



MASTER II APE

Spécialité ECONOMIE DU DEVELOPPEMENT LOCAL ET DE L'EMPLOI (EDLE)

Année Universitaire 2009/2010

MEMOIRE

**Syndicats de salariés et territoire : La place des syndicats
dans l'Intelligence Economique Territoriale**

***Etudiant* : Philippe LATOMBE**

***Tuteur Enseignant* : Monsieur Jean-François ROUGE**

Sommaire

Résumé et mots clés.....	page 3
Introduction	page 4
I- Les syndicats doivent prendre une place au sein de l'IET.....	page 10
A- Un fonctionnement originel tourné vers la collecte d'informations et l'élargissement du réseau territorial.....	page 12
1- Une légitimité dans la collecte et l'analyse d'informations économique.....	page 12
2- Les syndicats ont un fonctionnement naturel en « réseau ».....	page 16
B- Un objectif syndical assumé de renforcement économique et d'attractivité sociale du territoire.....	page 19
1- Permettre le plein emploi par la force des entreprises.....	page 20
2- Renforcer l'attractivité sociale du territoire.....	page 23
II- La participation syndicale à l'IET est délicate à mettre en œuvre.....	page 26
A- Adapter la forme d'action syndicale.....	page 28
1- Quitter le mode d'action par « opposition » pour adopter celui de la « coopération » et de l'anticipation.....	page 29
2- Adopter un fonctionnement en vision globale.....	page 32
B- S'affranchir d'un cadre normatif strict pour entrer dans un cadre plus « flou ».....	page 38
1- Vers un nouveau cadre d'action syndicale.....	page 38
2- Changer la vision du champ d'application du Code du Travail.....	page 41
Conclusion.....	page 45
Annexe.....	page 48
Bibliographie.....	page 50

Résumé

L'Intelligence Economique Territoriale (IET) est un concept récent qui a servi de base théorique à de nombreux dispositifs locaux visant à permettre aux territoires d'accroître leur attractivité économique ou de réussir la mutation de leur tissu économique. L'IET est le plus souvent décrite comme l'apanage des collectivités territoriales, de l'Etat déconcentré et des entrepreneurs. Les syndicats de salariés ne semblent pas, à première vue, y avoir une place. L'objet de ce travail est de s'interroger sur la place que pourrait avoir les syndicats au sein de ce processus. S'il est aisément démontrable qu'ils en sont un acteur légitime, majeur et incontournable, il n'en reste pas moins que cette position n'est pas naturelle pour les organisations syndicales, et nécessite des modifications importantes de leur modalités d'action.

Mots-clés

Syndicats de salariés, Intelligence Economique Territoriale, attractivité économique et sociale, territoire, emploi, coopération.

Summary

Territorial Competitive Intelligence (TCI) is a recent concept which gives theoretical basis to local feature, built in a purpose for territories to increase the economic attractiveness or to achieve the mutation of their economic environment. The TCI is frequently described as a process in which the only partners are the local authorities, the State or firm-leaders. At first sight, trade unions have no place in this process. The aim of this work is to wonder if labour unions could have a role in the TCI process. If there's no doubt about showing that they are one of the legitimate, inescapable and important partner, it is also true that it is not a natural position for them, that position needs major modifications in their ways of action.

Key words

Trade unions, labour unions, Territorial Competitive Intelligence, economic and social attractiveness, territory, employment, cooperation

Introduction

Le concept d'Intelligence Economique (IE) est apparu récemment en France, comparativement à d'autres pays notamment anglo-saxons¹. Le Rapport Martre en 1994² manifeste cette émergence et lui donne une réalité pratique en permettant son appropriation par différents acteurs : les pouvoirs publics (l'Etat en premier lieu), les Chambres Consulaires³ (Chambres de Commerce et d'Industrie –CCI- essentiellement) et enfin les acteurs de la formation et de la recherche théorique (Universités notamment). L'Etat central a été le plus prompt à s'emparer du concept et en a effectué une traduction pratique limitée au seul cycle de renseignement (collecte, traitement et protection par un stockage approprié de l'information économique) selon un modèle déjà largement connu de veille concurrentielle.

Cette définition de l'IE par les pouvoirs publics est liée à l'expérience qu'ils possèdent dans le renseignement militaire. Si quelques entreprises mettaient déjà bien en pratique l'intelligence économique, celles-ci étaient des entreprises atypiques car fortement liées à l'industrie de défense (constructeurs aéronautiques de défense – Dassault Aviation, Eurocopter...- industrie d'armement – GIAT, Thalès...-) ou à l'industrie du nucléaire (Framatome devenu Areva...). L'Etat a donc appliqué le concept sous la méthodologie du renseignement militaire et a confié à des services proches de celui-ci le soin de mettre en pratique le concept : le Ministère de l'Intérieur comme coordinateur ou la nomination d'hommes du renseignement comme Hauts Responsables⁴. La Circulaire du 21 mars 2007⁵ du Ministère des Finances (Minéfi) est sur ce point éloquente, car elle adapte en pratique le concept d'intelligence économique en utilisant un vocabulaire militaire : « *les services du haut fonctionnaire de **défense** du Minéfi et son réseau régional de chargés de mission de défense économique, telles que précisées par la circulaire ministérielle du 14 février 2002 relative à la **défense économique** (JO du 23 mars 2002, p. 5164)* ». Pour l'Etat, la déclinaison territoriale de l'intelligence économique nommée Intelligence Economique Territoriale (IET) est purement et simplement une décentralisation, avec le transfert à l'échelon préfectoral de la charge de la coordination dans les territoires et la mise en action des services déconcentrés du Minefi (notamment les Trésoriers Payeurs Généraux) et de l'Intérieur (DST -Direction de la Surveillance du Territoire- puis RG – Renseignement Généraux-).

¹ Notion de «business intelligence» ou « compétitive intelligence» aux Etats Unis par exemple. D'autres pays comme le Japon et la Suède avaient également développé des concepts similaires dès le début des années 1980

² Martre et al, 1994, **dit Rapport Martre**, œuvre collective du Commissariat du Plan intitulée *Intelligence économique et stratégie des entreprises* (La Documentation Française, Paris)

³ Clerc Philippe, Livre Blanc des CCI, 1997

⁴ Alain Juillet en décembre 2003 « haut responsable chargé de l'intelligence économique » au Secrétariat Général de la Défense National (SGDN) par exemple.

⁵ Cf bibliographie

Parallèlement à cette définition jacobine et limitée de l'IE (et donc de l'IET), les Universités ont investi ce champ en estimant que l'interprétation du concept d'IE par l'Etat n'était que parcellaire et ne reflétait pas la globalité du concept. Dans sa thèse soutenue en 2002, Franck BULINGE⁶ estime que le concept d'IE est délicat à définir car c'est un concept complexe et multidimensionnel dont « *l'émergence et sa compréhension font appel à de multiples champs scientifiques* », vision partagée et exprimée par le Député CARAYON de manière brutale dans l'introduction de son rapport en 2003⁷. Pour Franck Bulinge, l'IE dépasse la simple collecte documentaire pour intégrer l'idée d'une « InfoAction » permettant pro-activité et interactivité. Les collectivités locales et les CCI ont rapidement intégré ces critiques sur la vision par l'Etat de l'IET et ont abouti à une définition plus large, mais plus floue, de l'IET. Pour elles, les revenus résidentiels et les revenus productifs sont la principale richesse des territoires et doivent faire l'objet de stratégies d'attractivité territoriale et de marketing territorial [Gaucherand 2007]⁸. Ainsi, pour ce chercheur et consultant auprès des collectivités locales, il faut associer étroitement deux concepts et une orientation: les concepts d'IE (tel que défini par Bulinge), et d'Intelligence Stratégique Territoriale (définie comme étant « *la réalisation d'infrastructures permettant une veille stratégique territoriale* »), et enfin comme orientation la gestion des communautés territoriales comme étant la prise en compte du caractère non-homogène d'un territoire. L'IET est donc l'ensemble des structures et des actions (notamment la création de portail d'informations économiques sectoriels, de comités de pilotages [regroupant services déconcentrés de l'Etat, décideurs locaux et entrepreneurs via les CCI,...]) qui permettent aux territoires de renforcer leur attractivité, dans l'objectif de maximiser les revenus résidentiels et productifs. Cette définition apporte effectivement une profondeur de champ supplémentaire par rapport à la définition retenue par l'Etat mais reste uniquement centrée sur les moyens techniques économiques avec une forte connotation « numérique » car préconise le recours quasi-systématique aux NTIC⁹ (réseau intranet et base de données sécurisées essentiellement).

Comme l'indique Bulinge (op cit) le concept fait appel à de nombreuses disciplines, et la définition et son application retenues par les collectivités locales sont encore trop restrictives. Les universitaires, et notamment les spécialistes des systèmes d'information, se sont penchés sur le concept pour en effectuer une définition plus large car multidisciplinaire. Yann Bertacchini (2004) propose ainsi une définition plus aboutie : « *un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet. De ce fait, l'intelligence territoriale peut être assimilée à la territorialité qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un territoire puis*

⁶ Cf Bibliographie

⁷ Cf bibliographie

⁸ Cf bibliographie

⁹ Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication

aux transferts des compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente ». Cette définition montre l'ampleur exacte du champ de l'IET car associe les notions d'IE (et son schéma circulaire allant de la collecte d'information à l'action – figure 1 page..), de territoire comme « espace apprenant » [Bouchet 2006], de multiplicité des acteurs (et donc pas simplement les acteurs purement économiques), de système (au sens de Joël de Rosnay¹⁰) permettant le transfert de compétence entre acteurs, de mode projet comme mode de travail à privilégier, et enfin de culture et de spécificités territoriales différenciées. Cette définition sera approfondie par Horaccio Bozzano qui formule en 2008 que l'IET est la somme d'une constante, l'IE, et d'une variable, un territoire. Plus précisément le territoire doit être pris dans son acception d'intelligence territoriale (IT). H. Bozzano dans son travail formule les équations suivantes :

$$\text{IET} = \text{IE (constante)} + \text{IT (Variable)}$$

$$\text{Et parallèlement } \text{IT} = \text{CT} + \text{PAT/DD} + \text{DT}$$

CT est la Compréhension du Territoire, c'est-à-dire sa connaissance précise avec ses forces/faiblesses, opportunités/menaces, mais également la prise en compte de sa culture, de ses spécificités et de son « capital immatériel »¹¹.

PAT/DD est la Participation des Acteurs du Territoire pour en assurer le Développement Durable, ce qui nécessite l'implication des acteurs et la participation de la population à sa mise en œuvre.

Enfin, DT est le Développement Territorial qui est défini par Bozzano comme étant « *la mise en place des actions nécessaires pour produire des transformations dans les consciences, dans les actions et/ou dans les objets qui se rapportent aux problèmes réels dans des territoires* ».

L'IET est donc pour Bozzano définie comme étant « *la compréhension et le savoir-faire nécessaire pour articuler la connaissance et l'expérience dans la résolution de problèmes économiques et sociétaux avec la coparticipation de professionnels scientifiques-académiques et des acteurs territoriaux, de l'Etat, du patronat et de la citoyenneté* ».

Ces deux définitions, celle de Bertacchini comme celle de Bozzano, montrent que la vision qu'a l'Etat de l'IET est somme toute réductrice, car ne voit pas le territoire comme un espace vivant, véritable système économique et social dans lequel l'implication de tous les acteurs est nécessaire pour favoriser les interactions et la résolution collective des problématiques spécifiques liées au territoire.

¹⁰ Joël de Rosnay, 1975, Le Macroscopie.

¹¹ au sens de Levy-Jouyet, 2006, Rapport au Ministre de l'Economie, L'économie de l'immatériel : La croissance de demain.

Si les définitions de l'IET sont dorénavant relativement posées et acceptées par l'ensemble des chercheurs comme étant celles proposées par Bertacchini ou Bozzano, il n'en reste pas moins que les outils permettant la mise en pratique de ce concept au niveau des territoires ne sont que peu étudiés ou théorisés. De nombreuses méthodes ont été ou sont en phase d'expérimentation et sont actuellement en cours d'évaluation pour mesurer leur efficacité. On peut citer en exemple la Méthode Catalyse ® développée par J-J. Girardot¹² ou CAVALA en Midi Pyrénées par G. Colletis et M. Salles¹³. La difficulté de l'évaluation des méthodes de mise en pratique de l'IET est la question cruciale des indicateurs. A ce jour, un seul « indicateur » quantifiable de manière relativement objective est réellement utilisé pour mesurer la capacité d'un territoire à se mobiliser autour des projets relevant de l'IET : l'emploi. Cet indicateur est en effet suivi par tous les acteurs partie prenante de l'IET car il est l'alpha et l'oméga de leur action : pour les décideurs locaux, car l'emploi permet l'augmentation de la richesse résidentielle, pour les entreprises, car l'emploi permet d'avoir notamment de la consommation mais également favorise l'émergence d'une main d'œuvre de plus en plus qualifiée, et enfin pour les services décentralisés de l'Etat, car il s'agit de la mission principale qui leur a été confiée par les pouvoirs publics étatiques. Dans la méthode DECILOR® mis en place dans la région Lorraine, P. Geoffroy indique que « la compétitivité du territoire se mesure par le nombre d'emplois que celui-ci va créer, maintenir ou perdre ». Or l'IET a bien pour objectif la compétitivité territoriale : l'emploi est donc un indicateur de mesure simple et objectif, car répond à des critères légaux internationaux¹⁴ et est mesuré de manière objective et réactive par l'INSEE tous les mois ex post.

L'emploi est également l'un des objectifs principaux des syndicats de salariés. Un syndicat de salarié est une association qui détient la capacité juridique exclusive de défendre de manière désintéressée les intérêts économiques, moraux ou sociaux des salariés qu'il représente. Cette définition non légale¹⁵ montre que l'objectif d'un syndicat est de protéger l'emploi des salariés et leurs conditions de travail (acquis sociaux et plus prioritairement l'accroissement du salaire). De nombreux auteurs se sont interrogés sur la capacité des syndicats à mener impartialement les deux objectifs. Pour ceux-ci, et notamment (S.J. Nickell, P. Cahuc, Perrot,...) ou Burda et al (2001)¹⁶ les deux objectifs majeurs des syndicats sont « *des objectifs économiques, partiellement incompatibles, d'accroissement du salaire réel et de création d'emploi* », l'arbitrage entre les deux prenant la forme d'une courbe d'indifférence. Il s'agit de la notion de modèle de "droit à gérer". Cette

¹² Cf Bibliographie

¹³ Méthode CAVALA, 2007, « Représentations de l'entreprise dans les systèmes d'information statistique et décision dans les collectivités territoriales » et 2009 « De la difficulté d'évaluer les politiques économiques régionales ».

¹⁴ Normes issues du Bureau International du Travail (BIT)

¹⁵ Au sens du Code du Travail. Art L 412-1 et suivants

¹⁶ Burda, Wyplozz et Houard, Une perspective européenne, 2001, ed de Boeck

interrogation est fondée et effectivement justifiée si l'on considère que les syndicats n'ont pas un objectif plus précis : le plein emploi. En système de plein emploi, la courbe d'indifférence telle qu'utilisée en théorie ne s'applique plus, et la recherche de l'accroissement du salaire réel ne se fait plus au détriment de la recherche de création d'emploi. C'est en fait cet objectif transitoire que veulent atteindre les syndicats afin de pouvoir ensuite se consacrer à l'accroissement des salaires, à l'augmentation des acquis sociaux... Le discours des organisations syndicales en France depuis les chocs pétroliers des années 1970 vont tous en ce sens, et un grand nombre des actions et négociations menées par celles-ci ont cette finalité : les 35 heures ou la conservation d'un droit de départ à la retraite à 60 ans (dans le sens où cela favorise l'emploi des jeunes) en sont deux exemples.

