traitement plus efficace des problèmes, et d'autres qui le sont moins : risque d'enfermement dans des solutions « localistes » et des dynamiques obsolètes, risques de rupture avec les niveaux plus larges de cohérence et de solidarité. Ce dernier problème n'est pas le moindre : si les chaînes de valeur se déploient sur tout l'espace mondial et si la domination stratégique des grandes firmes s'exprime à ce niveau, la relation salariale est au premier chef concernée par l'insertion du local dans le global. C'est donc non la seule proximité qu'il faut

¹⁰ Les tentatives plus récentes de simplifier la grille en ne retenant plus que la « proximité spatiale » et la « proximité organisée » (avec des déclinaisons variables selon les auteurs) nous semblent moins convaincantes.

considérer mais le couple proximité-distance, et c'est ce couple qui constitue l'enjeu d'un syndicalisme national confédéré et de son insertion dans des constructions syndicales européennes et mondiales. Cela n'est d'ailleurs pas sans poser des questions fortes en termes d'articulation des différentes instances syndicales interprofessionnelles, professionnelles et d'entreprise, notamment dans la relation branches / filières / groupes / régions et territoires.

2.2.2. Proximité technologique, rapport au temps et gestion de l'incertitude

Là encore, c'est au travers du couple proximité-distance qu'il faut questionner les processus d'innovation (valorisation des compétences localisées mais aussi branchement indispensable sur des compétences extérieures). Et ce questionnement concerne tous les dispositifs présentés plus haut, qui tentent d'anticiper les évolutions des activités, des emplois et des métiers. Dans tous les cas, les réponses à apporter ne s'articulent pas spontanément avec la légitimité syndicale acquise dans la défense des salariés « ici et maintenant ». Un des objectifs d'une autre recherche-action (Perrat, 2009), menée avec des syndicalistes Cgt des filières Automobile et Chimie, au niveau fédéral et au niveau régional (Rhône-Alpes, Auvergne, PACA), était de mieux cerner les obstacles à cette anticipation syndicale des changements. Nous y avons notamment pointé comme difficultés celles afférant à la maîtrise des retombées des projets de recherche portés par les pôles de compétitivité, qui peuvent ou non (selon les décisions stratégiques auxquelles ils donneront lieu) et faiblement ou radicalement influencer sur le devenir des entreprises, des activités, des emplois et des compétences. C'est le cas aussi (les deux étant souvent liés) des évolutions portées par des exigences sociétales nouvelles (économies d'énergie, développement durable...), qui peuvent radicalement changer la donne dans des filières industrielles complètes (chimie, automobile...). C'est l'ensemble des proximités technologiques qui peut se trouver ainsi déconstruit / reconstruit et s'engager dans de tels processus revient, très concrètement, à accepter la disparition à court terme de certains emplois sur un territoire donné pour miser sur la création éventuelle d'autres, à plus ou moins long terme, pas forcément en nombre équivalent et pas forcément sur ce même territoire. Dans ce contexte, la signature par la Cgt d'une déclaration commune avec Greenpeace France et l'UFC Que choisir¹¹, demandant au gouvernement de ne pas différer l'application des normes sur les émissions polluantes des véhicules, prend un relief particulier. Et même si les syndicalistes qui entrent dans cette logique se font souvent accuser de « *devancer les restructurations voulues par le patronat* », même si de nombreux militants continuent d'affirmer que « *ce n'est pas à nous de faire ça* », nous avons pu constater, au fur et à mesure que se précisent les aspects négatifs de la crise actuelle, une propension nouvelle chez d'autres militants à vouloir « *rompre avec la seule opposition aux mesures patronales* » et à avancer dans « *la construction de propositions pouvant ouvrir des perspectives aux salariés quant à leur devenir* »¹².

2.2.3. Proximité organisationnelle et /ou institutionnelle : la « gouvernance » en question

La plus grande partie des dispositifs analysés sont des dispositifs temporaires, mêmes si certains se voient de fait reconduits sur une période assez longue (contrat d'objectif,

¹¹ *Position commune pour une réglementation ambitieuse sur les émissions de CO2 des véhicules*, Paris, 19 septembre 2008.

¹² Expressions recueillies au cours de la recherche-action.

