

La gestion des ressources humaines en milieu rural : un défi territorial

Groupe de Toulouse, 2006

Le territoire n'est pas qu'un espace neutre pour l'entreprise. Il peut même à l'inverse, surtout en milieu rural, générer des plus-values essentielles : ressources matérielles et humaines, atouts identitaires, solidarité entre acteurs.

Dans le champ de la gestion des ressources humaines, volet souvent stratégique pour les petites entreprises rurales, nous allons voir combien la dimension territoriale est devenue centrale. Pourtant, il n'en reste pas moins que conduire et monter des projets sur une base territoriale n'est pas chose aisée.

La gestion des ressources humaines, un enjeu pour le développement rural.

Dans certains territoires ruraux, depuis la baisse récente du taux de chômage, maintenant souvent proche de 5 à 7 %, le manque de salariés disponibles se fait sentir nettement chez les employeurs, d'autant que la PME constate un turn-over relativement élevé, surtout dans les secteurs peu attractifs (bâtiment, agroalimentaire, hôtellerie, restauration).

Même au cas où le chômage viendrait à repartir, d'autres facteurs engendreront une carence persistante de main d'œuvre : la population vieillit, beaucoup de jeunes locaux ne sont guère désireux de rester à la campagne. Et les besoins iront croissants : ainsi dans les 5 à 7 années qui viennent, près de 40% des entreprises artisanales devront avoir identifié un repreneur (soit 2000 postes par département).

Pour trouver, maintenir ou attirer de nouveaux actifs, les entreprises doivent se faire plus attractives. Des progrès certains sont à envisager dans la gestion des ressources humaines au sein de chaque petite entreprise : évolution des salaires, des carrières, avantages sociaux, responsabilisation par objectifs, polyvalence, intéressement, ...

Les chefs d'entreprise, et de façon générale tous les employeurs, devront certainement se regrouper et s'organiser sur une base territoriale pour assurer un certain nombre d'actions, comme par exemple :

- mettre en place et faire vivre des dispositifs d'accueil de nouveaux actifs.
- analyser et anticiper les besoins, concevoir et organiser des programmes de formation, faire des propositions à l'enseignement initial, toutes ces démarches étant difficilement envisageables à l'échelon individuel.
- offrir aux salariés des évolutions de postes et de carrières, pour pallier partiellement les insuffisances de carrière dans la TPE.
- offrir deux emplois aux couples d'actifs prêts à venir en milieu rural, ...

La gestion des ressources humaines, une question transversale.

La question de la gestion des ressources humaines est donc transversale et semblerait par conséquent être un vecteur pertinent pour nourrir le développement local.

Aborder l'accueil de nouveaux actifs, salariés des entreprises, implique effectivement pour les acteurs de l'économie une collaboration avec les projets de territoires pilotés par les collectivités, pays, communautés de communes : ainsi la question du logement qui constitue, et de plus en plus, un goulot d'étranglement du développement, ne pourra se traiter qu'avec les élus.

De même, les facteurs d'attractivité que sont les services, éléments essentiels de la qualité de vie (sports, loisirs, services à l'enfance) sont souvent gérés par des associations.

La montée en compétences de salariés ou actifs en place et l'insertion de publics dits fragiles ne pourra se faire, aux côtés des entreprises, sans la mobilisation et la collaboration des différents services institutionnels qui interviennent dans le domaine de l'emploi et de la formation (ANPE¹, structures éducatives, et autres...) et ce pour animer une réponse coordonnée au plus près des besoins épars et diversifiés du milieu rural.

Les territoires devront parler d'une seule voix, et de façon argumentée, pour obtenir de la part des services des réponses de proximité.

Plus globalement, pour tenter d'intervenir et résoudre les questions des ressources humaines en milieu rural, les acteurs des territoires devront ainsi être en capacité :

- d'identifier et de quantifier, de façon dynamique, leurs besoins,
- de concevoir et gérer des programmes de proximité,
- de développer des actions de collaboration entre les différents acteurs concernés.

Ce challenge devient un facteur puissant de mobilisation à court terme des acteurs et des territoires pour mettre en œuvre des solutions qui, pour certaines, deviendront pérennes, et structurantes pour l'avenir.

La gestion des ressources humaines, un défi territorial

Les démarches partenariales ne sont pourtant pas naturelles. Chacun en effet pense selon ses propres logiques et agit mutuellement dans sa sphère de responsabilités. Pour permettre des rencontres constructives, il convient donc de trouver les modalités d'une rencontre sécurisée entre acteurs.

Dans nos précédentes réflexions², nous avons mis en évidence que cette dynamique devait s'appuyer sur des familles d'acteurs organisés. Chaque famille, ainsi renforcée dans son identité, confortée dans sa légitimité pouvait alors en confiance s'ouvrir aux autres et s'engager dans des projets partagés.

Suite à des analyses de terrain, trois types familles semblaient alors pertinents, sachant évidemment qu'il existe des recoupements selon les contextes. Nous avons ainsi distingué les acteurs privés (agriculteurs, artisans, autres chefs d'entreprises, professions libérales), les acteurs publics (collectivités, élus,

¹ Agence Nationale Pour l'Emploi

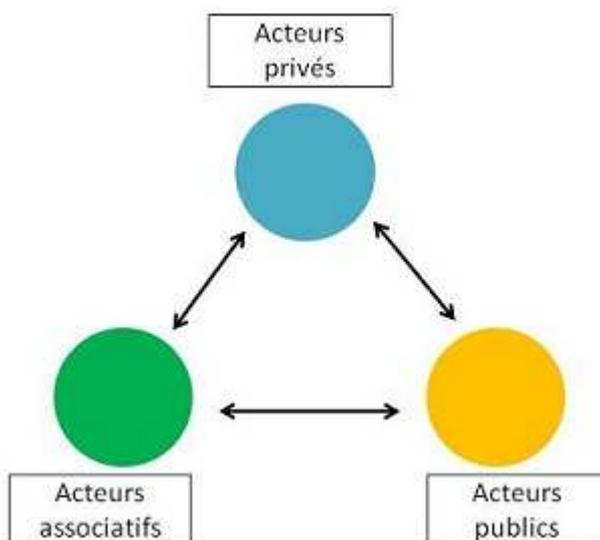
² Voir la Lettre 22 « Vers la définition d'un processus de management territorial pour valoriser les atouts économiques des territoires ruraux »

administrations) et les acteurs associatifs (acteurs locaux organisés pour une finalité sociale, culturelle, touristique, ...).

Ce système d'acteurs à trois pôles, que nous avons appelé « triade », nous apparaissait donc être l'organisation efficace pour prendre en charge des questions transversales. Ainsi, le cœur de la problématique du développement rural et en corollaire de la gestion des ressources humaines nous ramène à une question de gouvernance.

Comment faire émerger cette organisation tripartite, souple et néanmoins indispensable pour penser et conduire des projets de territoire ? Voilà, nous semble-t-il, in fine le véritable défi territorial. Comment le relever ? Quel pourrait être l'élément déclencheur ?

Les conditions de succès sont sans doute nombreuses mais cette ambition ne pourra, nous semble-t-il, se piloter qu'au travers de la conduite de deux processus associés : un processus stratégique de long terme qui définit une visée communément partageable et un processus tactique de plus court terme qui permettra une pluralité de déclinaison par rapport à cette visée.



La triade d'acteurs pour prendre en charge des problématiques territoriales.

Nous faisons alors l'hypothèse que l'outil prospectif peut être un formidable aiguillon pour lancer ce processus. Les pages qui suivent permettront de préciser notre réflexion.