Les syndicats de salariés partagent donc avec les territoires et l'ensemble des acteurs de l'IET la volonté d'atteindre le plein emploi. Les définitions de l'IET telles que nous les avons retenues (Bozzano et Bertacchini) impliquent que l'ensemble des acteurs du territoire et sa population se mobilisent et travaillent ensemble. Ainsi, s'il est souvent fait référence au patronat¹⁷ comme un acteur incontournable de l'IET au même titre que les décideurs locaux (Maires, Conseil Généraux et Régionaux...), les syndicats de salariés sont rarement retenus comme des acteurs à part entière de ce concept et de sa mise en pratique. Cette absence, que l'on constate à la fois dans les écrits ou thèses universitaires, les méthodes ou systèmes mis en place au sein des CCI et collectivités locales ainsi que dans les dispositifs étatiques, sont issus d'une vision assez ancienne selon laquelle les syndicats ne s'intéressent que peu aux territoires. Il reste au centre de la majorité des esprits que le paysage syndical français s'est constitué (et reste constitué) selon deux axes principaux : la grande entreprise qui concentrait l'ensemble des forces adhérentes (et par lien immédiat la branche professionnelle à laquelle elle était rattachée), et l'union départementale dont le rapport privilégié était avec la confédération dans le but de se s'assurer de la démultiplication locale de l'activité revendicative générale (quasiment en « déconcentration » au sens administratif) [Perrat 2005]. Les syndicats et les territoires ne peuvent donc pas, pour beaucoup, être associés au sein d'une vision commune. Pourtant leur objectif est bien congruent (voir commun) et leur existence au sein des territoires réelle et dorénavant légalement reconnue depuis la Loi de Mars 2007¹⁸ (les syndicats sont

¹⁷ Au sens légal du terme : Organisations professionnelles représentant les employeurs (ex MEDEF, CGPME...)

¹⁸ loi du 31 janvier 2007 « Animer une démarche de dialogue social territorial élargi, vers un projet local pour l'emploi »

caractérisés comme étant des acteurs territoriaux incontournables et dotés de droits particuliers de négociation). En revanche le faible taux de syndicalisation des salariés au sein des entreprises françaises (mais aussi plus généralement au sein de l'ensemble des entreprises des pays développés¹⁹) corrélé à la faible audience des syndicats lors des élections professionnelles²⁰ réduisent la portée de leur action et de leur implication. La loi de 2008 portant réforme de la représentativité syndicale a porté un nouveau coup de boutoir à cette audience en modifiant les règles sur la représentativité (présomption de représentativité, obligation d'obtenir 10% des voix aux élections professionnelles) et donc sur la capacité de certains syndicats à participer à la vie des territoires (perte de financements, pertes de sièges au sein des Conseils Economiques et Sociaux Régionaux...). Ainsi le seul rapport développé aujourd'hui entre syndicats et territoires est apprécié au sens du Dialogue Social Territorial en application stricte de la loi de 2007. Il semble donc utile de s'interroger si, dans les territoires et au-delà du strict dialogue social territorial, les syndicats de salariés ont une réelle place au sein de l'IET et si cette participation à la construction de l'IET ne pourrait pas être une possibilité pour les syndicats de retrouver, en proximité, une légitimité et une audience auprès des populations salariées.

En se basant essentiellement sur l'exemple français nous essaierons de montrer en premier lieu en quoi les syndicats de salariés ont une place légitime au sein de l'IET et que leur apport à sa mise en pratique est essentiel (**I**), pour montrer dans un second temps que cette place est difficile à conquérir et va nécessiter de la part des syndicats des adaptations pour s'y intégrer pleinement (**II**).

¹⁹ Bien qu'à des niveaux disparates. Par exemple en Allemagne et en France les niveaux sont différents mais la tendance globalement identique

²⁰ Elections au sein des entreprises (CE, DP) mais plus sûrement (car mesurable nationalement) aux Elections Prud'hommes.

I- Les syndicats doivent prendre une place au sein de l'IET

Si l'on se réfère de nouveau à la définition de Bertacchini ou de Bozzano, l'IET doit être appréhendée comme un système global dans lequel les acteurs internes sont en interaction permanente, et dirigés vers le même objectif de résolutions de problématiques économiques et sociétales du territoire. Il ne s'agit pas d'interdépendances simples, mais en fait d'une multiplicité d'interactions croisées et complexes : le territoire évolue en effet en permanence (soit de son propre fait, soit par la confrontation à des stimuli ou contraintes externes incessantes -par exemple réglementaires, budgétaires, concurrentielles...-) et repose sur des acteurs internes qui fonctionnent sur un mode « anthropologique » [Bertacchini op cit]. La multiplicité de ces interactions a fait l'objet de nombreuses études notamment de la part de laboratoires en Sciences de Gestion et de l'Information²¹ ou en Sciences de la Communication²², qui ont montré que celles-ci reposaient essentiellement sur la capacité des acteurs à se regrouper pour partager des savoirs et bonnes pratiques individuelles et expérimenter ensemble leur adaptation à la résolution de leurs problématiques communes (notion de territoire apprenant [Bouchet op cit]). Ces travaux ont mené à la formalisation de méthodes de travail (Catalyse®, DECI LOR,...) généralement mise en pratique selon un mode projet. Cet échange permanent entre les acteurs ne peut donc pas s'effectuer en sens unique, ce qui impose que notre réflexion sur la place des syndicats dans l'IET doit se pencher sur l'existence d'une « symbiose »²³, ou en tous les cas d'une réelle coopération réciproque entre eux. Les syndicats doivent avoir une place au sein de l'IET pour y apporter des savoirs, informations, analyses et avis, mais également être en mesure d'en retirer une capacité à adapter les enseignements reçus des autres pour assurer son propre développement.

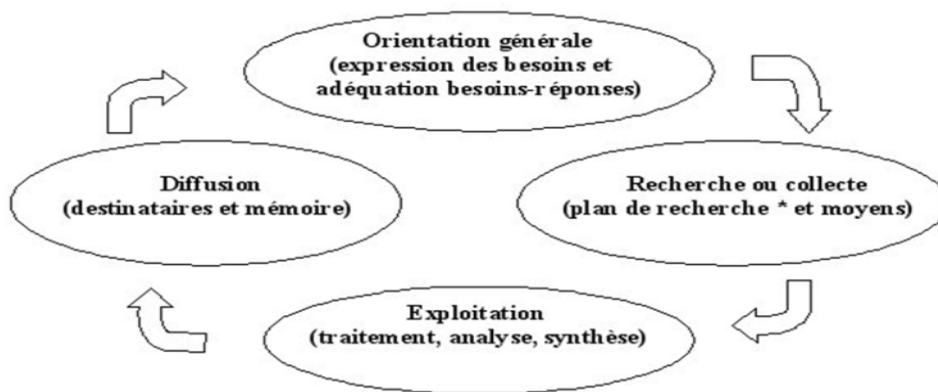
Cette place « gagnante-gagnante » (ou plus précisément à la fois apprenante et enseignante) des syndicats doit s'inscrire dans le processus et le mode de fonctionnement de l'IET. Celui-ci est basé essentiellement sur la mise en place d'un processus itératif qui, ainsi que nous l'avons évoqué précédemment, a été longtemps réduit au seul cycle du renseignement et de la veille stratégique (tels que les pratiquent les états et les grandes entreprises).

²¹ Par exemple LARGEPA (Laboratoire de Recherche en sciences de GEstion Panthéon Assas) (Paris II)

²² Par exemple EURISTIK Centre de recherche de l'IAE de LYON (Lyon 3)

²³ Dans le sens biologique réduit d'une association à bénéfice réciproque, mais non exclusive ni obligatoire.

Le cycle du renseignement (ou de la connaissance)

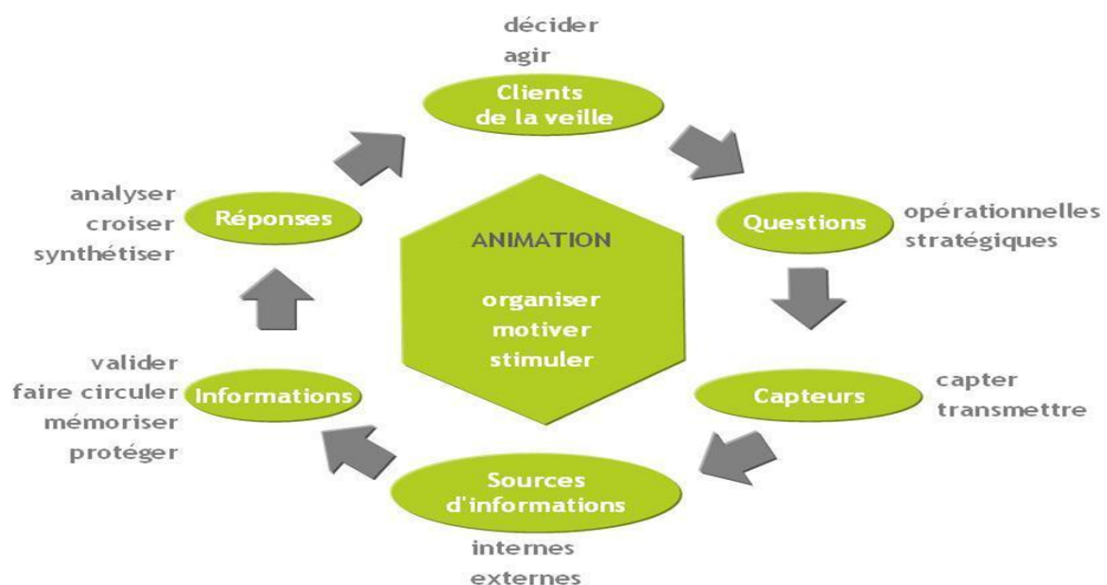


*plan de recherche : outil méthodologique qui permet de cerner l'information nécessaire afin de collecter l'information pertinente et d'éviter le « bruit » (information parasite)

Figure 1 – Cycle du renseignement (ou de la connaissance). Source Portail de l'IE. Etat français.

Ce cycle itératif repose sur quatre piliers (exprimés sous forme grammaticale nominale ce qui démontre un système relativement statique). Il a été rapidement complété par les chercheurs en organisations ou en techniques de l'information par l'intégration :

- de la notion d'action, car le processus a pour objectif de permettre au client (dans notre cas le Territoire) de décider et d'agir
- de stockage des données et des apprentissages, pour permettre de conserver une « mémoire »
- et enfin d'évaluation de la décision pour permettre de la remettre en question ou au contraire de la renforcer.



d'après le « cercle vertueux de la veille industrielle » © ARIST Rhône-Alpes

Figure 2 - Cycle de la veille industrielle applicable méthodologiquement à l'IET.

C'est ce schéma, formulé initialement pour représenter le cycle de veille industrielle, qui est utilisé par la majorité des acteurs territoriaux et que nous retiendrons comme mode de fonctionnement de l'IET au sein de ce mémoire.

A la lumière de ce processus nous allons montrer, en premier lieu, en quoi l'IET et les syndicats sont complémentaires dans la collecte d'informations économiques et sociales stratégiques, leur analyse et leur diffusion en réseau (A), et en second lieu, en quoi ils partagent, par leurs actions et décisions économiques, la capacité de renforcer le territoire et de le rendre socialement plus attractif (B).

A- Un fonctionnement originel tourné vers la collecte d'informations et l'élargissement du réseau territorial

Depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, les syndicats disposent de prérogatives légales importantes (et qui se sont progressivement renforcées), qui rendent son rôle dans la collecte et l'analyse des informations économiques et sociales nécessaires au bon fonctionnement de l'IET. Ces prérogatives leurs ont été conférées du fait de leur participation active dans les réseaux de résistance en France lors du conflit mondial. Cette participation naturelle aux réseaux de résistance est liée à la nature même du fonctionnement syndical et à son histoire²⁴. Ces prérogatives en matière économique légitiment leur place au sein de l'IET sur son pilier de collecte et d'analyse de l'information (1), et sa nature même de fonctionnement en réseau accentue de fait sa légitimité à être un acteur majeur du cycle de l'IET (2).

1- Une légitimité dans la collecte et l'analyse d'informations économiques.

Dès la Libération et dans l'optique de diriger l'ensemble des forces nationales dans le même but de reconstruction du pays, le législateur a accordé aux « travailleurs » un droit constitutionnel de participation à la gestion des entreprises par l'intermédiaire de leurs représentants. Ce droit a été inscrit de manière législative forte par l'ordonnance du 25 février 1945 et a été complété par la loi

²⁴ Les syndicats sont issus des mouvements corporatistes (métiers, compagnonnages) et ont subi, à la suite de la Loi le Chapelier en 1791 et jusqu'en 1864 (Loi OLLIVIER), une répression féroce visant à les faire disparaître.

du 16 mai 1946 qui instaure la création des Comités d'Entreprise (CE). La loi de 1946 donne essentiellement un but social aux CE en les chargeant de la gestion des œuvres sociales de l'entreprise, mais leur attribue également un rôle consultatif (uniquement) en matière économique. Ce nouveau rôle attribué au syndicat va générer des insatisfactions, tant au niveau patronal qu'au sein de certains syndicats qui ne veulent pas se voir confier de rôle ou de prérogatives économiques²⁵. Il va rester en l'état jusqu'en 1966, et la promulgation de la loi du 18 juin qui accorde aux CE un droit de regard sur l'emploi au sein de l'entreprise et notamment sur les réductions d'effectif. Un autre palier dans le droit à l'information économique pour les syndicats est à nouveau franchi en 1974 avec la reconnaissance par l'Etat que les syndicats sont un « partenaire »²⁶ mais ne doivent pas disposer d'un droit de veto ou de décision en matière économique dans l'entreprise : « les extensions de compétences ne pourraient aller jusqu'à conférer au CE un pouvoir de veto ou de codécision »²⁷. C'est cette doctrine qui va perdurer jusqu'à maintenant, même si depuis le droit d'accès à l'information s'est renforcé quant à son formalisme (obligation de présenter les comptes annuels, des documents de gestion prévisionnelle, droit à l'examen des comptes sociaux par un expert mandaté par le CE...)²⁸.

Ce droit d'accès à l'information économique des entreprises est fondamental pour l'IET. Les syndicats sont en effet en mesure, légalement et de plein droit, de disposer des comptes sociaux N-1 des entreprises au même moment que les actionnaires (concomitance des examens des comptes par le CE et des Assemblées Générales d'Actionnaires constatant le résultat de l'exercice social car la loi fixe 6 mois comme délai maximal dans les deux cas) mais également d'avoir accès à des documents de travail (budgets prévisionnels...) que les actionnaires n'ont pas forcément à disposition pour l'exercice en cours. De plus la loi impose la consultation du CE lors d'événements particuliers (plan de sauvegarde de l'emploi –PSE-...). L'ensemble de ces informations doit être obligatoirement et systématiquement fourni aux représentants des salariés élus au CE (ainsi qu'aux Représentants Syndicaux) sous peine de condamnation pénale²⁹. Ainsi, sans nécessiter d'efforts de collecte spécifiques, les syndicats disposent de l'intégralité des informations économiques sur les entreprises composant le tissu économique du territoire, pourvu que ces entreprises disposent d'un CE. En effet les entreprises de moins de 50 salariés n'ont pas l'obligation de constituer un CE (ce sont en ce cas les Délégués du Personnel qui disposent par la loi des attributions des élus au CE), or en dessous de 11 salariés les entreprises n'ont pas

²⁵ Le Crom (1997), « Le comité d'entreprise une institution sociale instable, communication au colloque «L'enfance des comités d'entreprise » 1996.

²⁶ Rapport remis au Premier Ministre par Pierre Sudreau

²⁷ Avis adopté par le Conseil économique et social, saisi par le Premier ministre sur la réforme de l'entreprise (juillet 1975).

²⁸ Lois dites AUROUX et notamment celle du 4 août 1982

²⁹ Délit d'entrave au CE (art L. 2324-3 à L. 2324-5 et L. 2324-8)

l'obligation de procéder à l'élection de représentants du personnel (DP). Or le tissu économique territorial est essentiellement composé de PME-PMI voir TPE dont le nombre de salariés est inférieur aux seuils permettant l'accès aux informations économiques.

Même si les informations économiques légalement transmises aux syndicats ne sont donc pas exhaustives en terme de nombre, leur qualité et leur présentation en font une source précieuse puisque directement exploitable. La qualité de l'information est essentielle dans le cycle de l'IET car elle permet de l'accélérer en évitant d'avoir à recouper celle-ci avec d'autres sources pour la vérifier. En ce sens les syndicats sont un acteur incontournable dans le cycle, d'autant qu'ils disposent souvent des informations stratégiques pour l'économie du territoire avant même la survenance des événements et l'information des autres acteurs. Ainsi, par exemple, la consultation d'un CE dans une entreprise afin d'envisager la mise en place d'un PSE est préalable à sa mise en action. Cette information peut être directement intégrée dans le cycle de l'IET avec un degré de certitude de survenance de l'évènement annoncé extrêmement fort, ce qui peut permettre la prise de décision par les acteurs d'anticiper l'évènement par la mobilisation de tous et la création (par exemple) d'une cellule de reclassement bénéficiant de l'aide et l'appui des services déconcentrés de l'Etat ou des collectivités locales (Pôle Emploi, Directions Départementales du Travail, Maisons de l'Emploi...). Ces informations sont donc d'excellente qualité et d'arrivage permanent ce qui offre aux syndicats une place de choix dans l'IET.