PDC...). Il est donc logique de se poser la question de savoir si ce processus de territorialisation ne constitue qu'une phase transitoire de la décentralisation classique. Nous sommes plutôt amenés à penser qu'il s'agit là d'une phase visant à expérimenter des formes appelées à se stabiliser et à perdurer et que se dessine ainsi peu à peu un nouveau mode de coordination, celui qui est le plus souvent identifié sous l'appellation « gouvernance ». Plusieurs politiques et initiatives nationales convergent avec les interventions régionales et locales pour façonner l'organisation d'un nouveau marché du travail, combinant flexibilité, mobilité et une certaine sécurisation des trajectoires des salariés, ce que des auteurs comme Gautié (2003) ou Gazier (2003) appellent « marchés transitionnels »¹³. Les Contrats de transition professionnels (dits « contrats Borloo », créés par l'ordonnance du 14 avril 2006) ont été expérimentés sur 7 bassins d'emploi en difficulté et sont, depuis, régulièrement élargis à de nouveaux bassins. L'organisation de la mobilité des salariés entre entreprises d'un même bassin est en train de franchir de nouvelles étapes, la crise justifiant cette accélération : l'accord proposé en mai 2009 aux syndicats de salariés par le patronat de la métallurgie (UIMM) vise à entériner, outre « l'activité partielle de longue durée » (déjà reconnu par la convention signée entre l'État et l'Unedic le 29 avril 2009) et l'articulation de la formation et du chômage partiel, le prêt de main-d'œuvre à but non lucratif, comme « palliatif au chômage partiel, voire moyen d'éviter les licenciements »¹⁴. C'est bien ce qui est en jeu dans l'organisation de plateformes de mobilité dans certains territoires, couplée avec une mobilisation dans la durée de la GPEC. Revendiqué depuis longtemps par le MEDEF, ce prêt de main-d'œuvre est donc en train de gagner du terrain¹⁵ et un projet de loi UMP vise à le généraliser. Notons que l'aspect « sécurisation » des parcours est, dans tous ces cas, très largement reporté sur les acteurs publics, notamment les collectivités territoriales (dispositif *Sécurise 'RA* en Rhône-Alpes par exemple).

Ces évolutions s'inscrivent plus largement dans un contexte national (dérégulation du marché du travail, réforme de l'assurance chômage, « rupture conventionnelle »...) où est recherché le passage d'une situation marquée par l'éclatement de « crises » (licenciements, fermeture d'un site...) entraînant chaque fois conflit et négociation de compromis ponctuels, à une situation d'adaptation permanente (des salariés, des sous-traitants, des complexes territorialisés de compétences...), de lissage des conflits et de dilution de la négociation dans l'arrangement, dans une sorte de « compromis permanent ». Un tel processus a des effets très ambivalents puisqu'il combine pour les salariés l'intérêt de pouvoir anticiper et maîtriser dans la durée les évolutions les concernant et le recul des opportunités qu'ouvraient pour eux les manifestations collectives périodiques d'un rapport de forces. En tout cas, pour apprécier la façon dont les dispositifs territoriaux s'insèrent dans – et alimentent – ce processus, il nous semble indispensable de différencier clairement proximité organisationnelle et proximité institutionnelle, au risque sinon de « rabattre » la seconde sur la première (Talbot, 2008). D'où l'intérêt d'insister sur « l'importance des potentialités conflictuelles pour expliquer la dynamique de construction et d'évolution des structures de gouvernance » (Gilly, Leroux, Wallet, 2004).

¹³ Ces auteurs prônent une conception dynamique du marché du travail permettant aux salariés de gérer positivement (autonomie de décision, transférabilité des droits...) les transitions et les mobilités au sein de l'emploi, entre emploi et formation, entre emploi et inactivité (retraite, handicap), entre emploi et chômage, entre emploi et activités sociales utiles (activités domestiques, bénévoles, militantes).

¹⁴ *Bref Social*, 6 mai 2009.

¹⁵ Il est notamment mis en œuvre en Ardèche entre les entreprises Irisbus et Inoplast.

2.3. De l'institutionnel « dur » à l'institutionnel « mou » ? De la négociation aux « arrangements territoriaux » ?

Alors que les territoires de la décentralisation et de la déconcentration renvoient à des formes de dialogue social correspondant à ce qu'on peut appeler de l'institutionnel « dur », les nouveaux territoires présentés ci-dessus renvoient à un dialogue social qui se présente très largement comme de l'institutionnel « mou ». Et alors même que les sujets qui s'y traitent concernent beaucoup plus directement la relation salariale, beaucoup de syndicalistes continuent de les voir, dans la continuité de leur expérience des territoires du premier type, comme d'un intérêt secondaire, tout en regardant avec méfiance les formes nouvelles d'engagement qu'ils impliquent.

