

LE TERRITOIRE DE LANGRES SE PREND EN MAIN PAR UNE GTEC

Par Thierry Maliet,
groupe de Toulouse
Sol et Civilisation

Essentiellement rural, le Pays de Langres est situé à 60 km au nord de Dijon, dans le département de la Haute-Marne. Il est desservi par plusieurs autoroutes ce qui n'efface pas un sentiment d'isolement de la part des habitants. Le territoire compte 46 000 habitants et subit une déprise démographique avec une population vieillissante. Il est encore bien doté en infrastructure et en services à la population. Il a d'importants atouts en termes de patrimoine bâti et naturel avec notamment plusieurs lacs. Le territoire de Langres appuie son développement sur deux principaux secteurs économiques : l'agriculture et l'industrie.

L'agriculture est un secteur encore très important (9% des emplois), sa faiblesse réside dans une production faiblement valorisée car essentiellement tournée vers l'exportation de produits standards, et de nombreux projets pourraient être menés afin de réorienter la production vers une meilleure valorisation. C'est au demeurant dans l'industrie que ce Pays conserve le potentiel le plus important. En effet, l'industrie locale emploie 25 % des actifs dans un tissu maillé d'entreprises importantes (parfois filiales de grands groupes) et autour desquelles se développent un dense réseau de TPE (Très Petites Entreprises).



Les élus de ce territoire ont décidé de se mobiliser fortement sur le développement économique pour garder ce Pays vivant, compétitif et surtout pouvoir attirer et maintenir des habitants en nombre suffisant. L'Association du Pays de Langres portait, jusqu'en janvier 2016, un projet de développement à 10 ans à travers la Charte de pays 2007-2013 « Enrayer le déclin démographique et renforcer l'attractivité du territoire », l'objectif visé étant d'assurer l'accueil et le maintien de population et d'activités. Depuis janvier 2016, l'Association du Pays de Langres et le Syndicat Mixte Langres Développement sont devenus le Pôle d'équilibre territorial et rural du Pays de Langres (PETR), structure juridique née de la loi MAPTAM (loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles) de janvier 2014.



« Enrayer le déclin démographique et renforcer l'attractivité du territoire »

D'abord orientée vers la volonté d'attirer des entreprises venant de l'extérieur, la politique de développement économique du territoire

s'est ensuite résolument recentrée sur l'appui aux entreprises locales, en s'appuyant sur les structures existantes (Chambres Consulaires, agences économiques, etc.). En complément, le Pays a créé un poste d'animateur et dont les actions sont co-pilotées avec l'association locale des chefs d'entreprises. L'accent fut mis sur les problèmes de ressources humaines que connaissent les entreprises locales. D'une part, elles ont des difficultés à recruter en externe les compétences nécessaires notamment à cause de la mauvaise image du territoire, et d'autre part, le niveau de qualification est en moyenne assez faible dans certaines catégories de salariés. Par ailleurs, la mobilité intra-territoriale des salariés est perçue comme insuffisante. Ces questions de ressources humaines, mal coordonnées faute d'appui, figurent parmi les principales causes qui limitent les capacités d'adaptation des entreprises aux marchés et fragilisent l'emploi.

A la faveur d'une rencontre entre le directeur du travail, le Club d'entreprise Actisud, et le territoire, la décision fut prise de se lancer dans une Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC).

A Langres, une GTEC efficace

L'Etat, à travers ses politiques publiques, propose depuis quelques années aux territoires des opérations globales d'améliorations des ressources humaines, elles sont appelées GPEC-T, ou GTEC. Ce dispositif, initialement destiné aux grandes entreprises ou aux branches d'activité, peut s'appliquer, par une démarche contractuelle de trois ans sur une zone rurale, à toutes les entreprises, même les plus petites. Dans le cas de Langres la GTEC semblait bien répondre aux besoins du territoire. Les difficultés de la mise en œuvre des démarches de GTEC en milieu rural résident tout d'abord dans la diversité des entreprises, dans leur isolement, dans la multiplicité et la spécificité de leurs besoins.