De plus, l'organisation même des syndicats en « unions locales » (départementales et régionales notamment) permet une consolidation permanente des informations collectées sur l'ensemble d'un territoire pour en réaliser une analyse précise. Ce travail est généralement effectué par les Unions Régionales au titre de leur participation aux Conseils Economiques, Sociaux et Environnementaux Régionaux (CESER). Cette participation est de droit pour les syndicats de salariés (représentatifs au niveau national³⁰) au sein de cet organisme³¹. Par nature les CESER sont un lieu de concertation et d'échange d'informations dans le but d'émettre un avis ou porter un jugement sur des sujets économiques et sociaux intéressant un territoire régional. Même si un territoire, on l'a vu précédemment, n'est pas obligatoirement une région mais peut avoir une taille infra-régionale, la participation des syndicats à l'action des CESER est également un argument pour justifier sa légitimité à avoir sa place au sein de l'IET. Les missions des CESER rentrent parfaitement dans le champ de l'IET car ils collectent des informations en lien avec les besoins des acteurs et décideurs politiques, en pratiquent l'analyse et le traitement afin de les synthétiser pour permettre une décision. De même, les CESER sont souvent chargés d'évaluer des politiques ou expérimentations territoriales afin d'en envisager la généralisation à l'ensemble de la région (ou son abandon). Là

³⁰ Notion de représentativité syndicale depuis la loi du 20 août 2008

³¹ Place quantifiée par la loi à 35% des sièges pour les syndicats représentant les salariés.

encore, la participation des syndicats à ce processus « apprenant »³² permet de légitimer leur appartenance comme étant un acteur important voir incontournable de l'IET.

Enfin, de nombreuses autres instances existent au niveau local et dans lesquelles les syndicats peuvent acquérir de manière aisée de l'information. Les Comités de Bassin d'Emploi (CBE) sont un exemple de ces instances dans lesquelles les syndicats sont en mesure de glaner de l'information économique pré-analysée et fiable. Les CBE sont définis par la loi comme "*des instances locales d'animation du dialogue social, de concertation et d'action dont l'objectif est de contribuer à l'amélioration de la situation locale de l'emploi et du développement local des territoires*". Leur fonctionnement et leur composition³³ rendent la présence des syndicats de salariés obligatoire car ils composent à eux seuls un collège. Y sont invités les services déconcentrés de l'Etat et notamment de façon quasi-systématique les Directions Départementales du Travail, Pôle Emploi et l'AFPA. La définition donnée par la loi des objectifs d'un CBE, de sa composition et de son mode d'action collégiale en mode projet permettent de considérer que ceux-ci sont des exemples (parmi d'autres) concrets et existants d'IET. La place légale et obligatoire des syndicats au sein des CBE prouve à nouveau que ceux-ci ont une place légitime au sein de l'IET, et que leur rôle dans la collecte de l'information économique est primordial pour les autres acteurs.

A l'inverse, les syndicats ne peuvent pas se dispenser d'être présents au sein de l'IET, et en ce sens, leur participation est bien conforme à la notion de symbiose évoquée précédemment et que nous avons retenue pour démontrer la légitimité de la place des syndicats dans l'IET. Comme nous l'avons indiqué, les syndicats ne sont pas forcément représentés dans toutes les entreprises implantées sur les territoires. Leur place légale ne commence qu'à compter du 11^{ème} salarié. En dessous de ce nombre leur présence est généralement faible, le taux de syndicalisation des salariés dans les TPE étant marginal³⁴. Cette absence des syndicats au sein d'une partie du tissu économique territorial génère donc un défaut d'obtention d'informations économiques cruciales pour ceux-ci. Il leur faut essayer de combler cette absence par la diversification des sources potentielles d'information. Ainsi, la participation à l'IET est un moyen palliatif pour les syndicats de partager de l'information en flux entrant, en contrepartie de leur apport (flux sortant). De même, les syndicats sont, par leur statut, absents de certaines instances territoriales, notamment les collectivités locales (communes, communautés de communes...) ou les sociétés chargées de gérer ou d'aménager le territoire (SEM par exemple). Cette absence est préjudiciable pour les syndicats car ces instances ont un rôle économique fort sur le territoire du fait de leurs prérogatives en matière économique, sociale ou d'aménagement de l'espace. Les syndicats ne participant pas aux

³² Au sens de « territoire apprenant » op cit

³³ Décret n°2002-790 du 3 mai 2002 et circulaire n°2004-007 du 16 février 2004

³⁴ D'où le projet de création de Commission Paritaires territoriales pour permettre l'entrée des syndicats au sein des TPE – Projet abandonné en juillet 2010 contre l'avis du gouvernement par le groupe majoritaire à l'Assemblée Nationale.

travaux préparatoires (car n'étant pas membres de ces entités), ils bénéficient du même niveau d'information que les citoyens : droit d'accès à l'information au moment de la décision (de son vote ou de la publication de la décision par voie légale) ou droit à s'exprimer dans le cadre d'enquêtes (enquêtes d'utilités publiques par exemple dans le cadre d'un aménagement d'espace soumis à cette procédure). Ainsi, à nouveau, les syndicats doivent pouvoir pallier ce manque d'information préalable afin de pouvoir influencer sur les décisions à venir et tenter de les rendre conformes à leurs objectifs ou intérêts. La création ou l'implantations d'infrastructures de transport sont souvent des sujets sur lesquels les syndicats veulent avoir des informations en amont afin de pouvoir évaluer leur impact futurs en terme de création ou de destruction d'emplois. La seule façon de pouvoir bénéficier des informations nécessaires à cette évaluation est la participation comme acteur légitime, incontournable et reconnu de l'IET. A ce titre en effet, les syndicats peuvent être associés aux réflexions en cours et ainsi se forger leur propre opinion pour influencer ensuite sur les décisions, ce qui est leur but.

Ainsi, la participation des syndicats dans l'IET en ce qui concerne la collecte d'information est essentielle à la fois pour les autres acteurs, car les syndicats bénéficient de sources d'information de premier ordre et d'une grande réactivité (car souvent en anticipation), mais également pour les syndicats, car elle leur permet de compenser leur absence dans certaines entreprises ou instances locales décisionnaires.

2- Les syndicats ont un fonctionnement naturel en « réseau ».

Ainsi que nous l'avons détaillé la collecte d'information par les syndicats est un élément important justifiant de leur place au sein de l'IET. Cette collecte d'information est liée à un mode de fonctionnement des syndicats ancien et très bien rôdé : le fonctionnement en réseau. Or ce fonctionnement en réseau est une caractéristique de l'IET, celui-ci reposant en effet sur la circulation entre les acteurs des informations. En réutilisant le cycle que nous avons retenu en figure 2 (*page 9*), la notion de réseau apparaît évidente : il faut que l'information circule de manière fluide, de l'expression du besoin d'obtenir une information stratégique jusqu'à l'évaluation partagée par tous les acteurs de la décision prise sur la base de l'information collectée. Les syndicats, par leur histoire et leur organisation naturelle fonctionnent selon ce mode et s'intègrent donc parfaitement dans le mode de fonctionnement de l'IET.

La clandestinité à laquelle les syndicats ont été souvent confrontés dans les premiers temps de leur histoire (depuis le moyen-âge par le compagnonnage et jusqu'à l'abolition de la loi Le Chapelier par la Loi Ollivier), ainsi que leur participation active aux mouvements de résistance durant la Second Guerre Mondiale sont le reflet d'un mode de fonctionnement quasi-immuable : le fonctionnement en réseau. Celui-ci est quasiment « génétique » et l'évolution des syndicats depuis les années 1870 ne l'a pas altéré. Un syndicat est en effet défini comme étant une « association de salariés ayant pour but la défense des droits et intérêts moraux, économiques de ses membres »³⁵. Cette défense des intérêts communs impose par nature le fonctionnement en réseau pour permettre de partager les informations entre les membres. Ce fonctionnement naturel s'exprime dans toutes les dimensions de l'action et de la présence syndicale : dimension spatiale (du local au national), dimension d'activité (de l'agriculture aux biotechnologies), dimension sociale (des ouvriers aux cadres), dimension statutaire (de la fonction publique d'état au statut privé le plus précaire)... Au sein de l'entreprise, une section syndicale fonctionne en réseau : il lie les membres qui le constitue et qui choisissent parmi eux leurs futurs représentants ; au niveau départemental, régional ou national les syndicats fonctionnent également en réseau car ils agrègent à chaque échelon les échelons inférieurs : l'union régionale travaille en reliant les unions départementales, elles-mêmes reliant les sections syndicales ; en terme d'activité les syndicats relient des activités diverses par l'intermédiaire des branches professionnelles. Ces quelques exemples montrent que la notion de réseau est ancrée dans le fonctionnement naturel des syndicats.

Les syndicats, pour atteindre leur objectif de protection des intérêts et des droits des salariés, disposent de prérogatives légales. Ces prérogatives sont immatérielles : droit à l'information, droit d'ester en justice mais également droit de diffusion d'informations et droit de grève essentiellement. L'essentiel de l'action des syndicats est donc liée à la collecte d'information, leur circulation entre ses adhérents et au-delà à l'ensemble d'une population salariale (au sein d'une entreprise ou au sein d'une branche,...) ou au grand public. Le recours à des actions physiques (manifestation, grèves, blocus) ne sont généralement qu'un moyen de porter à la connaissance du plus grand nombre une ou des informations. Les actualités récentes illustrent ce propos. Un certain nombre de syndicats (ou de sections syndicales) d'entreprises touchées par la crise économique subie depuis 2008 ont amorcé des actions violentes (séquestration de dirigeants ou menace de dégradations de l'outil de travail notamment) dans le seul but d'attirer l'attention des médias et donc du grand public et de l'Etat par l'intermédiaire des politiques sur leur situation. Le fonctionnement syndical est donc par nature un fonctionnement en réseau, car un réseau est défini comme étant un groupe au sein duquel circule de l'information. Un syndicat est bien un groupe de personnes qui produit et échange de l'information en interne mais également en externe.

³⁵ Extraits du Site Internet Service-Public – 12/03/2007

Ce mode de fonctionnement, allié à leur présence systématique et diffuse au sein du tissu économique d'un territoire les rendent incontournable au sein de l'IET. Le maillage syndical est essentiel pour l'IET car il permet de collecter de l'information sur tous types de sujets économiques et sociaux. L'efficacité d'un réseau s'évalue à la finesse de son maillage. Par sa présence au sein des territoires dans tous les secteurs d'activités, au sein de l'ensemble du corps social ainsi qu'au sein d'un nombre important d'organismes sociaux³⁶ les syndicats permettent à l'IET un maillage fin. Ce maillage fonctionne dans les deux sens : dans le sens de la collecte d'informations (on l'a vu) mais également dans le sens d'une démultiplication de l'information vers le territoire afin de générer en retour à nouveau une collecte d'information. Le réseau syndical est ainsi utilisable pour permettre l'expression des besoins, pilier initial du cycle de l'IET tel que nous l'avons retenu. Sa place est donc incontournable et parfaitement légitime dans le fonctionnement de l'IET.

En contrepartie de cet apport au cycle de l'IET, les syndicats ont besoin de bénéficier des réseaux qui peuvent avoir été mis en place par les autres acteurs. En effet la perte de vitesse des syndicats depuis les années 70-80 s'amplifie³⁷. Les syndicats sont absents des TPE. Le réseau syndical, même s'il reste important et maille finement les territoires, commence à s'étioler quelque peu. Les syndicats, pour leur action et donc leur survie, ont besoin d'informations sur les entreprises ou les projets en cours afin d'anticiper et de pouvoir mettre en œuvre une politique revendicative ou de lobbying adaptée. La participation à l'IET est donc un moyen pour les syndicats de compléter leur réseau propre par l'intégration des réseaux des autres acteurs de l'IET. Cette intégration s'effectue en premier lieu par affinités idéologiques et stratégiques. Les syndicats cherchent à intégrer les réseaux qu'on pu constituer les associations dont les objectifs sont proches de leurs propres objectifs : association de chômeurs, association de mal-logés, de travailleurs précaires(...). Ce rapprochement est le plus flagrant car les modes d'action de ces associations est quasiment identique à celui des syndicats et la co-participation des syndicats à leurs actions est généralement bien accueilli car générateur de publicité du combat notamment au sein des médias (journaux et télévision). Parallèlement les syndicats ont approché les réseaux des décideurs politiques territoriaux. Ce rapprochement de réseau est à la fois un plus pour les syndicats, car ainsi ils peuvent avoir accès au bon décideur au bon moment pour effectuer leur action de lobbying, mais également un plus pour les décideurs locaux qui peuvent ainsi bénéficier du soutien des syndicats pour leur action locale et notamment pour relayer les mesures liées à l'action sociale ou économique. C'est ainsi que les Conseils Régionaux ont les premiers chercher à nouer des relations en réseau avec les syndicats afin de pouvoir légitimer leur action sur les territoires. A la suite des lois de décentralisation, notamment celles confiant aux départements l'aide sociale, les

³⁶ Comprendre les organismes de protection sociale...dont le mode de gestion est la paritarisme (co-direction entre le patronat et les syndicats)

³⁷ Abstention de 74,37% lors des élections prud'homales de 2008 contre 34% en 1979 par exemple.

Conseils Généraux se sont rapprochés des syndicats dans le cadre de structures ayant pour but la promotion de l'emploi. Ce sont d'ailleurs sans doute ces mouvements de rapprochement de réseau entre syndicats et collectivités territoriales qui sont à l'origine de la création du concept de Dialogue Social Territorial et que la loi a consacré depuis.

Ainsi, les syndicats mettent au service de l'IET leur réseau, à la fois dans un rôle d'antenne pour capter les informations stratégiques, mais également dans le rôle d'émetteur pour animer le cycle de l'IET via son expression des besoins. En contrepartie de cette assistance, les syndicats utilisent leur participation à l'IET pour combler les lacunes de leur réseau, lacunes de plus en plus importantes du fait de la désyndicalisation croissante des salariés et des entreprises. Ce réseau permet la captation et la circulation d'informations stratégiques de premier ordre pour l'IET, ce qui démontre que les syndicats ont une place naturellement légitime dans le schéma et le fonctionnement de l'IET. Cette place est sans doute largement sous-évaluée aujourd'hui par les différents acteurs de ce processus. Il est possible notamment d'y voir un effet de concurrence : les CCI (et les chefs d'entreprises regroupés sous le terme de patronat) ont sans doute la volonté de primauté de leur influence et de leur rôle au sein de l'IET, au détriment des syndicats. Une autre raison pourrait reposer sur la division syndicale qui brouille la capacité des territoires à percevoir les réels apports de ces organisations au processus.

B- Un objectif syndical assumé de renforcement économique et d'attractivité sociale du territoire.

Malgré les éventuelles divergences de vues micro ou macro-économiques quant aux moyens à mettre en œuvre, l'objectif commun aux différents acteurs de l'IET est de permettre au territoire d'avoir une activité économique soutenue permettant de dégager des moyens pour en assurer la pérennité dans le cadre d'une compétition mondialisée âpre. Cet objectif commun passe par le renforcement économique du territoire (sa capacité à produire des richesses) mais également sa capacité à être attractive socialement. Les syndicats partagent totalement cette vision et participent à permettre le plein emploi en aidant les entreprises à se renforcer ou se développer (1) ainsi qu'à permettre de favoriser l'attractivité sociale du territoire (2).

1- Permettre le plein emploi par la force des entreprises.

Ainsi que nous l'avons décrit précédemment, les syndicats cherchent à ce que le marché du travail atteigne le plein emploi. Cette vision globale syndicale se décline aussi de manière territoriale, et la participation des syndicats à l'IET s'inscrit dans cette optique. Or l'emploi se crée par un mécanisme complexe qui associe le marché³⁸, l'organisation du travail (intra et extra entreprise), les pouvoirs politiques et leur orientation des finances publiques (locales ou nationales) et la consommation privée. Dans ce mécanisme les syndicats ont toute leur place pour plusieurs raisons.