Comme l'exprimait un responsable syndical¹⁶, « dans le genre de dispositif auquel nous sommes de plus en plus confrontés aujourd'hui, nous ne sommes plus dans de la négociation et nous sommes dans un peu plus que de la concertation, nous sommes dans « autre chose » ».

La maîtrise syndicale d'un tel contexte est donc particulièrement délicate, et à plus d'un titre :

- Il faut à la fois continuer d'intervenir dans les instances devenues plus classiques (CESR, Copire...) et tenir sa place dans les nouveaux dispositifs, sachant que souvent ces deux types de territoires interfèrent l'un avec l'autre. Par exemple, une réflexion informelle sur l'évolution des métiers dans un Comité stratégique prospectif peut être reprise de façon plus formelle dans une commission du Comité de coordination régionale de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP) traitant du Plan régional des formations professionnelles (PRDF).
- Jusqu'à une période récente, le patronat (ou plutôt le MEDEF car les organisations de PME et de l'artisanat sont moins catégoriques) s'est montré assez hostile à la mise en place des commissions paritaires (interprofessionnelles ou professionnelles) à un niveau régional, départemental ou local – commissions prévues par les « lois Auroux » de 1982 et réactivées par la « loi Fillon » du 4 mai 2004 – et il leur préférerait des instances plus informelles du genre « comités de pilotage ». Mais les choses semblent en passe de changer, comme le montrent plusieurs créations de telles commissions en Rhône-Alpes (dans le Haut-Bugey, à Roanne...).
- La participation à ces multiples dispositifs et à leurs instances de gouvernance tend à rebattre les cartes entre les structures de l'organisation syndicale (confédération, fédérations professionnelles, interprofessionnel régional, départemental et local...) et leurs prérogatives traditionnelles (Perrat, 2008-b), notamment en matière de négociation : par exemple, ce sont les branches qui négocient les grilles de classification mais aujourd'hui des régions peuvent intervenir d'une certaine façon sur l'évolution des référentiels métiers.
- Les instances pilotant ces dispositifs posent de réels problèmes de définition et de mandatement de leurs acteurs, aussi bien du côté patronal (voir ce que nous disons plus haut sur les PDC) que du côté syndical (le plus souvent ce sont les structures interprofessionnelles qui désignent des militant(e)s pour les représenter, dans une concertation avec les branches qui est loin d'être spontanée)¹⁷.

¹⁶ B. Bouvier, Secrétaire général du Comité régional Cgt Rhône-Alpes.

¹⁷ L'entrée en application des nouvelles dispositions sur la représentativité syndicale (contenues dans la loi du 20 août 2008 portant *renovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail*) devrait également avoir des conséquences importantes sur la construction des acteurs et sur leur légitimation.

Paradoxalement, ce qui ne facilite pas la clarification recherchée est que l'expérience montre qu'il est possible d'obtenir des évolutions favorables aux salariés en s'impliquant dans un dispositif régional ou local, sans pour cela qu'il y ait formellement négociation. En effet, l'exemple de la démarche de la Cgt en Rhône-Alpes est assez significatif de ce qui peut être obtenu concernant des salariés jusqu'ici peu couverts par le champ des négociations traditionnelles : accord avec l'UPA (union patronale de l'artisanat) concernant la situation et les droits des salariés des très petites entreprises, accord avec le patronat des remontées mécaniques concernant les saisonniers, avancée vers une structure de dialogue sociale concernant les salariés de la logistique dans le Nord-Isère... Et ce, même si parfois les choses se compliquent, comme dans le cas de la logistique et de sa maîtrise par les fédérations du transport (patronales et syndicales), puisqu'il n'est pas exclu que certaines avancées locales puissent remettre en question des avantages prévus dans une convention collective de branche.