Ensuite, il s'agit de vaincre « la frilosité » des chefs d'entreprise et les convaincre de s'y investir pleinement. De nombreux territoires et d'entreprise engagés dans ce type de démarche, se sont montrés déçus au vu de trop faibles résultats au terme des trois ans du programme, ainsi la crédibilité de la démarche était atteinte et l'opération n'était pas poursuivie par ses protagonistes.

Sur le Pays de Langres il en fut tout autrement: en deux ans, 38 diagnostics approfondis et individualisés ont été effectués, portant sur tous les aspects de l'entreprise : management, stratégies, gestion RH, production, commercialisation, organisation, gestion financière... Ces démarches individuelles, une fois synthétisées par la cellule technique, ont révélé aux chefs d'entreprise les questions qui leur étaient communes et qu'ils pouvaient partager. S'en est suivi alors une considérable augmentation du nombre de rencontres entre managers : en deux ans 16 réunions d'échange ont été organisées pour 79 participants de 47 entreprises différentes.

En comparaison d'autres territoires, de même taille et qui ont tenté la même aventure, les chiffres de Langres sont exceptionnels par leur importance. Ces réunions rassemblent quatre à cinq chefs d'entreprises autour d'un thème commun. Elles sont souvent animées par un dirigeant d'une grande entreprise qui propose aux participants ses conseils, méthodes et outils sur une thématique pour laquelle il est considéré comme « expert ». Ainsi, dans un cadre convivial, les dirigeants ont acquis de

nouvelles compétences sur des thématiques transversales. En parallèle, 8 porteurs de projets de création d'activités ont fait l'objet d'un tutorat de chefs d'entreprise.

La GTEC de Langres n'a pas bénéficié qu'aux seuls chefs d'entreprise, car 338 personnes (salariés de ces entreprises ou demandeurs d'emploi) ont pu suivre sur le territoire 43 sessions collectives de formation. Ces modules de formation ont pu être organisés en rassemblant et en mixant les publics qui ont les mêmes besoins, professionnels actifs ou en recherche d'emploi, quel que soit leur statut, leur branche d'activité, ou la taille de leur entreprise. Cette démarche de formation paraît évidente et de bon sens. Cependant, il en est tout autre-



38

diagnostics
approfondis et
individualisés

16

réunions d'échange
79 participants
47 entreprises
mobilisés

ment de sa réalisation. En effet, peu de territoires parviennent à de tels résultats car il faut « soulever des montagnes » en dépassant de nombreux freins institutionnels. Le monde de la formation est très sectorisé, avec des

principes de financement et de répartition complexes. L'hétérogénéité des sources de financements (publiques et privées), le grand nombre d'interlocuteurs et de partenaires, exigent un travail de coordination considérable pour fournir à terme aux

entreprises locales et à leurs salariés des solutions qui puissent les satisfaire, en l'occurrence des formations ciblées, interentreprises, intersectorielles et délocalisées. Le plateau de Langres n'a pas pu échapper à la gestion de cette complexité mais, là encore, son succès réside dans la mise en place de ces formations dans un délai beaucoup plus réduit. Il semblerait que la détermination et l'engagement des chefs d'entreprise, avec l'appui actif des élus, en soient les raisons principales. Ils ont su exprimer auprès des autres partenaires une volonté forte et solidaire d'aboutir, sur des bases techniques (analyse des besoins) qui crédibilisaient leurs demandes.



Ville de Langres

43

sessions collectives
de formation



les 3

clés de la réussite

- La première clef de réussite de la GTEC du Plateau de Langres réside dans **l'étroite collaboration du Pays et du Club des entreprises**. Chacun des deux partenaires a su par ailleurs mobiliser autour de lui. Les responsables (élus, administratifs et chefs d'entreprises) du territoire ont pu convaincre l'ensemble des acteurs territoriaux et l'implication du Club d'entreprises, regroupant 92 sociétés et près de 2000 salariés a eu un effet d'entraînement auprès des entreprises.

- La seconde clef repose sur **l'existence d'un tissu dense d'entreprises solidaires**. Ce réseau a permis de prendre en charge des problématiques complexes telles que sont celles des ressources humaines et de développement qu'aucune entreprise, seule, ne serait en capacité de traiter.