Leur rôle dans la gestion au quotidien du marché du travail est en effet incontournable. C'est par la négociation collective (notamment des conditions salariales, des durées de travail...) que le marché du travail évolue. Cet effet est plutôt du ressort de la négociation collective à un niveau supra-local (accord de branche ou accord national), mais, au niveau local, le principal levier d'action des syndicats repose sur la volonté de préserver l'emploi et d'éviter, par tous les moyens à sa disposition, la destruction d'emploi, soit par des effets de délocalisations d'entreprises soit par l'effet de disparitions pures et simples d'entreprises. Les prérogatives légales des syndicats en matière d'information sur la santé financière des entreprises sont importantes on l'a vu. Mais cette information privilégiée n'est rien sans la volonté absolue des organisations syndicales d'améliorer (ce qui inclus l'orientation, l'insertion, la formation et la qualification notamment : idée d'une gestion qualitative) et de protéger l'emploi (dans le sens de maintenir l'emploi sur le territoire en cas de difficultés d'entreprises, ou de favoriser sa croissance : idée d'une gestion quantitative). Ainsi, l'action syndicale va pouvoir trouver toute son expression sur le territoire par sa participation à des mécanismes particulièrement bien codifiés, soit en amont lors de difficultés économiques, soit lorsque le territoire est confronté à des mutations économiques importantes. Au niveau des entreprises, les outils comme le Plan de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) et/ou la création de cellule de reclassement sont systématiquement recherchés par les organisations syndicales car ils permettent de recourir à un cadre juridique formalisé, et offrent des contreparties en terme de reclassement pour les salariés. En effet, le Code du travail dispose que le plan de sauvegarde de l'emploi « doit déterminer les modalités de son suivi » et que « ce suivi fait l'objet d'une consultation régulière et approfondie du comité d'entreprise et des délégués du personnel » (article L. 321-4 du Code du Travail). L'implication syndicale pour en proposer la mise en place chaque fois que cela est possible est donc logique, le cadre juridique lui permettant de conserver un rôle prépondérant dans son suivi, même si, en l'état actuel des textes législatifs il n'est pas fait mention de communication directe entre l'organisme de reclassement et les organisations syndicales. Même si de nombreuses études montrent que ces méthodes ne produisent pas en

³⁸ Dans le sens marché de l'emploi

totalité les effets attendus³⁹, la recherche de leur utilisation est un marqueur de la volonté syndicale de protéger l'emploi en recourant à un processus d'IET car ces possibilités légales imposent la discussion entre l'ensemble des acteurs ainsi qu'un process calqué sur le cycle de l'IET.

Dans le cadre de mutations ou de difficultés ne concernant plus une seule entreprise sur le territoire (quelle qu'en soit sa taille) mais à une filière complète (par exemple la filière d'extraction de charbon et de houille dans les territoires du nord ou de l'est de la France ou plus récemment la filière de la chaussure et de la production de vêtements dans le choletais), les syndicats sont là aussi un acteur incontournable de l'IET car leur mobilisation à la sauvegarde de l'emploi est évidente. Leur participation aux CBE, aux Comités de Développement Locaux ou aux études et expériences lancées ou coordonnées par la Mission Interministérielle sur les Mutations Economiques (MIME)⁴⁰ est indispensable à la recherche d'une solution coordonnée qui permette à la fois aux entreprises d'opérer des mutations (changement d'activité si possible, réduction des coûts pour rester compétitives...), aux salariés licenciés un départ dans de bonnes conditions (pour éviter tout stress ou risque sur leur santé, mais également pour leur offrir des opportunités de rempli), pour le territoire enfin pour maintenir le niveau global d'emploi et éviter toute spirale descendante d'activité (moins d'entreprises donc moins de population résidente donc moins d'attractivité donc moins d'entreprises...). Les syndicats ont un rôle d'accompagnement de ces mutations et leur place dans ce schéma est bien celui d'un acteur à part entière de l'IET (collecte d'information, analyse, partage de celles-ci avec les autres acteurs, dialogue pour élaborer des solutions communes, suivi et évaluation de celles-ci).

En revanche, il faut bien noter que les syndicats ont une vision relativement figée de l'entreprise, et leur implication est souvent ex-post. Les Organisations Syndicales (OS) ont souvent une action en réaction à la survenance des événements de mutations ou de restructurations. Dans le contexte récent de mondialisation et donc de territoires (et d'entreprises) en « mutation permanente » l'implication syndicale est sans doute perçue comme plus lointaine, ce qui explique vraisemblablement que l'on ne considère pas sa place comme essentielle pour l'IET. Or les syndicats sont impliqués et concernés par la création d'entreprise.

Certes, il est possible de considérer que la création d'une entreprise peut être ressentie par les syndicats comme au mieux ne la concernant pas, ou au pire comme un danger, car cela constitue un renforcement (numéraire au minimum) du patronat. Cette vision doit sans doute être dépassée. Les syndicats ne peuvent en effet exister que si les entreprises existent, et si elles ont besoin de salariés. Ainsi, sans nouvelles entreprises, le salariat serait en danger et l'influence (voir l'existence) des syndicats en serait altérée⁴¹. Les syndicats ont donc besoin que la création

³⁹ Les dispositifs publics d'accompagnement des restructurations, DARES, Premières informations n° 35.1, août 2003.

⁴⁰ Dont les missions ont été définies par le décret du 20 octobre 2003

⁴¹ (a contrario le statut de l'auto-entrepreneur est un véritable danger pour les syndicats car il « rogne » sur le salariat en créant un statut non salarié non productif en emploi salarié)

d'entreprise soit initiée, que leur croissance soit stimulée afin que le territoire puisse bénéficier d'une population salariale importante, ce qui par voie de conséquence permettra la reconnaissance de ses représentants. La participation syndicale a ces processus est existante mais peu visible. Elle ne s'effectue en effet pas dans les mesures ou organisations les plus visibles : pas de syndicats dans les Plates-Formes d'initiatives Locales (PFIL), ni dans les associations de soutien à la création d'entreprise. Ces organismes sont souvent la « chasse gardée » des associations de chefs d'entreprise. L'action syndicale dans le processus d'encouragement de la création d'entreprise est plus institutionnelle et liée à une vision plus « macroscopique » du territoire. Les syndicats participent, via les CBE notamment, à l'adaptation du territoire et à sa spécialisation. Les clusters ou la création de pôles technologiques sont des décisions auxquelles les syndicats ont participé. Leur participation est souvent silencieuse mais bien réelle et s'exprime généralement par leur participation à la réflexion sur les infrastructures ou sur des projets structurants. La création de pôles s'effectue sur la base d'un savoir-faire spécifique du territoire. Ce savoir-faire est généralement l'apanage d'une ou de plusieurs entreprises leaders dans le domaine et dans lesquelles les syndicats sont présents. L'élargissement de l'activité par l'agrégation de nouvelles entreprises liées (directement ou non) permet aux syndicats un essaimage qui conduit normalement au renforcement de sa présence. La création d'un pôle aéronautique à Nantes/Bouguenais par exemple a permis aux syndicats présents chez Airbus d'essaimer au sein des entreprises qui se sont installées dans la zone technologique. Ce point de vue est défendu par l'Amnyos dans sa synthèse du séminaire de juin 2000⁴² ces « *actions relèvent essentiellement de l'initiative des entreprises, des milieux d'affaires locaux et de la coopération interentreprises au sein de systèmes productifs localisés, intégrés et souvent spécialisés. L'idéal type est représenté par le modèle des districts industriels. Si les dirigeants d'entreprises y sont des acteurs clés, ce n'est pas en tant que "partenaires sociaux" et le rôle institutionnel des syndicats est, dans ce type de système, assez effacé. Toutefois, la situation de plein emploi, l'existence de cultures d'entreprise et techniques communes, la forte intégration d'une main d'œuvre qualifiée au système productif, ont conduit à promouvoir une forme de coopération informelle entre partenaires sociaux qui est sans doute un facteur de succès de ce type de développement local.* ».

Enfin, le rôle syndical dans le renforcement économique du territoire se manifeste par sa participation à la formation des salariés. En effet, en réponse à la demande croissante des entreprises et du patronat de disposer d'une main d'œuvre qualifiée, les syndicats ont investi rapidement le champ de la formation professionnelle continue et de l'adaptation des compétences. Les mutations économiques devenant de plus en plus des « *mouvements permanents, diffus et protéiformes* »⁴³, l'employabilité permanente des salariés est une forme de réponse à des

⁴² Cf bibliographie

⁴³ « Anticiper les mutations : accompagner les entreprises dans le développement des compétences », Guide Pratique. MINEFI Direction Générale des Entreprises.

restructurations, mutations ou situations de chômage. L'employabilité peut-être définie comme « la capacité du salarié à se mouvoir dans un univers professionnel qui est fondamentalement instable et qui peut le conduire à changer d'emploi au sein de l'entreprise mais aussi à changer d'entreprise »⁴⁴, or celle-ci n'est favorisée que par la formation permanente des salariés. La Gestion Prévisionnelle des Compétences (GPEC) est un processus que les syndicats ont rapidement utilisé pour s'imposer comme un acteur incontournable de la formation professionnelle, d'autant que la loi n'imposait aux employeurs que peu de contraintes de forme à ce sujet⁴⁵. Les modifications législatives intervenues récemment pour créer la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et la loi portant obligation aux entreprises d'adopter un plan de GPEC discuté avec les organisations syndicales sont venues officialiser le rôle syndical dans ce processus. Celui-ci est tenu au sein de l'entreprise mais également au-delà, notamment par l'intervention des collectivités locales (essentiellement la Région⁴⁶), des services de l'Etat (AFPA, Pole Emploi...) et des organismes paritaires chargés de financer les Congés Individuels de Formation (CIF) ou Droit Individuel à la Formation (DIF). Pour les entreprises, un territoire dans lequel la main d'œuvre bénéficie d'une qualification représente la possibilité de recruter (ou de licencier) en fonction de ses besoins tout en sachant que sa décision n'entraînera que peu d'impact sur le territoire du fait de l'employabilité des salariés.

La formation des salariés est donc un facteur clé de succès pour un territoire, car elle permet de renforcer son économie par le renforcement des entreprises. Les syndicats ont dans ce processus, qui participe donc de l'IET, un rôle primordial qui conforte ainsi la légitimité de ceux-ci.

2- Renforcer l'attractivité sociale du territoire.

Le territoire a besoin d'un tissu économique fort et solide, capable de s'adapter pour répondre au mieux aux contraintes de la mondialisation et générer des revenus productifs. Les syndicats, aux côtés des autres acteurs territoriaux, participent à son renforcement, on vient de le montrer. Parallèlement à cette force économique, un territoire a besoin d'une population nombreuse et d'une démographie positive pour permettre de faire croître les revenus résidentiels. Cette démographie positive nécessite que le territoire montre une capacité d'attraction auprès de personnes non-résidentes. Au-delà de ses atouts géographiques⁴⁷, un territoire doit mettre en œuvre des infrastructures, des politiques et plus globalement un cadre favorisant l'envie d'installation de

⁴⁴ « Concilier flexibilité des entreprises et sécurité des salariés », Cahier du Groupe Bernard BRUNHES, n°11, février 2004

⁴⁵ Contrainte financière assise sur la masse salariale et commission obligatoire du CE.

⁴⁶ Dont la compétence dans le domaine de la formation a été accordé par les lois de décentralisation.

⁴⁷ Climat, proximité de la mer ou de la montagne...

nouveaux arrivants et la conservation des résidents existants. Les syndicats ont un rôle important dans cette attractivité territoriale et qui se manifeste de plusieurs manières.

Les territoires sont souvent évalués quant à leurs infrastructures existantes ou en projet. Celles-ci peuvent être de plusieurs ordres. Les transports sont une des plus mises en avant. Un territoire dont la communication avec les autres est aisée est un territoire ouvert et qui attire, pourvu qu'il ne soit pas simplement un territoire de passage, un territoire traversé et non habité. À l'inverse un territoire sans lien avec l'extérieur est un territoire fermé dont la capacité d'attraction est faible : ni les entreprises ni les ménages ne souhaitent y résider. Le développement des réseaux routiers et ferroviaires est donc un critère fondamental. Si la mise en décision concernant leur implantation et leur financement est en partie un sujet supra-territorial, les territoires ont un pouvoir d'initiative important (et depuis peu couplé à une implication forte quant à leurs financements). Ce pouvoir d'initiative est souvent confié aux collectivités locales, mais les syndicats participent aussi, au côté des entrepreneurs, à l'expression des besoins et à la formalisation d'un consensus territorial. La création d'une voie rapide permettant de relier deux villes importantes, une liaison ferroviaire à grande vitesse ou expresse, la décision de créer des zones d'activités sont des projets dans lesquels les syndicats sont impliqués car ils favorisent l'emploi, par son maintien ou son accroissement. Dans des zones rurales notamment la participation syndicale aux projets est quasi-systématique et très visible.

En dehors des infrastructures de communication les syndicats sont attachés au bien-être des salariés et participent pleinement à la vie culturelle et sociale de la cité. Cette implication est en fait une extension naturelle de leurs prérogatives légales et de leur mode de fonctionnement. Les syndicats sont en effet chargés par la loi de gérer les œuvres sociales pour les salariés au travers des CE. Ce rôle est assumé très sérieusement par les syndicats car il constitue l'un des critères de reconnaissance par les salariés de leur existence et de leur sérieux. La gestion des affaires sociales est souvent un critère électoral majeur au sein des entreprises. Les syndicats doivent donc gérer le CE au mieux des besoins des salariés et disposent pour cela de moyens financiers importants. Par idéologie, mais également par esprit pratique les syndicats souhaitent favoriser la proximité. Les fonds issus des CE sont donc tout naturellement dirigés vers les associations sportives et culturelles du territoire, vers les loisirs proches du lieu de travail et d'habitation habituels. Afin de permettre un meilleur service aux salariés les syndicats ont même créé des regroupements de moyens : les inter-ce⁴⁸. Les syndicats ont donc un pouvoir financier important quand à la culture et aux activités de loisir du territoire, ce qui incite les autres acteurs à intégrer dans leurs projets les syndicats. Les collectivités locales (communes essentiellement) consultent fréquemment les syndicats via les sociétés d'économie mixte (constituées pour gérer les équipements) pour

⁴⁸ Par exemple l'ACENER.

envisager avec eux les travaux de création ou de réhabilitation d'équipement, ou directement lors des discussions sur les budgets à allouer à des associations.

Au-delà des infrastructures, les syndicats participent à l'attractivité sociale du territoire en participant activement au Dialogue Social Territorial et en accompagnant par des accords locaux les spécificités territoriales. Ces accords territoriaux ont souvent été mis en avant par les acteurs de leur négociation et ont souvent été repris ensuite par les pouvoirs publics une fois que leur efficacité a été mesurée. Ces accords sont multiformes. Ils n'y a pas de réelles typologies ou classification car il s'agit généralement d'accords expérimentaux, pris à la suite d'une réflexion stratégique du territoire selon un processus d'IET. Plusieurs exemples récents peuvent être mis en avant.

Exemple 1

Au plan de l'organisation du travail, des accords locaux spécifiques ont été noués entre patronat et syndicat sous l'égide de collectivités locales. L'exemple de Plan de Campagne (Bouches du Rhône) et de sa gestion spécifique des horaires de travail en est l'illustration la plus flagrante. Les conditions salariales offertes aux salariés volontaires acceptant de travailler le dimanche a permis de créer une dynamique pour le territoire. Les syndicats et le patronat étaient tous (à l'exception d'une organisation syndicale) satisfaits de l'accord trouvé. Cette expérimentation a été modifiée par l'adoption en 2009 de la loi sur le travail du dimanche. L'accord territorial avait été novateur.

Exemple 2

Au plan de l'organisation de la santé, certains territoires avaient constaté que l'Etat, dans le cadre de sa politique générale de santé, prenait de plus en plus de décision sur la base du nombre d'actes réalisés par les hôpitaux publics et qu'en dessous d'un certain seuil le maintien d'un service public de santé n'était plus rentable. Parallèlement le développement de cliniques ou pôles privés était réel. Pour anticiper, des territoires ont amorcé des réflexions avec les professionnels de santé, l'Etat et les syndicats pour envisager la réunion des acteurs sur un seul site et donc une mutualisation des moyens. L'exemple du pôle privé-public de santé de Carpentras (Vaucluse) procède de ce schéma. Il a consisté à la réunion d'un hôpital public de taille moyenne (dont les locaux devenaient de plus en plus

vétustes) avec une clinique privée spécialisée dans les actes les plus courants (maternité, chirurgie légère). Cette réunion a eu lieu au sein d'un espace commun construit spécifiquement. Les syndicats ont participé à cette réflexion car l'ensemble des salariés allaient exercer des missions quasi-identiques dans un lieu commun mais sous des statuts différents (fonction publique ou statut privé). Des accords locaux salariaux spécifiques ont été conclus avec les employeurs pour harmoniser les conditions de travail. L'ensemble des parties y trouvaient satisfaction. La loi Santé et Territoire de 2009⁴⁹ a repris en partie ce processus, en préconisant la création de pôles territoriaux mixte ou de Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) mais sans retenir le principe de négociation salariale pour harmoniser les conditions entre les différents acteurs.