Plus largement, la question n'est pas tranchée dans les organisations syndicales de savoir si le territoire peut être un lieu pertinent de négociation. D'autant que le « Rapport Poisson »¹⁸ semble vouloir aller dans le sens d'une réappropriation par les branches des questions qui nous intéressent ici : « *les mutations socio-économiques auxquelles sont confrontés les acteurs des entreprises – et qui sont difficilement prises en considération à ce niveau – doivent devenir le cœur de métier de la négociation de branche. [...Ainsi] parmi tant de sujets, les relations avec les pôles de compétitivité (prêts de main-d'œuvre, mises à disposition), les méthodes de négociation et de dialogue social d'entreprise pour la prévention et la gestion des situations de crise, la GPEC, sont autant de domaines dans lesquels la norme de branche doit être une ressource pour les acteurs des entreprises [...]. Ces négociations de branche doivent trouver leur voie dans un processus de décentralisation vers l'entreprise et non d'empilement, [en prenant mieux en compte] l'hétérogénéité des entreprises et celle des territoires.* » Ce même rapport est d'ailleurs intéressant en cela qu'il propose de différencier les négociations proprement dites (pouvant déboucher sur un accord ou sur une rupture) et leur gouvernance par une instance chargée de « *veiller sur le droit processuel de la branche* » et de protéger du risque de rupture « *le corps de règles qui assure la cohésion de l'institution* ».

À cet égard, il nous semble utile de nous référer à la réflexion de Jobert, Guariello et Heidling (2009), selon qui la multiplicité des acteurs concernés, le rôle essentiel de la confiance et l'importance des engagements interpersonnels, la faible formalisation des cadres de ces interactions (comités de pilotage...) tendent à estomper les caractéristiques de la négociation traditionnelle et à imposer ce qui peut être considéré comme des « *arrangements territoriaux* ». Ces auteurs ouvrent le débat sur les conséquences ambivalentes de ces évolutions à partir de deux lignes d'interprétations : l'une consiste à penser que « *la notion de soft law, qui renvoie à des processus non contraignants, souvent d'ordre cognitif, résultant de la diffusion d'orientations, de contenus et d'instruments de politiques publiques, pourrait s'appliquer à ces règles locales. L'extension du dialogue social territorial participerait ainsi à un mouvement général tendant à l'affaiblissement du droit du travail prenant sa source dans la loi et les conventions collectives et, de manière plus générale, à un mouvement de contractualisation de la société. Sa*

¹⁸ Rapport sur la négociation collective et les branches professionnelles, coordonné par J-F. Poisson (député UMP), rendu public en mai 2009.

promotion, notamment par les instances européennes [...] [avec la décentralisation de la négociation collective dans les entreprises] contribuerait à une fragmentation de la négociation source de renforcement des inégalités ». L'autre consiste à penser que, même si « *l'inscription dans un territoire restreint accroît l'incertitude sur la qualification des relations et des ressources, [...] cette indétermination peut être source de richesse et d'efficacité des échanges (Saglio, 2004).* ». Par contre, ces mêmes auteurs incitent à nuancer ce qui apparaît comme une différence de nature des processus de négociation et de « dialogue social » : « *l'opposition est tranchée si l'on entend seulement par négociation collective le processus institutionnalisé dans le champ du travail, qui met en relation les acteurs reconnus de ce champ et tend à une régulation conjointe sous formes d'accords collectifs dont la nature et la portée sont définies juridiquement. Elle l'est déjà moins si l'on considère la pluralité des acteurs susceptibles d'intervenir dans la négociation collective, à un moment ou un autre du processus : l'État, ou des représentants directs de collectifs de travail non membres de syndicats. Elle ne l'est pas non plus si l'on prend en compte les multiples négociations informelles qui interviennent dans les entreprises, dont une partie débouche sur de nouveaux usages sans changer forcément les règles formelles qui encadrent le travail. Enfin, si l'on retient la distinction classique établie par Walton et McKersie (1965) entre, d'une part la négociation distributive qui renvoie aux stratégies et tactiques mises en œuvre dans un contexte de divergence d'intérêts, où les parties cherchent à maximiser leurs gains et, d'autre part, la négociation intégrative orientée vers l'atteinte d'objectifs communs, dans un contexte où les intérêts des parties sont convergents (ou complémentaires) et s'inscrivent dans une démarche de type « résolution de problème », à l'évidence le dialogue social territorial relève du deuxième processus et par conséquent n'est pas extérieur à la négociation.* ». Il faut d'ailleurs constater que la définition de la négociation que donne la Cgt, même si elle insiste sur la construction de normes et le respect des règles, s'éloigne peu de cette appréciation : « *la négociation a pour vocation d'améliorer la situation des salariés, de créer ou d'élargir leurs droits, d'empêcher l'employeur de faire ce qu'il veut, de lui imposer le respect des règles convenues* »¹⁹.