- La troisième clef repose sur **l'intensité de l'animation locale**. Elle est portée par l'animateur GTEC qui fait figure d'interlocuteur principal. Il a su organiser toutes les étapes de l'accompagnement, se soucie de leurs impacts et maintient un dialogue direct et permanent avec le chef d'entreprise. Pour autant l'animateur ne travaille pas seul, il est appuyé par une équipe constituée en cellule technique, et qui a pour mission de valider et de synthétiser l'ensemble des interventions, des préconisations individuelles ou collectives.

« La démarche GTEC est un formidable accélérateur des démarches de développement »

Cet engagement collectif sur un ensemble de mesures concrètes a nécessité de la part des acteurs locaux un travail assidu. Par ailleurs, il est rare de voir des équipes locales travailler avec les chefs d'entreprises dans une telle proximité, une telle intensité. Cette « animation pitbull » a montré son efficacité, et aucun des chefs d'entreprise qui en a fait l'objet ne s'en est plaint, bien au contraire...

L'opération GTEC, bien que menée initialement sur trois ans seulement, a su produire des résultats tels que la décision de pérenniser ce type de démarche a paru « couler de source ». Le territoire a fait la preuve du bien fondé de ses interventions économiques, et il en maintiendra probablement le cap à l'avenir. La démarche GTEC est pour le territoire de Langres, un formidable accélérateur des démarches de développement.

De la

GPEC

à la GTEC

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences est un dispositif subventionné par l'Etat depuis les années 80 pour aider de grandes entreprises et certains secteurs d'activité à affronter les mutations de la modernisation. Par exemple, le secteur bancaire a pu limiter les licenciements quand il est passé à l'informatisation des écritures comptables et bancaires, en convertissant les salariés sur des fonctions de commercialisation, par des formations internes.

Cette politique a été reconduite par l'Etat, et même renforcée sur des objectifs affinés :

- tenter de limiter et d'anticiper les licenciements massifs, trop souvent annoncés à la dernière minute par les entreprises, obligeant les services du Travail et de l'Emploi à mettre en place des Plans de reconversion dans l'urgence et souvent à l'efficacité médiocre;

- accompagner tous les employeurs qui doivent faire face à de grandes mutations économiques par des actions complémentaires de gestion des ressources humaines. Il s'agit non seulement de prévenir les impacts négatifs sur l'emploi, mais aussi d'aider à la compétitivité des entreprises.

Sans doute par souci de toucher toutes les entreprises, y compris les PME-TPE, et de favoriser les démarches intersectorielles au sein d'un bassin d'emploi pour organiser les transferts des salariés entre les entreprises qui licencient et celles qui embauchent, l'Etat a étendu cette démarche contractuelle aux territoires qui le souhaitent, et il l'a nommée GPEC Territoriale.

On parle aussi de GTEC, lorsque le territoire utilise cet outil dans une optique de développement de proximité.

En milieu rural, la GTEC nécessite des précautions méthodologiques en matière de gouvernance (on est dans une gouvernance multi-acteurs et non unique comme une entreprise), de stratégie (prise en compte de nombreuses stratégies qui peuvent coexister sur le territoire, parfois antagonistes) et d'anticipation (une anticipation par simulation statistique est insuffisante).

L'organisme qui porte cette GTEC commence donc par un travail d'animation: mobiliser les responsables économiques et sociaux locaux pour convaincre les petites entreprises de recourir à la Gestion prévisionnelle afin de faire émerger les besoins globaux (par entreprise mais aussi interprofessionnels localement). Il faut ensuite rendre collectivement actifs ces chefs d'entreprise, et les autres composantes de la société locale pour enclencher et partager des démarches d'anticipation (identification des besoins futurs, vision commune de l'avenir du territoire et de son économie). Les PME-TPE en particulier doivent se regrouper pour être en capacité d'organiser des opérations de ressources humaines in situ (Formations, conseil, gestion RH inter-entreprises, etc.). Enfin, et ce n'est pas le plus facile, l'opérateur ne réussira sa mission que s'il parvient à faire travailler ensemble la grande diversité des partenaires de l'économie, de l'emploi et de la formation et les amener à s'inscrire dans ces collaborations à base territoriale.