Bien d'autres exemples peuvent être mis en avant (la création des Groupements d'Employeurs en Poitou-Charentes pour pallier le manque de main d'œuvre agricole⁵⁰, les crèches inter-entreprises...). Les territoires sont un espace d'expérimentation qui permet l'émergence de solutions socialement innovantes. Les syndicats sont systématiquement associés à ces expériences et leur participation est active, nécessaire et reconnue. Il s'agit là, sans doute, de la reconnaissance pragmatique de la légitimité de la place des syndicats au sein de l'Intelligence Economique Territoriale.

II- La participation syndicale à l'IET est délicate à mettre en œuvre.

L'Intelligence Economique Territoriale est un processus de réflexion et d'action cyclique qui repose essentiellement sur la volonté des acteurs territoriaux qui y prennent part. L'expression des besoins et la définition des problématiques territoriales doivent faire l'objet d'un assentiment de tous les acteurs afin que les informations nécessaires à leur résolution soient correctement collectées et exploitées. Enfin, pour terminer le cycle itératif, l'évaluation des mesures adoptées doit faire l'objet d'un constat partagé. L'implication volontaire de l'ensemble des parties prenantes à l'IET doit donc être recherchée. Même si l'Etat a cherché à imposer une participation obligatoire des

⁴⁹ Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires.

⁵⁰ Les Groupements d'Employeur ont été créés dans cette région en 1985 pour contourner la désertification rurale et le manque de main d'œuvre agricole (cf site du CESR Poitou-Charentes)

acteurs en recherchant « *l'association, en compagnie des représentants du service public de l'emploi, des collectivités locales, de l'ensemble des partenaires sociaux, de représentants du monde associatif, pour traiter des questions relatives à l'emploi* »⁵¹ lors de la mise en œuvre par exemple des CBE, cette implication ne peut pas se construire sans leur assentiment, sous peine d'un dialogue de mauvaise qualité et donc de décisions inadaptées. Or les syndicats, s'ils sont partie prenante légitime au processus d'IET, n'ont pas forcément tous le souhait d'y participer. Certains s'y refusent, d'autres s'y résignent, mais avec appréhensions. Plusieurs raisons expliquent ces positionnements. Une raison historique en premier lieu ; comme l'indique Yves Poirmeur⁵² : « *Le syndicalisme a pendant longtemps en France été enfermé dans une activité économique purement revendicative : l'hostilité de l'Etat et du patronat à son égard, l'antiparlementarisme, l'antiétatisme et la stratégie contestataire des principaux syndicats, qui se veulent même révolutionnaires, ont sans aucun doute contribué à limiter sa sphère d'action: aux partis l'action politique, aux syndicats l'action revendicative* ». Le poids de l'histoire syndicale alliée à son objectif de défense des intérêts des salariés font que les syndicats ont « génétiquement » un mode de fonctionnement basé sur le conflit et la revendication, et ne se reconnaissent pas dans un processus partagé. En second lieu, l'IET est souvent perçu par les syndicats comme un processus piloté et dirigé par le patronat, du fait de sa place prépondérante dans les publications mais également dans les réflexions et les actions des collectivités territoriales à la genèse de celle-ci. En ce sens la vision exprimée par la CGT Bretagne est caractéristique : « *Les exigences patronales vis à vis des territoires sont claires. Les collectivités territoriales ou l'Etat doivent participer à débloquer abondamment des fonds pour les investissements, la formation, les équipements des entreprises. A l'inverse, quand il y aura des plans sociaux, les collectivités locales devront assumer les conséquences et les coûts de ceux-ci. (...)Les formules du genre « nouvelle gouvernance », « dialogue avec la société civile », « acteurs autour d'un projet » sont souvent issues de concepts européens et mises en œuvre par des acteurs autres que les syndicalistes français.*⁵³ ». Au-delà de la rhétorique, ces quelques lignes traduisent le faible enthousiasme de certaines organisations syndicales pour la participation aux côtés de l'Etat, du patronat et des collectivités locales, à la réflexion et la résolution des problématiques économiques et sociales des territoires. Ces syndicats y voient là un « marché de dupes » et leur présence est donc requise pour légitimer les décisions auxquelles ils n'auront pas pu participer. Cette dérive peut être crainte, mais on l'a vu, les syndicats disposent d'atouts pour les contrer. Leurs réseaux et leurs sources d'informations, leur place légale et les prérogatives que l'Etat leur confère doivent permettre aux syndicats une implication volontaire et entière au sein de l'IET. Pour cela il va sans

⁵¹ Circulaire relative aux CBE. Cf bibliographie

⁵² « *Activité politique et organisations syndicales* » extrait de « *Contribution à l'étude des tendances dans les partis et les syndicats : le cas français* », Thèse de doctorat de science politique, sous la direction de M.J.Chevallier, Amiens, 1987

⁵³ CGT Rapid Info Bretagne, 26 octobre 2007

doute falloir qu'ils modifient leur forme d'action (A) en quittant le mode revendicatif pour opter pour une « coopération ⁵⁴», et en acceptant de quitter un cadre d'exercice de leurs responsabilités normatif⁵⁵ pour entrer dans un autre plus « flou » (B).

A- Adapter la forme d'action syndicale.

Au sein de l'entreprise le rôle syndical est défini précisément par le Code du Travail. Il dispose notamment que les Délégués du Personnels peuvent soumettre à l'employeur des réclamations et que l'employeur est tenu d'y répondre en convoquant une fois par mois l'ensemble des Délégués. Ce mode de fonctionnement revendicatif est celui qui est le plus ancré dans l'histoire syndicale avec celui du droit de grève. Les syndicats s'enorgueillissent des acquis sociaux construits historiquement par la lutte contre le patronat. Cette vision est à opposer à un autre rôle syndical : celui conféré par le même Code du Travail aux élus du Comité d'Entreprise (CE).

Ce rôle est composé de trois prérogatives : la gestion de la personne morale CE, le vote pour information ou avis lors des réunions mensuelles du CE et enfin la direction des commissions obligatoires⁵⁶. Dans ce dernier cas, même si le rôle de l'employeur dans la fourniture d'informations est essentiel, la commission du CE doit fonctionner sur un mode non plus revendicatif mais sur un mode plus proche de celui de l'IET (expression des besoins, analyse des informations obtenues, formulation d'un avis, suivi de l'avis). De même le rôle du Comité d'Hygiène et de Sécurité (CHSCT) est à la fois de constater les dysfonctionnements mais également, avec l'appui de spécialistes⁵⁷ et en lien avec l'employeur, la réflexion puis la prise de décisions quant à la santé au travail. L'ensemble des méthodes d'IET qui ont été mises en place font appel, selon Christian Bourret, à « *une ingénierie multi-projets, [qui] articule les notions de projets et de réseaux dans une perspective globale d'intelligence de la complexité reposant sur la synergie de projets locaux pour promouvoir une identité collective au service du développement durable du territoire* »⁵⁸. Ce mode de fonctionnement est à privilégier pour que les syndicats puissent prendre leur place au sein de l'IET et nécessite donc que ceux-ci abandonnent leur vision revendicative stricte (1). On l'a vu en introduction, l'IET est un

⁵⁴ Terme issu du vocabulaire professionnel du marketing et qui peut être défini comme : « *Action de partenariat commerciale réalisée avec la concurrence. Des concurrents peuvent par exemple cofinancer des actions de communication relatives à l'image de leur secteur professionnel. Les actions de coopération se font souvent par le biais des associations professionnelles.* » in Dictionnaire du Marketing. ABC Netmarketing 2009.

⁵⁵ Dans le sens où le Code du Travail régit l'ensemble de leurs prérogatives, droits et obligations.

⁵⁶ Articles L 432-1 et suivants du Code du Travail.

⁵⁷ Médecin du travail prioritairement, mais si besoin ergothérapeute pour l'adaptation des postes de travail, psychiatre ou psychothérapeute dans le cadre du stress au travail...

⁵⁸ « *Éléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective* » cf bibliographie

concept récent en France dont la mise en œuvre est progressive et dont la théorisation est essentiellement universitaire. Les territoires sont en phase de mise en œuvre de méthodes afin de la structurer. Ces méthodes, si elles peuvent laisser une place importante aux syndicats, vont nécessiter que ceux-ci adoptent un fonctionnement différent basé sur une vision globale des problématiques économiques et sociales (2).

1- Quitter le mode d'action par « opposition » pour adopter celui de la « coopération » et de l'anticipation.

Les syndicats ont une histoire et un cadre d'exercice de leurs responsabilités qui est celui du conflit, de l'opposition. Le conflit est pour eux la genèse des droits salariaux, des « acquis sociaux » car effectivement, par le passé, l'accroissement des droits des travailleurs est issu des longues négociations en périodes de tensions sociales. En ce sens, pour la plupart des OS, la continuité des méthodes est à rechercher car elle a produit par le passé des fruits qui ont perdurés. Le Code du Travail est aussi un générateur de confrontation car il oppose en permanence dans ses articles les droits des syndicats et des salariés aux droits de l'employeur. Le mode de fonctionnement des Délégués du Personnel est en ce sens un exemple idéal : il impose à l'employeur l'obligation de répondre aux « réclamations » des délégués du personnel et leur confie le rôle de saisir, si la réponse de l'employeur n'est pas satisfaisante ou, s'ils estiment qu'il y en a besoin, l'Inspecteur du Travail. Or on l'a vu précédemment, l'IET est un processus qui nécessite l'association volontaire et participative de nombreux acteurs et l'application d'une méthode. Même s'il n'existe pas qu'une seule méthode dans le cadre de l'IET (les différentes initiatives territoriales le montrent), toutes ont pour point commun un mode de gestion par projet. Comme l'indiquent R. Pautrat et E. Delbecque⁵⁹ : *« L'intelligence territoriale [...] traduit aussi les exigences des nouvelles formes de management : notamment celle du management par projet, articulé sur les notions de compétence et de réseau. Loin du culte des organisations pyramidales assises sur la préservation du pouvoir par la rétention de l'information, l'intelligence territoriale promeut la construction de réseaux opérationnels rassemblant les compétences et fonctionnant de manière transversale, horizontale. »*. Le recours au management par projet est une constante dans l'ensemble de la littérature consacrée à l'IE et à l'IET en particulier car comme le soulignent P. Herbaux et R. Chotin dans leur communication au colloque ASRDLF⁶⁰ : *« Le processus itératif du management par projet qui allie l'expérimentation à la pratique du terrain, est l'une des conditions de la connaissance des caractéristiques du champ de recherche [Crozier et Friedberg, 1977]. Ce saut – du*

⁵⁹ « L'intelligence territoriale : la rencontre synergique public/privé au service du développement économique », 2009, Revue Internationale d'Intelligence Economique.

⁶⁰ Colloque sous l'égide de l'Université du Québec à Trois Rivières, 2002, cf bibliographie

management de projet au management par projet – [Hazebroucq, 1996] comporte une démarche itérative de confrontation des apports et constitue l'un des outils de mise en œuvre du projet de territoire des Pays du Pévèle⁶¹. ». En effet le processus managérial par projet est parfaitement synchrone avec le processus de l'IET car itératif et basé sur la même recherche de discussion et de solution commune. Cette notion, issue du management d'entreprise nécessite une organisation particulière avec la nomination d'un chef de projet et d'équipiers avec, en référentiel absolu, une absence de toute notion de hiérarchie. Le chef de projet a la responsabilité de faire en sorte que l'ensemble de l'équipe qu'il anime atteigne ensemble les objectifs fixés dans un délai et un budget imparti, chaque participant au projet restant responsable de l'achèvement de ses propres tâches sachant qu'elles sont par nature intrinsèquement reliées et dépendantes de celles des autres participants. Les acteurs de l'IET doivent donc adopter un « *mode d'adhésion participatif* »⁶². Les syndicats doivent donc essayer de s'y conformer et donc adapter leur mode de fonctionnement. Il s'agit pour eux d'une vraie révolution managériale et idéologique. Même si certains syndicats ont entamé depuis quelques années une mue en ce sens, il n'en reste pas moins que le réflexe de conflit et d'opposition est quasiment inné pour la majorité d'entre eux. La négociation, lieu traditionnel de l'échange entre syndicat et patronat, pourrait être vu comme une ébauche de management par projet. En théorie sans doute mais, en pratique, de nombreuses OS voient la négociation comme un lieu de confrontation des rapports de force voire d'expression d'un désaccord. Pourtant la négociation collective ne s'est jamais mieux portée en France qu'en 2008 selon l'Etat⁶³. Ce paradoxe est lié à la volonté de certains syndicats dits « réformateurs »⁶⁴ de passer outre le conflit (dès que cela est possible !) pour adopter une démarche de construction avec l'employeur. La négociation devient donc un lieu d'échange où l'employeur fait face à des propositions construites et argumentées par des syndicats et où le jeu de la négociation est redevenu la recherche d'un équilibre satisfaisant pour chacune des parties sans volonté absolue de blocage ou de victoire par KO. Cela passe par la création de négociations intermédiaires permettant de constater des étapes qui servent d'appui aux négociations suivantes. Ce fonctionnement est appelé « coopération » dans le vocabulaire du marketing. Il s'agit d'un barbarisme qui associe coopération à compétition. La « coopération » est donc le lieu d'accord et d'échange positif et constructif entre deux adversaires.

Ce processus adopté dans la négociation en entreprise doit être privilégié dans le cadre de l'IET, et les syndicats qui le pratiquent déjà au niveau des firmes doivent être les premiers à s'y associer. En matière territoriale l'expérimentation est essentielle. Elle permet de dégager

⁶¹ Communauté de Communes au sud de Lille (Département du Nord)

⁶² Herbaux et Chotin, op cit

⁶³ 2008 négociations collectives, cf bibliographie.

⁶⁴ On intègre généralement sous ce vocable les syndicats CFTD, CFTC et CFE-CGC.

des ressources pour valider en pratique une idée théorique qui a été formalisée avec soin. L'expérimentation locale (ou territoriale) est en France un processus légal. Il s'agit du droit⁶⁵ accordé à une collectivité en vertu d'une autorisation législative d'appliquer (de manière limitée dans le temps et l'espace géographique) des politiques publiques n'appartenant pas à ses compétences afin d'en vérifier les effets. Par nature une expérimentation présuppose donc une définition préalable de l'effet recherché, de la politique publique expérimentée ainsi que ses modalités d'application pour en vérifier l'efficacité. L'ensemble de ce processus doit être partagé par les acteurs de l'IET et ne laisse pas la place à l'a priori. Enfin l'évaluation doit être objective et la culture du résultat est à privilégier, tout en restant dans un cadre légal. Or les syndicats ont un réflexe, on l'a vu, de consultation systématique du passé pour y trouver les méthodes à appliquer. L'innovation sociale est un concept récent (théorisé essentiellement par Fontan et Potters en 1998⁶⁶ dont l'objectif unique est la résolution de problématiques sociales par la mise en œuvre d'un processus) auquel tous les syndicats français n'ont pas adhéré, contrairement à la majorité de leurs homologues des pays d'Europe du Nord. Les syndicats français doivent donc modifier leur vision passéiste pour adopter une vision du résultat et de l'absence d'a priori afin de participer à la construction d'une IET dans laquelle leur vision et leurs savoir-faire seront reconnus et appréciés. Leur place, toute légitime qu'elle soit (cf partie I) ne sera acceptée que si les syndicats s'y impliquent volontairement et avec l'ouverture d'esprit nécessaire à l'adoption d'une méthodologie nouvelle, différente, qui les sortent de leur cadre de référence habituel.

De même, au-delà de la notion de méthodologie et d'état d'esprit, la participation des syndicats à l'IET nécessite une autre modification de leur fonctionnement. L'IET est un processus dont la base est l'anticipation : en effet, l'expression des besoins impose une réflexion prospective pour poser les jalons du travail des acteurs et anticiper les besoins en information, quant à la prise de décision elle doit être préparée par des anticipations, budgétaires notamment. Ce mode de fonctionnement en anticipation est un aspect important de l'IET car, comme l'indique P. Herbaux, (op cit) : « *Les logiques d'anticipation des risques portés par tous ses acteurs doivent être inscrits dans la gestion du projet territorial et constitueront l'architecture de ce que nous appellerons « une intelligence territoriale » à mettre en œuvre* ». L'anticipation a pour corollaire la prévention, dans la logique selon laquelle anticiper des événements permet d'en éviter la survenance ou tout du moins en limiter les effets. C'est cette prévention que recherche le législateur quand il a accordé des prérogatives aux syndicats lors de PSE, ainsi que lorsqu'il permet aux membres du CE d'avoir connaissance des documents

⁶⁵ Révision constitutionnelle du 28 mars 2003 et loi organique du 1^{er} août 2003.