Toujours est-il que, pour les organisations syndicales, il est nécessaire d'aboutir, à un moment donné, à ce que les mesures issues de la concertation soient actées, donc fassent l'objet de négociation et, surtout, d'engagements ; le Conseil économique, social et environnemental national a d'ailleurs émis l'idée d'un accord interprofessionnel (suivi d'une loi) qui préciserait la place de la négociation territoriale dans le champ institutionnel classique²⁰. Les choses semblent évoluer puisque, un an avant, une « position commune » entre les partenaires sociaux indiquait que « *le dialogue social interprofessionnel territorial ne saurait avoir de capacité normative* ».²¹

En fait, l'aspect le plus problématique de cette montée des « arrangements » sur les négociations classiques (que ce soit dans l'entreprise ou sur le territoire) est qu'elle mobilise trop unilatéralement la proximité institutionnelle, facilitant effectivement la résolution de problèmes présentés comme communs, alors qu'un processus de négociation mobilise

¹⁹ Document d'orientation du 48^e Congrès de la Cgt, supplément à *Le Peuple*, n° 1632, 28 juin 2006, p. 184.

²⁰ *Réalité et avenir du dialogue social territorial*, Avis du CESE, 8 juillet 2009.

²¹ Position commune sur la représentativité, le développement du dialogue social et le financement du syndicalisme, 9 avril 2008.

certes de la proximité institutionnelle (se reconnaître comme appartenant au même système de règles, se faire confiance quand au respect de ces règles) mais aussi de la distance institutionnelle (induite par les différences d'intérêt et de pouvoir). C'est pourquoi il nous semble indispensable pour les « décideurs » (notamment les élus) de remettre en chantier la gouvernance telle qu'elle est aujourd'hui mise en œuvre pour faire prévaloir des formes de dialogue social qui rendent compte davantage des divergences d'intérêt et des compromis à construire, dont certains doivent continuer de relever de la négociation classique (mais avec une nouvelle articulation de ses différentes échelles) et d'autres peuvent relever de formes plus souples de concertation. Reconnaître la spécificité des organisations syndicales en réintroduisant une telle distance institutionnelle va donc au-delà de la simple justice sociale et nous semble pouvoir s'avérer facteur d'efficacité des dispositifs ainsi mis en œuvre.

Conclusion

Ainsi, il apparaît que la territorialisation du diagnostic des problèmes et de la recherche de leur solution peut être, pour les salariés, porteuse tout à la fois d'atouts, en mobilisant des « acteurs de proximité » pour combler des manques ou pour innover en matière de normes sociales, et d'ambiguïtés, en estompant les repères de l'articulation – pourtant indispensable – avec les autres niveaux de construction de ces normes.

Toujours est-il que les choses n'évolueront positivement qu'avec le concours de tous les acteurs concernés. Concernant le patronat et les pouvoirs publics, ils se voient poser avec force la question des droits et prérogatives des syndicalistes dans l'entreprise (Institutions représentatives du personnel), sur le territoire (délégué syndical territorial ?) et dans l'articulation entreprise-territoire (syndicats de site, comités interentreprises ?), notamment quant à la relation entre décisions stratégiques et accompagnement social de leurs conséquences. Concernant les syndicalistes, il s'agit pour eux d'affronter les difficultés objectives que nous avons identifiées, en dépassant une conception de l'intérêt des salariés réduite à l'immédiateté de « l'emploi à la machine »²², en ouvrant cette notion d'intérêt à des dimensions temporelles (trajectoire professionnelle, aspiration à une évolution de carrière positive) et spatiales (le concret de la mobilisation du travail sur le territoire, les rapports interentreprises et interactivités...) et en s'engageant lucidement dans des formes nouvelles de construction de compromis associant aux « partenaires sociaux » des élus, des praticiens, des associations (consommateurs, usagers des transports, défenseurs de l'environnement...), etc. D'autant qu'il y a là certes des exigences mais aussi des opportunités : L'intervention intersyndicale unitaire comme le travail en commun avec des associations ne sont pas simples à construire mais permettent de s'adresser plus efficacement à l'État ou à un Exécutif régional. La question de la maîtrise des financements publics (qui se multiplient aujourd'hui) nous apparaît comme un levier majeur d'intervention syndicale, l'expérience de plusieurs régions montrant qu'il est possible de lier à ces financements des critères exigeants en termes de développement local, de dialogue social...²³ Enfin, la maîtrise du développement durable est aujourd'hui un défi incontour-

²² Selon un syndicaliste Cgt de Michelin à Clermont-Ferrand.