⁶⁶ Fontan Jean-Marc, 1998 « *Innovation sociale et société civile québécoise* » et Potters Talja, 1998, « *Social innovation : strategy against exclusion ?* »

de gestion prévisionnelle en entreprise. Les syndicats ont souvent pourtant réduit ces prérogatives à la simple constatation des difficultés au moment où elles survenaient sans les anticiper et mettre en place un dialogue social préventif. A leur décharge, les employeurs ont souvent pour habitude de soumettre les PSE au CE de manière formelle sans faire précéder cette information de réflexions partagées ni d'engager de discussion préliminaire. L'anticipation est pourtant utilisée par les syndicats dans leurs missions liées à la protection de la santé au travail. Le CHSCT est une instance formalisée dans laquelle les syndicats ont pour habitude d'anticiper des situations à risque. Son application au domaine purement économique est, semble-t-il, plus délicat, car son recours moins systématisé. Il s'agit pourtant d'une caractéristique qui a été mise en avant lors de la création en des regroupements syndicaux européens pour les groupes d'entreprises européennes et qui donne lieu régulièrement depuis 2009 à la conclusion d'accords-cadres pour permettre la définition des modalités d'exercice d'information-consultation des représentants des salariés au niveau européen sur les questions concernant de manière significative l'emploi⁶⁷. Cette façon de travailler, est certes spécifique à ces deux instances sociales, dont l'une dépasse sans doute la vision locale des organisations syndicales, mais elle doit être privilégiée par les syndicats lors de leur participation au processus de l'IET. L'anticipation est une des solutions privilégiées pour prévenir les difficultés en construisant à l'avance des solutions palliatives dont l'un des mérites est sans doute de traiter « à froid » des situations qui pourraient conduire à des difficultés telles, que leur traitement dans l'urgence (« à chaud ») aurait provoqué des oppositions violentes entre les acteurs territoriaux (notamment employeurs et syndicats). En ce sens, la « coopétition » est à nouveau le terme adéquat : la recherche de la préservation de l'emploi en cas de difficultés est tout autant un objectif des employeurs, des syndicats et du territoire. Leur travail en commun, par anticipation et dans un processus d'IET, ne remet pas en cause l'existence et les responsabilités des différents acteurs sur d'autres plans. Les syndicats doivent donc faire leur cette « coopétition » afin de pouvoir justifier d'un rôle complet dans l'IET et dans la construction de solutions concertées pour le renforcement économique du territoire et de son attractivité sociale.

2- Adopter un fonctionnement en vision globale.

L'IET par définition un processus territorial. En ce sens il est un nouveau champ d'expression pour les syndicats car il n'est pas « défini » strictement. Le Code du Travail ne définit pas le territoire de manière stricte. Aucune définition exacte n'est donnée, même de manière indicative par l'Etat ou toute autre autorité ayant un pouvoir normatif. Sa définition fait écho à

⁶⁷ Directive du Parlement Européen 2009/35/CE et du Conseil du 6 mai 2009.

une surface géographique mais dont la taille n'est pas quantifiée. La nature complexe de la définition d'un territoire est importante. Celle-ci regroupe plusieurs notions ou domaines, par exemple :

- Géographique : un territoire est une surface
- Ethnologique : un territoire est une zone dans laquelle vit un groupe d'êtres humains présentant les mêmes caractéristiques, modes culturels...
- Législatif : un territoire est le lieu où s'exerce la loi

Le schéma suivant, élaboré par Gilles DARIER et Philippe GRAND⁶⁸, illustre toute la complexité de cette définition territoriale (Figure 3 page suivante).

⁶⁸ Professeurs d'Histoire-Géographie et Conseillers Pédagogiques à l'IUFM de Grenoble et au Rectorat de Grenoble, 2007

Qu'est ce qu'un territoire ?

**UN ESPACE SUPPORT
D'UNE IDENTITÉ
COLLECTIVE**

UNE APPROCHE CULTURELLE ET IDÉOLOGIQUE
C'est le lieu de l'affirmation de l'identité et de l'affectif. Les hommes se donnent une représentation de leur territoire et de sa singularité.
Notions : identité, espace vécu, perception spatiale, les représentations spatiales, mentalités, cultures, civilisation.

TERRITOIRE(S)
Echelle d'analyse : échelle locale (agglomération, « pays » communale de communes), échelle régionale (région) échelle nationale (Etat), continentale (U/E)
= **UNE CONSTRUCTION SOCIALE, UN ESPACE APPROPRIÉ PAR LES SOCIÉTÉS**

UNE APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE
L'appropriation se fait par un processus d'aménagement. Les métropoles en sont les pôles, les réseaux de communication les passerelles permettant les échanges de produits et de capitaux et les déplacements humains => Remise en cause des frontières et contribuent à renforcer la polarisation des territoires
Notions : acteurs spatiaux, métropolisation réseaux, nœuds, flux, pôle, structure.

UNE APPROCHE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE
Occupation et exploitation des territoires, satisfaction des besoins et reproduction de sociétés
Notions : Environnement, aménagement, développement durable contraintes, ressources, paysages, milieu.

UNE APPROCHE POLITIQUE, HISTORIQUE ET GÉOPOLITIQUE
Une portion d'espace, délimité, nommé par une société ou un groupe. Il est le produit d'un pouvoir. Il s'apparente au cadre du fonctionnement du politique.
Notions : héritage historique, ensembles géopolitiques, région, collectivité territoriale, frontières, acteurs, enjeux, conflits.

UN ESPACE INSTITUTIONNEL DOMINÉ PAR UN POUVOIR ET BORNÉ PAR DES FRONTIÈRES, DES LIMITES MATÉRIALISÉES

PEUP

UN ESPACE FONCTIONNEL

Dans ce cadre, les syndicats doivent abandonner leur vision habituelle. Un territoire ne peut pas être réduit à une firme (si importante soit-elle), ni à un ensemble homogène de firmes car le territoire ne comprend pas que des firmes mais aussi des acteurs publics, des acteurs associatifs et des acteurs privés (les citoyens en tant que ménages, usagers,...). Le territoire n'est pas non plus une simple subdivision administrative : la définition de territoire s'applique tout autant à une Région (au sens du Code des Collectivités) qu'à un « pays » ou à un « bassin d'emploi ». Or les organisations syndicales ont l'habitude de travailler dans un champ bien défini : l'entreprise (ou le groupe d'entreprise) qui a une définition légale figée, la branche comme représentative de l'ensemble des firmes françaises dans un secteur d'activité donné ou au niveau national pour toutes les questions concernant l'ensemble de la population salariée. La réponse syndicale a été de s'organiser en section locales, branches et confédérations. Parallèlement à ce niveau plus « économique », les syndicats ont intégré les divisions administratives mises en place par l'Etat (régions, départements, communes) et leurs spécificités d'attributions, en mettant en place des unions départementales et régionales. Le territoire est donc, pour les syndicats, un champ atypique, non exploré. Cette exploration est en cours par les OS, mais cette exploration est lente. Elle nécessite souvent un accompagnement de l'Etat dans la reconnaissance d'un champ : les bassins d'emploi en sont un exemple typique. Un bassin d'emploi n'a pas de définition physique ou administrative stricte. Il a tout au plus une définition économique. L'engagement syndical au sein des CBE a été au commencement expérimental et limité à certains bassins d'emploi fortement sinistrés économiquement⁶⁹. La généralisation de l'implication des OS a nécessité que l'expérience soit adaptée par l'Etat en apportant une définition juridique et un cadre de fonctionnement⁷⁰. Les syndicats doivent donc composer avec un nouveau champ géographique d'action, mais également avec l'obligation d'appréhender cette géographie économique différemment. La firme ou la branche sont des visions économiques aisées pour les OS car homogènes. Le territoire associe quant à lui l'économie comme un moteur global, dans le sens où il regroupe des entités totalement hétérogènes vivant ensemble géographiquement et mues par un ensemble d'activités économiques communautaires qui dépassent la vision syndicale du « groupe économique⁷¹ » ou de la sous-traitance (notion de filière). Le territoire dépend donc des firmes mais pas obligatoirement par des liens directs, économiques et quantifiables. Les syndicats doivent donc adopter un mode de réflexion nouveau car global, intégrant à la fois les entreprises et leurs sous-traitants directs, mais également les services publics locaux ou étatiques déconcentrés, les services à la personne, le milieu associatif ainsi qu'une vision

⁶⁹ Essentiellement dans le nord et l'est de la France dans des bassins sidérurgiques ou miniers.

⁷⁰ Définition juridique : circulaire sur les CBE (cf bibliographie), cadre de fonctionnement donné par la nécessité d'un arrêté préfectoral et le recours à une structure associative loi 1901.

⁷¹ Définition du groupe d'entreprises posée par le Code du Travail et la jurisprudence associée.

« écologique⁷² ». Ce changement est en cours, mais sa généralisation peine à être mise en œuvre par les OS. Dans son rapport, B.Carrayon indique que cela est lié à des problèmes « *notamment d'organisation interne* ». Cette problématique est essentiellement française, et sans doute liée à la longue tradition jacobine de centralisation. D'autres pays européens ne souffrent pas de cette inertie de la part des organisations syndicales, ce que le témoignage de M. Fleming Larsen, Service de l'Emploi du Comté de Storstrøm (Danemark) repris dans le rapport de l'Amnyos⁷³ démontre.

Il faut ainsi que les syndicats dépassent la vision historique basée sur une organisation pyramidale (section/branche/union départementale/union régionale/confédération) et adoptent une vision plus globale, en conformité avec le mode projet qui est le fondement des méthodes d'IET. La hiérarchisation syndicale est une réalité structurelle d'organisation des OS, même si parfois certaines sections ou branches se livrent à des prises de positions en dehors de la confédération. Les unions départementales et régionales sont généralement un seuil de démultiplication de la position confédérale, et peu un lieu d'écoute syndicale et d'adaptation pragmatique de l'action syndicale. On pourrait qualifier ces deux instances comme étant des « appareils politiques » même si ce terme peut avoir des connotations plus larges ou péjoratives. La branche, mais surtout les sections sont un lieu de pragmatisme. Les sections sont un échelon fortement impacté par la demande des salariés et des adhérents. Il s'agit donc d'un relais qui doit à la fois permettre la réponse aux attentes du terrain mais également essayer d'y apporter les visions de la confédération. La branche quant à elle a une vision plus globale du secteur d'activité qu'elle représente, et donc y intègre une capacité et une maîtrise des sujets syndicaux spécifiques approfondies (convention collective, négociations salariales...). Ce mode de division de l'action syndicale n'est pas possible dans le cadre de l'IET. Nous l'avons vu, le mode projet est la méthode retenue car elle apporte à la fois la certitude d'une cohésion des acteurs et des réponses adaptées (car étudiées et évaluées par tous) à des problématiques multiformes. Les syndicats doivent donc abandonner leur fonctionnement pyramidal pour se glisser dans un fonctionnement thématique, et, sans renier leur histoire et leurs valeurs, accepter des compromis dont la mise en œuvre permettra au territoire de se renforcer. Cette modification structurelle n'impose pas obligatoirement un changement structurel des syndicats et de leurs échelons d'intervention. Une union départementale peut-être actrice de l'IET sur toute ou partie de son territoire. Il s'agit

⁷² Définition Wikipédia : « L'écologie est au sens large le domaine de réflexion qui a pour objet l'étude des interactions, et de leurs conséquences, entre un individu (isolé et/ou en groupe social constitué) et le milieu biotique et abiotique qui l'entoure et dont lui-même fait partie ; les conséquences étant celles sur le milieu, mais aussi celles sur l'individu lui-même. »

⁷³ Rapport du Séminaire européen « L'impact du dialogue social sur le développement territorial » cf bibliographie

essentiellement d'un changement d'état d'esprit et/ou d'habitudes. La formation des personnels syndicaux, par exemple, devrait être dirigée au moins en partie vers l'objectif d'ouvrir le territoire et l'IET comme un processus dans lequel les syndicats ont un intérêt précis à y participer. Or à ce jour la formation syndicale est essentiellement mobilisée vers des modules de formations pratiques liés au Code du Travail. Même si des Instituts du Travail ont été créés dans certaines universités, ces formations sont encore largement destinées à des mises en pratique de savoirs au sein des firmes. Pourtant, comme le souligne Lucie Tanguy⁷⁴, la formation est « *un moyen de faire adhérer tous les membres d'une organisation (...) : la coopération, la participation, la négociation au lieu et place de la confrontation sociale (...)* », or ces instituts ont « *contribué à intégrer les syndicats en les formant à leurs rôles de représentants des salariés au sein des institutions de gestion sociale et [...] aux fonctions de négociations plus qu'à celles d'affirmations de leur identités sociales et de leur autonomie* ». La formation syndicale doit donc être redéployée vers l'apprentissage des méthodes de travail en groupe, de gestion de projets, mais également de ce que sont les territoires, leurs besoins, leur fonctionnement... cela permettrait aux syndicalistes de sentir que leur implication dans l'IET est un souhait collectif, à la fois des confédérations, de l'Etat et des collectivités locales, de la société civile mais également du patronat. La place des syndicats au sein de ce processus « *apprenant* » comme l'indique Bouchet (op cit) doit s'effectuer par l'apprentissage et la formation des personnels syndicaux locaux comme nationaux.

Afin d'intégrer pleinement l'IET, les syndicats ont la nécessité de modifier leur mode d'action, à la fois dans sa mise en œuvre pratique (adoption d'un mode de fonctionnement compatible avec le mode projet retenu comme méthode de travail) que dans son état d'esprit en quittant l'opposition et la confrontation pour opter pour la « coopération ». Ces modifications sont majeures pour les syndicats car elles bousculent les habitudes et le passé de ces organisations. Elles sont d'autant plus importantes que l'environnement juridique et économique change et qu'il va leur falloir intégrer un cadre d'action plus flou que celui qu'ils connaissent habituellement.

⁷⁴ Lucie Tanguy, 2006, « *Les Instituts du Travail : la formation syndicale à l'université de 1955 à nos jours* », Presses Universitaires de Rennes.

B- S'affranchir d'un cadre normatif strict pour entrer dans un cadre plus « flou »

Ainsi que l'exprime J. PERRAT⁷⁵ dans le résumé de son article sur le dialogue social territorial : « *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 ».* ». Cette affirmation est parfaitement transposable à l'IET, car, dans les deux cas, c'est la nature même du processus et de sa méthode qui impose de modifier le cadre d'action pour les syndicats. Il leur faut prendre conscience qu'il ne suffit plus de retenir le cadre existant comme seul cadre d'expression et d'action (1), mais qu'il faut au contraire accompagner et participer à l'élargissement du champ d'application du Code du Travail (2).

1- Vers un nouveau cadre d'action syndicale

L'IET est un concept récent dont la mise en œuvre est passée prioritairement par des initiatives locales disséminées. Les syndicats y ont pris une part sur la base du volontariat et en s'affranchissant à la fois de leurs attributions habituelles, mais également de leur structuration d'action usuelle. Ces initiatives ont été concluantes dans la majorité des cas et ont conduit les pouvoirs politiques à encourager l'IET par la mise en œuvre d'un cadre normatif autour de certaines d'entre elles (notamment les Comités de Bassin d'Emploi). Ce cadre normatif est, somme toute, léger et non exhaustif. Léger, car il ne repose que sur des règles de fonctionnement non constitutionnelles, non inscrites dans le Code des Collectivités, mais uniquement dans un cadre administratif. Les CBE, par exemple, sont des associations reconnues par arrêté préfectoral et leur fonctionnement est régi par une loi simple (instauration des collègues en son sein...). La non-exhaustivité, quant à elle, repose sur le fait que seules une minorité d'actions qui participent au processus global d'IET sont codifiées ou normées. La grande majorité des processus territoriaux en relevant, sont en phase d'expérimentation. Ce manque de cadre strict est sans doute une conséquence du changement imposé par les pouvoirs

⁷⁵ Jacques PERRAT, 2010, « *Dialogue social territorial : les atouts et les ambiguïtés de la proximité* », ADEES Rhône-Alpes

politiques, qui, depuis une petite dizaine d'années, voit le rôle normatif de l'Etat en matière sociale disparaître au profit d'une reconnaissance plus large de l'autonomie contractuelle des partenaires. Les différentes lois récentes portant réforme du temps de travail (en « assouplissant » les 35h, ou en créant des zones touristiques dans lesquelles les horaires de travail légal peuvent être modifiés sans prise en compte de majorations pour travail du dimanche ou des jours fériés par exemples) renvoient quasi-systématiquement à la conclusion d'accords locaux entre partenaires sociaux. Ce recours au droit contractuel, notion d'inspiration anglo-saxonne quant à sa forme mais qui vise à atteindre des résultats plus proches de ceux des pays du nord de l'Europe, est aussi utilisé par l'Etat dans ses rapports avec les territoires. L'instauration de contrats d'agglomération ou des contrats de pays en 2005, sont une des innovations majeures des contrats de plan Etat – Région. Ils en constituent d'ailleurs expressément le « volet territorial », c'est-à-dire une déclinaison infrarégionale, dans des territoires de projet. La contractualisation nécessite de la part des territoires une vision à long terme de la stratégie à adopter, afin de pouvoir négocier dans de bonnes conditions avec l'Etat. Le corollaire de cette contractualisation avec l'Etat est donc que la vision des territoires et de ses partenaires est fiable dans un horizon de temps fixe, à durée déterminée. A l'échéance du contrat, le territoire doit à nouveau renégocier avec l'ensemble de ses partenaires. Or, par nature, un contrat à durée déterminée est pour les syndicats un contrat difficile à gérer, que ce soit dans le cadre du droit du travail stricto sensu, ou dans le cadre d'une participation à un projet de territoire. Le terme de contrat offre un cadre sécurisant car détermine les droits et obligations de chacun des co-contractants, mais en revanche la durée déterminée impose une fin au contrat et donc un cadre plus « flou ». Cette logique de contractualisation et donc de cadre flou pour exercer l'IET est partagée par les acteurs issus du patronat et des représentants des entreprises car ce mode de fonctionnement est proche de leur activité au quotidien et de leur cadre de référence juridique : celui du contrat commercial. Ainsi le Medef a écrit dans une circulaire interne que « *la dialogue social interprofessionnel territorial ne doit pas, d'une façon générale, conduire à la création de normes juridiques contraignantes pour les adhérents des MEDEF territoriaux* ⁷⁶ ». Cette position est partagée par la CGPME qui indique son opposition à toute conclusion d'accords normatifs territoriaux mais est ouverte à des négociations territoriales pour « *mettre en œuvre des accords interprofessionnels dans une logique d'adaptation* ⁷⁷ ». Les syndicats sont donc dans l'obligation d'adapter leur comportement pour entrer dans ce cadre plus souple dont l'ensemble des contours restent à construire.

⁷⁶ Circulaire interne du 5 février 2003, Medef.

⁷⁷ Citation issue des Cahiers Thématiques de la DGE concernant le Dialogue Social Territorial, cf bibliographie.

De même, les syndicats doivent abandonner leur vision (« quasi-régaliennne » ?) de droit à siéger dans les instances locales. Si les syndicats ont, par leur existence même ainsi que par leur rôle économique et social, une place légitime au sein de l'IET, ils doivent aussi comprendre que celle-ci ne sera pas automatiquement fixée par une règle administrative ou légale. En effet l'IET est un champ d'initiatives et d'expérimentations. Celles-ci ne donnent pas automatiquement droit à une participation des syndicats. Il faut donc qu'ils s'intègrent dans les processus, participent à leur construction avant de se voir reconnaître une position inamovible et une sorte de droit à siéger. C'est ainsi que l'expérimentation des CBE a permis la création de collèges constitutifs. Parallèlement, la contractualisation des territoires passe par la création par les collectivités locales d'outils juridiques nouveaux pour assurer la gestion et le développement. Ces outils, comme par exemple les Sociétés d'Economie Mixte ou les associations de pays..., qui ont un mode de fonctionnement proche de celui de l'entreprise avec un Conseil d'Administration et des salariés. Si les syndicats souhaitent se voir reconnaître un rôle au sein des territoires, il faudra qu'ils participent au fonctionnement de ces sociétés et acceptent un rôle d'administration. Cette position peut être génératrice d'inconfort pour les organisations syndicales, car leur impose d'avoir une position proche de celle du patronat : celle de diriger⁷⁸. La gouvernance partagée n'est pas dans l'esprit des syndicats français, mais plus dans celle de nos voisins allemands. En France, les syndicats peuvent, dans les entreprises de taille significative, avoir un droit de représentation au sein du conseil d'administration. Ils ne disposent d'aucun pouvoir de décision et ne prennent pas part aux votes. En Allemagne, le représentant syndical au Conseil d'Administration dispose de pouvoirs identiques à ceux des administrateurs représentant l'actionariat. Cette gouvernance d'entreprise allemande est appelée « co-gestion ». En France ce terme est limité à la gestion des organismes sociaux (Caisse d'Assurance Maladie, ...) et n'a pas encore pénétré le monde des firmes. Il a en revanche trouvé un écho dans la gestion des territoires.

Ce cadre nouveau imposé par les territoires nécessite donc que les syndicats opèrent une mutation dans leurs schémas d'action car leur impose de décider et de participer à la gestion du territoire. Ce nouveau cadre étant en construction permanente, le cadre est donc plus flou pour les syndicats. Il leur impose de voir le Code du Travail non plus comme une référence absolue mais plutôt comme une base de travail pour réussir des contractualisations locales réussies.

⁷⁸ Au sens de « gouvernance » du terme.

2- Changer la vision du champ d'application du Code du Travail.

Le Code du Travail est un ensemble de règles normatives strictes et très détaillées. Il régit le fonctionnement social des entreprises et des relations salariés/syndicats/employeur de manière extrêmement précise. Il détaille les droits et devoirs de chacun dans le cadre du fonctionnement firme/syndicat. En revanche, dans le cadre des relations territoriales, le Code du Travail est plus vague. Les articles L 2234-1 et L 2234-2 disposent que : « *des commissions paritaires professionnelles ou interprofessionnelles peuvent être instituées au niveau local, départemental ou régional, par accord conclu dans les conditions prévues à l'article L 2231-1* » et que « *les commissions paritaires 1° concourent à l'élaboration et à l'application de conventions et accords collectifs de travail, négocient et concluent des accords d'intérêt local, notamment en matière d'emploi et de formation continue ; (...)* ». Les termes choisis reflètent le cadre plus flou de cette partie du Code : « peuvent être » renvoie à une notion de liberté de choix, « concourent » reflète un objectif et non des moyens ainsi que le Code en a l'habitude. Il laisse donc la possibilité aux acteurs locaux (y compris les syndicats sous leur représentation via les unions départementales ou régionales) de conclure des accords locaux. L'Etat a redéployé ses services pour aider à l'atteinte de ces objectifs. Il a encouragé les initiatives locales en vue de l'insertion professionnelle et leur a confié des missions qui sont en lien fort avec le Code du Travail et son application. En effet les Maisons de l'Emploi par exemple sont investies d'un rôle de meneur d'actions d'information et de sensibilisation aux phénomènes de discrimination à l'embauche et dans l'emploi ainsi que relatives à l'égalité professionnelle et à la réduction des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. Ces missions sont traditionnellement celles des organisations syndicales dans les entreprises. Le fait que les syndicats participent à ces missions via une participation à la gestion et l'animation des Maisons de l'Emploi est donc un moyen de voir le Code du Travail comme s'appliquant à un autre champ que la seule entreprise ou branche. Le territoire peut être un lieu pour l'application de l'ensemble des règles relatives au travail. La formation professionnelle est un droit pour les salariés et une obligation pour les entreprises. Celle-ci découle directement des textes du livre IX du Code. Les syndicats sont très impliqués dans le respect de ces droits, non seulement parce qu'ils peuvent en retirer une source de financement, mais également car il s'agit d'un moyen de permettre l'adaptabilité des salariés (et donc la préservation de leur capacité d'emploi), ainsi qu'une façon visible et mesurable de l'implication syndicale dans le quotidien des salariés (ce

qui, en période électorale, est important). Le territoire est un lieu favorable pour la mise en œuvre d'actions de formation professionnelle, car cela entre directement dans ses compétences à la suite de la décentralisation. Nicole Maggi Germain⁷⁹ indique que : « *si le territoire apparaît de plus en plus souvent mobilisé, la notion prend une signification toute particulière dès lors que le lien est fait avec les politiques de l'emploi et de la formation professionnelles continue, en particulier sous l'impulsion des normes communautaires. Il se présente alors comme un lieu d'élaboration aussi de nouvelles normes collectives généralement dénuées de force contraignante.* ». La formation professionnelle est donc un bon exemple d'un nouveau champ pour les syndicats d'appliquer le code du travail. Le champ territorial souhaite s'emparer de la formation car il s'agit d'un formidable outil qui permet à l'IET de mettre en œuvre les décisions issues de son processus. Seulement, le territoire n'a pas toute latitude légale pour imposer des règles contraignantes dans ce domaine et les syndicats peuvent y être les gardiens de l'application du Code du Travail et de son adaptation. Celle-ci passe par la transposition de règles applicables à la firme vers le territoire. Les outils juridiques du territoire sont quasi inexistantes en ce domaine, mais les syndicats ont la capacité de conclure des accords locaux ayant une force contraignante, il leur suffit donc d'intégrer, par analogie ou par syllogisme, des éléments du Code dans les accords conclus pour y apporter une réelle plus-value.

Cette façon de faire nécessite de voir le Code du Travail non plus comme un livre de règles inamovibles mais au contraire comme une source de possibles pour insuffler aux territoires une capacité normative en matière d'emploi. En ce sens, l'action syndicale est essentielle et celle-ci doit leur permettre de s'intégrer pleinement dans la vie du territoire et dans sa construction via l'IET. Mais au-delà de la transposition du Code du Travail dans l'IET, les syndicats doivent essayer d'intégrer les nouvelles formes d'emploi et s'investir dans la « société civile », tout en prenant appui sur les règles issues du Code. Les territoires recherchent la création de valeur et l'entrepreneuriat est un des moyens privilégié pour permettre cet objectif. Les pouvoirs publics nationaux se sont emparés également du sujet depuis plusieurs décennies et ont décidé de favoriser la création d'entreprise en simplifiant la cadre juridique de celles-ci. La loi Dutreil a ouvert le capital social des entreprises à 1€⁸⁰, puis ont été créés les Sociétés par Actions Simplifiées [SAS et SAS à associé unique (SASU)], puis a été mis en place le statut d'auto-entrepreneur. Autant la modification du « vieux » Code des Sociétés de 1966 ne concernait que peu les syndicats, autant la création d'un nouveau statut,

⁷⁹2008, « La territorialisation du droit : l'exemple des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle continue », CAIRN Droit et Société.

Mme Maggi-Germain est membre du Laboratoire de Recherche Ange Guépin (UMR CNRS 6028/ MSH Ange Guepin).

⁸⁰ Pour les SARL

hybride entre l'entreprise individuelle (pourtant fortement décriée car risquée pour le patrimoine des entrepreneurs, même malgré la Loi Madelin⁸¹) et le salariat a interpellé les syndicats qui y voient une réelle menace pour leur influence car il réduit le nombre des salariés au profit de celui des entrepreneurs. Lors de la crise immobilière de 2008/2009 la majorité des commerciaux dans les agences immobilières, ainsi que de nombreux tâcherons ou ouvriers spécialisés dans le bâtiment ont été « contraints » de quitter un statut salarié pour opter pour celui d'auto-entrepreneur. Les raisons fiscales et sociales de coût plus faible pour ces entreprises en ont été la raison principale. Or le territoire, s'il peut se féliciter d'une vague de création d'entreprises par ce biais, constate en même temps une baisse de l'emploi salarié. Or celui-ci bénéficie de mesures de protection sociale (Allocation et accompagnement par Pôle Emploi...) qui permettent d'amortir le choc économique pour le territoire et lui laisse le temps et les moyens de lancer un cycle complet d'IET à la recherche de solutions. Dans le cadre des auto-entrepreneurs, la sanction de la non-activité est le dépôt de bilan et l'absence de mesure de protection des revenus [pas d'Allocation pour Retour à l'Emploi (ARE) par exemple]. Les syndicats ont donc un rôle à jouer au sein du processus d'IET pour expliquer ces risques, pour montrer que le salariat est une manière d'accroître la valeur d'un territoire et que le Code du Travail n'est pas simplement un outil de contrainte mais également un recueil de textes qui permet une protection de la population et donc du territoire. Ce rôle syndical est donc de promouvoir l'accompagnement des territoires dans la recherche de solutions pérennes pour garantir l'emploi et la croissance économique. Cela peut passer par la promotion de l'emploi salarié associatif par exemple, ce fameux Tiers Secteur, dont on estime le potentiel en création de richesse comme conséquent⁸², et au sein duquel les syndicats ont une place à prendre pour y représenter les salariés. Là encore le Code du Travail n'est pas applicable en l'Etat car le Tiers Secteur n'est ni le secteur public (avec application des règles de droit public régissant le travail) ni le secteur privé (avec le Code du Travail comme source). Cette définition en « creux » montre que ce secteur est un champ dans lequel les syndicats ont à construire et que le Code du Travail peut être une base de travail. Or les territoires comme le Tiers Secteur sont des creusets, des lieux d'expérimentation. En matière d'audio-visuel local, par exemple, le Tiers Secteur est le premier entrepreneur⁸³ du fait d'un désintérêt des grandes entreprises nationales du secteur pour l'échelon infranational en raison des faibles recettes publicitaires. Il concentre de nombreux salariés et peut être, pour les syndicats et les

⁸¹ Loi dite « Madelin » qui impose un formalisme particulier aux banques pour les garanties demandées aux entrepreneurs individuels en cas de recours à l'emprunt. Une seconde Loi dite « Madelin » instaurera un statut obligatoire de conjoint collaborateur et la possibilité de cotiser pour la retraite par capitalisation avec déduction des primes.

⁸² Cf rapport de Raphael Chaves et José Luis Monzon (CIRIEC), « L'économie sociale dans l'Union Européenne », 2007, ed Comité Economique et Social Européen.

⁸³ Pradié, « *La Tiers Secteur, premier entrepreneur de l'audiovisuel local* », 2001, Les Dossiers de l'Audiovisuel

territoires, un lieu d'expression et de valorisation de leur action notamment dans les domaines de l'emploi et du social.

Ainsi, le territoire et son processus d'Intelligence Economique est un lieu, pour les syndicats, de dépassement des strictes missions et droits qui leurs sont conférés par le Code du Travail. Ce lieu est propice à la construction de nouveaux référentiels car il n'en contient que peu. Le Code du Travail doit servir à élaborer ces nouvelles normes mais sans forcément en conserver la rigidité qui le caractérise. Cette base peut être le moyen de négocier des accords locaux (au sens de l'espace local) et les syndicats maîtrisant parfaitement les règles du droit du travail ont un rôle d'impulsion important. Pour cela ils doivent dépasser leur vision stricte pour accompagner les mutations de la société et de l'environnement économique notamment via les nouvelles formes d'emploi. Pour autant, et comme le souligne N. Maggi-Germain (op cit), il ne faut pas perdre de vue que « *la territorialisation du droit marque une évolution dans la construction de l'action publique qui articule, parfois avec ambivalence, des intérêts divergents* ». Cet écueil de la divergence des intérêts est également vrai pour les syndicats eux-mêmes, on l'a vu préalablement.