²³ On pourrait d'ailleurs réfléchir sur la portée que pourrait avoir l'exigence d'un réinvestissement sur place d'une partie des résultats obtenus, que ce soit en termes productifs ou en termes de R&D ou de formation, dépassant par là la seule approche en termes de nombre d'emplois sauvegardés ou créés.

nable et nous faisons l'hypothèse que des convergences peuvent être avantageusement organisées à moyen terme entre intérêts des salariés et intérêts sociétaux (en termes de qualité et de sécurité de l'emploi et des conditions de travail, en termes de droit d'intervention...), même si des contradictions non négligeables en résultent à plus court terme.

Références

- Bouba-Olga O., Carrincazeaux C., Coris M. (Dir.), 2008. La proximité, 15 ans déjà !, *Revue d'économie régionale et urbaine* n° 3, p. 279-287.
- Commaille J., 2000. Transformation du droit et de l'action publique, *Economie Rurale* n° 260, p. 20-25.
- Commons J-R., 1931, Institutional Economics, *American Economic Review*, December.
- Dupuy Y., Gilly J.-P., Perrat J., 2001. Relation sociale d'emploi et gouvernance locale dans les dynamiques territoriales, *Géographie, Économie, Société* vol. 3 n°1, p. 49-70.
- Duran P., 1993., Piloter l'action publique, avec ou sans le droit, *Politiques et Management Public* vol. XI, 4.
- Gautié J., 2003. Transitions et trajectoires sur le marché du travail, *Quatre Pages*, Centre d'Études de l'Emploi, septembre.
- Gazier B., 2003, *Tous sublimes - Pour un nouveau plein emploi*, Flammarion.
- Gilly J-P., Leroux I., Wallet F., 2004. Gouvernance et proximité, in Pecqueur B., Zimmermann J-B. (Dir), *Économie de proximités*, Hermes Lavoisier, p. 187-206.
- Jobert A., Guarriello F., Heidling E., 2009. Le dialogue social territorial en Europe : perspective comparative, in : L. Duclos, G. Groux, O. Merieux (Dir.), *La politique et la dynamique des relations professionnelles*, LGDJ, Paris.
- Jobert B., 1999. La régulation politique, Le point de vue d'un politiste, in Commaille J., Jobert B. (Dir), *Les métamorphoses de la régulation politique*, LGDI, Paris.
- Le Galès P., 1995. Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine, *Revue française de sciences politiques* vol. 45 n°1, p.57-95.
- Perrat J., 2007-a. Appropriation syndicale des enjeux territoriaux : la question nodale du rapport firme/territoire, *La Revue de l'Ires* n°54, 2007-2, p. 72-93.
- Perrat J., 2007-b. Les pôles de compétitivité, *Projet*, Cahier 301, Cérès, Paris, p. 57-64.
- Perrat J., 2008-a. *Gouvernance territoriale : place, rôle et moyens des organisations syndicales*, Rapport de recherche dans le cadre d'une convention entre la Cgt et l'IRES, Cgt, Montreuil, juillet (164 p.).
- Perrat J., 2008-b. Nouveau modèle d'emploi : régulation sectorielle et/ou régulation territoriale, in : C. Laurent, C. Du Tertre (Dir.), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'Harmattan, coll. Économiques, p. 43-61.
- Perrat J., 2009. *Recherche industrielle et devenir des salariés, des activités et des territoires : les enjeux d'une intervention syndicale*, Rapport de recherche dans le cadre de la convention Cgt-Ires 2008, Cgt/Adees R.A., juillet, 315 p.
- Saglio J., 2004. Le local n'est pas un mini-macro : la régulation locale des relations professionnelles, *Notes Thomas* n°8, p.4, Commissariat Général du Plan.
- Talbot D., 2008, Les institutions créatrices de proximité, in : O. Bouba-Olga, C. Carrincazeaux, M. Coris (Dir.), *La Proximité : 15 ans déjà !*, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* n°3, p. 289-310.
- Walton R., McKersie R., 1965. *A behavioral Theory of Labor Negotiations. An Analysis of a social interaction system*, MCGraw-Hill, New-York.
- Williamson O.E., 1996. *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.