Conclusion

« *Les partis politiques et les syndicats traditionnels ne sont plus les supports de la démocratie représentative. Ils n'incarnent plus la réalité du terrain sinon en terme purement corporatiste. Ils ne sont plus constructeurs de narrations qui parlent au cœur des gens.* »⁸⁴. C'est en ces termes qu'Edgar Morin affirme que les syndicats sont en voie de perdre leur place au sein de la société. La professionnalisation des acteurs syndicaux et l'importance de la baisse de leur représentativité (mesurée par un taux de syndicalisation associé à un taux de participation aux élections professionnelles faibles) peut effectivement démontrer une perte effective de représentation démocratique des salariés. Ce point de vue est largement partagé, cantonnant les syndicats à une forme de groupe d'intérêt, voire de lobbying, et à un rôle de gestionnaire d'institutions sociales (Sécurité Sociale...). La loi portant réforme de la représentativité syndicale est, à la fois, la cause et la conséquence. La conséquence, car la loi ne fait que constater la perte de représentativité, la cause, car elle professionnalise encore un peu plus les acteurs syndicaux en les obligeant à être à la fois élus au Comité d'Entreprise et Délégués Syndicaux. Pour certains auteurs il s'agit d'un nouveau modèle de démocratie sociale⁸⁵. Parallèlement à cette baisse de l'audience syndicale, les territoires ont pris une place importante dans l'activité économique humaine. Le territoire est un lieu de vie, donc de travail et de résidence, de loisirs et de proximité, dans lequel s'entrecroisent de nombreux acteurs. Cette interaction permanente entre acteurs au sein d'un espace aussi restreint rend sa gestion délicate. Elle peut conduire à une fragmentation de l'information, et à des actions où le territoire émiété s'apparente à une organisation de plus en plus complexe et opaque. Pour permettre une meilleure prise de décision, les territoires ont souhaité mettre en place un système permettant sa valorisation et son développement. Plusieurs approches de ce développement se sont faites jour. L'une, plutôt libérale, mise sur la mise en concurrence des territoires et fait reposer leur richesse sur leurs « avantages compétitifs » ; elle génère la mise en place d'actions par les territoires d'un environnement attractif, essentiellement des infrastructures permettant des économies externes et une fiscalité avantageuse, et vise une réussite à court terme car basée sur le temps des firmes. L'autre consiste à considérer les territoires comme des acteurs définissant, de manière autonome et en anticipation, un cadre de

⁸⁴ Edgar Morin, « *Pour un nouvel imaginaire politique* », Fayard 2006

⁸⁵ « *Le syndicalisme n'est pas en crise. Un nouveau modèle s'est imposé, caractérisé par la faiblesse de ses adhérents, la place de ses « professionnels » et il est loin d'être certain que celui-ci souhaite se transformer* », D. Andolfatto et D. Labbé in « *Histoire des syndicats 1906-2006* », Seuil, 2006

développement sur le long terme ; dans celle-ci la dynamique d'un territoire n'est plus simplement approchée de manière économique mais calée sur une vision temporelle. Ces deux approches, au départ antagonistes, sont intimement mêlées par le recours à un processus d'Intelligence Economique Territorial, basé sur un fonctionnement itératif qui associe l'ensemble des acteurs territoriaux afin d'anticiper leurs besoins. Celui-ci permet de coordonner l'immédiateté des besoins territoriaux en les replaçant dans un cadre de réflexion et d'anticipation à plus long terme.

Les syndicats de salariés sont l'un de ces acteurs. Certes ils n'apparaissent pas dans la littérature de l'IET comme l'un des principaux et sont plus généralement décrits comme des acteurs du Dialogue Social Territorial dans le sens légal du terme. Leur place est fixée dans un collège comme simple représentants des salariés. Au sein du cycle de l'IET, les syndicats ont pourtant une place légitime : leur réseau, leur capacité à obtenir des informations pertinentes, exhaustives, à les analyser et à permettre d'élaborer des solutions légales adéquates sont autant d'arguments qui militent en ce sens. Ils sont un maillon important de la vie sociale pour le territoire car ils sont acteurs de nombreuses institutions tant au sein des entreprises que plus largement au sein du territoire. La gestion des œuvres sociales par les Comités d'entreprises et son budget conséquent est un exemple flagrant de cette participation à la vie du territoire, bien au-delà de leurs attributions légales strictes. Cette participation n'est pas assez mise en avant, car sans doute reniée par les OS elles-mêmes. Les syndicats français ont une longue histoire ainsi qu'une culture bien enracinée du conflit et de l'opposition. Celles-ci sont devenues quasi-génétiques et les empêchent d'être des acteurs reconnus comme incontournables bien que légitimes de l'IET.

Pour permettre leur intégration pleine et entière dans ce processus, les syndicats vont devoir opérer des mutations conséquentes : opter pour la « coopération » plutôt que l'opposition systématique, raisonner en anticipation et non plus en réaction lors de problématiques notamment sociales ou liées à l'emploi, accepter les expérimentations comme une méthode à part entière permettant une évaluation quantitative objective, mais aussi imaginer avec l'ensemble des acteurs des solutions de compromis. Ces modifications imposent que les syndicats dépassent leur mode de fonctionnement actuel sans pour autant modifier leur structure décisionnelle ; il s'agit d'un changement d'état d'esprit plus que d'organigramme. La formation des élus doit être privilégiée et l'ensemble des syndicats doivent opérer progressivement mais rapidement une implication croissante dans les territoires en s'insérant dans la vie « civile » et en acceptant de participer à sa gouvernance. L'avenir syndical est lié aux territoires. Son existence nationale est en permanence remise en question à la fois par l'Etat, et par le patronat : par l'Etat car les syndicats ne représentent plus qu'une faible part de la population (son audience est donc faible), par le patronat car sa capacité à accepter les

changements de mode de gestion car la raréfaction des ressources de cotisations est préjudiciable au système dans sa globalité. Son existence au niveau des firmes est également mise à mal : son opposition systématique à la mutation de l'environnement économique, son « archaïsme » quant à la gestion des ressources humaines, sa division entre plusieurs « centrales » syndicales et l'individualisation de la gestion des carrières génèrent une défiance de la part des mandants. Les territoires apparaissent comme un nouveau champ d'expression sociale, plus en phase avec la réalité quotidienne. Les syndicats y ont beaucoup à gagner. Le territoire met en avant l'économie sociale et solidaire ; il remet au cœur l'humain, non pas comme simple ressource mais comme acteur ; il propose une dynamique d' « éco-système », dans le sens de système économique tout autant que de système écologique. En ce sens le territoire est sans doute le lieu de l'avenir syndical car ils partagent la même finalité : la défense des intérêts moraux, sociaux et économiques des salariés. L'activité humaine est ainsi structurée, il y a des entrepreneurs (des chefs au sens sociologique) et des salariés (des exécutants). Les syndicats doivent retrouver leur rôle initial de représentation et de défense des intérêts économiques et moraux des « travailleurs⁸⁶ » non-entrepreneurs, qui est en phase avec leurs valeurs. Le territoire peut le leur permettre.

L'IET est un processus apprenant [Bouchet] et cyclique. Il est essentiellement dirigé vers la performance économique à court, moyen et long terme pour les territoires. Celle-ci passe par une « mutation permanente », mais également par un souci de concilier la performance économique avec la satisfaction de la population, afin d'avoir en permanence un solde migratoire positif (une attractivité migratoire supérieure à sa « répulsion », son exode). Le lien social est une donnée clef pour les territoires, qui misent énormément sur ce facteur, notamment sous son aspect culturel. Les syndicats ont la possibilité d'apporter une partie de ce lien, à condition de se conformer à un mode d'expression plus proche de la réalité économique, à un mode de fonctionnement « moderne » par projet et donc à une recherche du compromis plutôt que du « progrès ».

Sans doute est-ce là le prix pour faire mentir Edgar Morin, et, dans un contexte de globalisation de l'économie perçue comme destructrice d'emplois et de valeurs sociales par une partie de la population, reconquérir l'adhésion des salariés et le respect des autres acteurs économiques ; et faire de l'IET une Intelligence Economique et Sociale Territoriale (IEST), fusion du dialogue social et de son intelligence économique.

⁸⁶ Travailleurs pris dans son acception littérale : ceux qui travaillent.

ANNEXE

Liste des sigles et abréviations

AFPA : Association de Formation Pour Adultes

CBE : Comité de Bassin d'Emploi

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CE : Comité d'Entreprise

CESER : Comité Economique Social et Environnemental Régional

CGT : Confédération Générale du Travail

CGPME : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises

CHSCT : Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail

CIF : Congé Individuel de Formation

DIF : Droit Individuel à la Formation

DP : Délégué du Personnel

DST : Direction de la Sûreté du Territoire

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

IE : Intelligence Economique

IET : Intelligence Economique Territoriale

IT : Intelligence Territoriale

JO : Journal Officiel

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

Minéfi : Ministère de l'Economie, des Finances et de l'industrie (souvent nommé « Bercy » de par sa localisation géographique à Paris)

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OS : Organisation Syndicale

PME- PMI : Petites et Moyennes Entreprises – Petites et Moyennes Industries

PFIL : Plateforme d'Initiative Locale

RG : Renseignements Généraux

TPE : Très Petites Entreprises

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

BIBLIOGRAPHIE

ARAVIS – (Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail)

(2005)

« *Dialogue Territorial, la place des partenaires sociaux* »

Yann BERTACCHINI

(2000)

« *Entre information et processus de communication : L'intelligence territoriale.* »

Les Cahiers du Centre d'étude et de Recherche, Humanisme et Entreprise n° 267

Ed. La Sorbonne Nouvelle.

BOUABDALLAH Khaled

THOLONIAT Angélique

(8-10 novembre 2006)

« *Pôle de compétitivité et Intelligence économique territoriale : contours et enjeux d'une nouvelle politique industrielle territoriale.* »

Université Jean Monnet de St Etienne

8eme Forum Européen IES 2006 Intelligence Economique, Veille et Innovation de Nice.

Yannick BOUCHET

(14 & 15 juin 2007)

« *Acteurs locaux & intelligence économique territoriale : des modalités d'expression de la territorialité* »

EURISTIK

Centre de Recherche Magellan, IAE de Lyon,

Université Jean-Moulin, Lyon 3

Dans le cadre du VIe Colloque International « TIC & Territoire : Quels développements ? »

à l'Université Jean Moulin, Lyon III

(2006)

« *Dispositif d'intelligence économique territoriale et gouvernance hybride* »

Christian BOURRET

(Janvier 2008)

« *Éléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective* »

Revue internationale de projectique

Ed. De Boeck Université

(pages 79 à 92)

(10 Novembre 2009)

« *L'Intelligence Territoriale : Un nouvel état d'esprit ?* »

Colloque INTD / ENACT Nancy

« *Les nouveaux territoires de l'information et de la documentation dans les collectivités territoriales* »

BOZZANO Horacio

(2008)

Compréhension et développement du territoire/un nouveau réseau.

Vrais problèmes, critères et développement de projets. Expériences en Amérique Latine

Intervention le 16 octobre 2008 à Besançon

Conférence Internationale d'Intelligence Territoriale.

BULINGE Franck

(2002)

« *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique* »

Thèse de doctorat soutenue à l'Université de Toulon Sud Var.

Philippe CLERC

(1^{er} février 2006)

L'expérience française : l'intelligence territoriale au service du développement local

Avec Agnès BRICARD

Article publié dans El Djazaira

(février 2004)

« *Les dispositifs territoriaux d'intelligence économique.*

Analyse comparée du Japon, du Royaume Uni, du Canada et de la France »

Revue Regard sur l'IE, n°1

(25-26-27 novembre 2004)

« *Intelligence économique et développement territorial* »

Intervention faite dans le cadre des *Rencontres internationales de TETOUAN* et sous le thème « *Expérimentations et dynamiques locales: expérience comparées* ».

Pierrette CROSEMARIE

(2007)

« *Dialogue Social territorial : Quelles interventions des organisations syndicales ?* »

Bulletin d'Information des adhérents de la Confédération Générale du Travail (CGT)

Laurent DAVEZIES

(2008)

« *La République et ses territoires*

La circulation invisible des richesses »

Seuil/ La république des idées

Aurélien GAUCHERAND

(2007)

« *Introduction à la notion d'Intelligence Territoriale* »

Cours dispensé à l'IAE de Bordeaux.

Philippe GEFROY

(14-15 avril 2003)

« *De l'Intelligence Economique à l'Intelligence Territoriale. Une première approche organisationnelle par le dispositif lorrain d'Intelligence Economique Territoriale DECiLOR™* »

Conférence "Intelligence Economique : Recherches et Applications",

Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique - CEIS

Jean-Jacques GIRARDOT

(2000)

« *Concepts, principes et outils de la méthode CATALYSE* »

Université de Franche-Comté

Guy GROUX

(1996)

« *Le conflit en mouvement* »

Ed Hachette littérature

Représentativité et audience syndicale

Combien de voix à défaut de divisions ?

Pages 84 à 88

Philippe HERBAUX

Richard CHOTIN

(21 au 23 Aout 2002)

« *L'intelligence économique, outil du pacte territorial* »

Communication au colloque ARDLF

Université du Québec à Trois Rivières (Canada)

Annie HUMBERT-DROZ SWEZEY

(2003)

Le concept d'intelligence territoriale : Apports du Conseil de l'Europe

Sous-Titre : L'intelligence territoriale doit intégrer les biens publics mondiaux (Onu/Pnud) et les objectifs culturels (Conseil de l'Europe).

IAAT (Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires)

(Septembre 2007)
« *Le Dialogue Social Territorial* »
Eléments de Synthèse

Annette JOBERT

(juin 2006)
« *Dialogue territorial : cadres nationaux et diversités territoriales* »

Brigitte LESTRADE

(Avril 2007)
« *Les syndicats en France et en Allemagne: Difficiles adaptations aux mutations de la société* »
Visions franco-allemandes n° 12
Comité d'études des relations franco-allemandes (Cerfa) au sein de l'IFRI
Institut Français de Recherche Internationale

PALICOT Marie-Christine

(Novembre 2004)
« *Le dialogue Social Territorial : nouveaux enjeux, nouveaux interlocuteurs et nouveaux territoires pour les partenaires sociaux* »
Racine bulletin n°65-66
pages 10 et 11.

Rémy PAUTRAT
Eric DELBECQUE

(2007)
« *L'intelligence économique et territoriale : un défi majeur pour la prospérité des PME-PMI et des régions au XXIe siècle* »

Bernard PECQUEUR
Jean Benoît ZIMMERMANN

(Juin 2002)
« *Les fondements d'une économie de proximités* »
Document de Travail n°02A26
GREQAM (Groupement de Recherche en Economie Quantitative d'Aix-Marseille)
UMR-CNRS 6579
Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
Universités d'Aix-Marseille II et III

Jacques PERRAT

(Février 2007)

« *Appropriation syndicale des enjeux territoriaux : la question nodale du rapport firme/territoire* »
ADEES Rhône Alpes
IRES n°54

Joaquim QUEYRAS

(Thèse soutenue le 22 novembre 2005)

« *L'intelligence économique territoriale dans un centre d'information du service public : application à la coopération scientifique et universitaire franco brésilienne* »
Université SUD Toulon VAR

COMPTE-RENDU DE SEMINAIRES OU D'EXPERIMENTATIONS

Le dialogue social territorial, de quoi parle-t-on ?

Rencontre Nationale du Réseau des Comités de Bassin d'Emploi
13 Décembre 2006

Présentation du projet expérimental de formation-action conduit en 2007 à l'initiative de la CFE-CGC(1) et de la CGPME(2) en Rhône-Alpes.

Avril 2008

Schéma sectoriel de l'Intelligence Economique, de l'Innovation et de la Recherche

CCI Champagne Ardennes
Notes de Synthèse du 29 mars 2007

L'impact du dialogue social sur le développement territorial

Synthèse des actes du séminaire européen organisé par l'AMNYOS, Paris les 26 et 27 juin 2000.
Séminaire réalisé dans le cadre de la consultation menée par la Commission Européenne relative à sa communication « Agir au niveau local pour l'emploi »
2000

RAPPORTS

Bernard CARRAYON

(Juin 2003)

« *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* »
Rapport au Premier Ministre

Dominique-Jean CHERTIER

(31 mars 2006)

« *Pour une modernisation du dialogue social* »
Rapport au Premier Ministre

Conseil Economique, Social et Environnemental

(24 juin 2009)

« *Réalité et avenir du dialogue social territorial* »

Projet d'avis

Section du travail

M. Jean-Louis Walter, rapporteur

Conseil Economique et Social

(21 septembre 2006)

Rapporteur R. MONGEREAU.

NOTE d'IENA 243

Rapport du CESR Poitou-Charentes

(Septembre 2007)

« *Le Dialogue Social Territorial* »

(Autosaisine du CESR)

PUBLICATIONS D'ADMINISTRATIONS (SANS VALEUR LEGALE)

Ministère du Travail et de l'Emploi

(2009)

« *La négociation collective en 2008* »

Commission nationale de la négociation collective

Direction des études de l'ENA

(Juillet 2004)

« *Compte-rendu du séminaire relatif au « Dialogue social* »

Groupe n° 4 : Dialogue social et restructurations

Promotion 2003-2005 « Romain GARY »

Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement

(Décembre 2006)

« *Animer une démarche de dialogue social territorial élargi, vers un projet local pour l'emploi* »

Cahier thématique

Comité de liaison des comités de Bassin d'Emploi

Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

Sous-direction des mutations économiques

TEXTES LEGISLATIFS ET ADMINISTRATIFS (VALEUR LEGALE)

Circulaire du 21 mars 2007 relative au dispositif d'intelligence économique mis en œuvre au sein des services du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie

JORF n°108 du 10 mai 2007

Circulaire DGEFP n° 2004007 du 16 février relative aux Comités de Bassin d'Emploi et au Comité de Liaison des Comités de Bassin d'Emploi

JORF du 16 février 2004