HAL
open science

L'industrie jardinière du territoire

Emilie Bourdu, Cathy Dubois, Olivier Mériaux

To cite this version:

Emilie Bourdu, Cathy Dubois, Olivier Mériaux. L'industrie jardinière du territoire. 2014. hal-00995356

HAL Id: hal-00995356
https://hal.science/hal-00995356v1

Submitted on 23 May 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'Industrie jardinière du territoire

ou Comment les entreprises s'engagent dans le développement des compétences

Emilie Bourdu, Cathy Dubois et Olivier Mériaux
Préface de Louis Gallois

La Fabrique de l'industrie
laboratoire d'idées

Un laboratoire d'idées pour l'industrie

La Fabrique de l'industrie est un laboratoire d'idées créé pour que la réflexion collective sur les enjeux industriels gagne en ampleur et en qualité.

Elle est présidée par Louis Gallois, commissaire général à l'investissement, et Denis Ranque, président du conseil d'administration d'Airbus Group. Elle a été fondée en octobre 2011 par des associations d'industriels (Union des industries et des métiers de la métallurgie, Cercle de l'industrie, Groupe des fédérations industrielles) partageant la conviction qu'il n'y a pas d'économie forte sans industrie forte.

Missions

Lieu de réflexion et de débat, La Fabrique travaille de façon approfondie et pluridisciplinaire sur les perspectives de l'industrie en France et en Europe, sur l'attractivité de ses métiers, sur les opportunités et les défis liés à la mondialisation.

La Fabrique organise la confrontation des points de vue et des analyses pour rendre intelligibles des réalités complexes et nuancées. Elle collabore avec l'ensemble des institutions qui peuvent concourir à la réalisation de ses missions.

Centre de ressources, La Fabrique rassemble l'information, crée de nouveaux espaces de dialogue, produit des synthèses critiques. Le site web (www.la-fabrique.fr) permet de suivre l'actualité des débats sur l'industrie et d'y prendre part, d'être informé des récentes publications et de nos travaux, de discuter le point de vue d'experts et de proposer de nouvelles réflexions.

Les notes de La Fabrique

Les notes de La Fabrique sont des contributions écrites aux principaux débats en cours : emploi et dialogue social, compétitivité, comparaisons internationales… Rédigées par des observateurs et des experts, elles s'appuient soit sur une analyse collective préalable (typiquement, un groupe de travail) soit sur une expérience individuelle incontestable.

Dans tous les cas, les membres du conseil d'orientation de La Fabrique sont mobilisés à trois étapes : au moment de la définition du sujet, au cours d'échanges sur les résultats émergents à mi-parcours, et lors de la validation finale de la note.

L'Industrie jardinière du territoire

ou Comment les entreprises s'engagent dans le développement des compétences

Emilie Bourdu, Cathy Dubois, Olivier Mériaux, *L'Industrie jardinière du territoire ou Comment les entreprises s'engagent dans le développement des compétences*, Paris, Presses des MINES, 2014.

ISBN : 978-2-35671-128-1

© Presses des MINES - TRANSVALOR, 2014
60, boulevard Saint-Michel - 75272 Paris Cedex 06 - France
presses@mines-paristech.fr
www.pressesdesmines.com

© La Fabrique de l'industrie
81, boulevard Saint-Michel -75005 Paris - France
info@la-fabrique.fr
www.la-fabrique.fr

Photo de couverture : Formes circulaires, soleil n°2 (1912-1913) - AM3910P
Delaunay Robert (1885-1941)
Localisation : Paris, musée national d'Art moderne - Centre Georges Pompidou
© Centre Pompidou, MNAM-CCI, Dist. RMN-Grand Palais / Jacques Faujour.

Direction artistique : Franck Blanchet
Mise en pages : Sandra Rodrigues

Dépôt légal 2014
Achevé d'imprimer en 2014 (Paris)
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

L'Industrie jardinière du territoire

ou Comment les entreprises s'engagent dans le développement des compétences

par Emilie Bourdu, Cathy Dubois et Olivier Mériaux

Sommaire 4
Remerciements 7
Préface 9

RÉSUMÉ

Jardiner son territoire : pourquoi ? comment ? 11

VOLET 01 - ANALYSE

La stratégie du jardinier 23

CHAPITRE 1
La territorialisation croissante des politiques d'emploi et de formation : remède ou symptôme d'un épuisement des cadres antérieurs ? 26

CHAPITRE 2
Quand l'entreprise investit dans les ressources humaines de son territoire 40

CHAPITRE 3
Les rapports entreprise-territoire et la stratégie du jardinage 54

Conclusion 61
Réactions : Gilles Crague - Jacques Perrat - Nadine Levratto 62

VOLET 02 - PRATIQUES

Quelques cas éclairants d'actions locales 73

CAS 1
Le centre de formation de Multiplast 74

CAS 2
Le GEIQ industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône 80

CAS 3
L'action de la branche plasturgie en Rhône-Alpes 86

CAS 4
Les dispositifs Alizé® et Pass'Compétences 92

CAS 5
Les actions de Thales et de Sanofi avec la Féfis et le Leem 100

CAS 6
L'opération « 100 Chances 100 Emplois » 106

Réactions : Jacques Samarut - Philippe Schwartz 110

Conclusion générale 115
Réaction : Jean-Marie Bergère 118
Annexe - Les démarches de GPEC Territoriale 123
Bibliographie 129

Remerciements

Cette étude est le fruit d'une réflexion collective conduite par Olivier Mériaux (UMR Pacte Grenoble), Cathy Dubois (R&D Consultants, HT2S Cnam) et La Fabrique de l'industrie dans la continuité des travaux réalisés avec Laurent Duclos (IDHES, UMR CNRS 8533) et le cercle de réflexion TerRhE sur le thème de la régulation territoriale de l'emploi et des relations sociales.

Nous remercions vivement Nadine Levratto (CNRS, CEE), Jean-Marie Bergère (consultant indépendant), Gilles Crague (Ecole des Ponts ParisTech), Jacques Perrat (ADEES Rhône-Alpes), Jacques Samarut (Ecole normale supérieure de Lyon) et Philippe Schwartz (conseil régional de Lorraine) pour leurs contributions à ce travail ainsi qu'Audrée Guns (Leem), Laure Ménétrier (Mines Paristech), Denis Boissard (UIMM), Cédric Messier (Mines ParisTech) et Eric Rebiffé (Sanofi) pour leurs apports.

Nous tenons également à remercier chaleureusement Muriel Carrat (CCI Moselle), Florence Caumes (GEIQ Gard, Vallée et Delta du Rhône), Isabelle Dubois (Multiplast), Benoit Dorsemaine (Allizé plasturgie Rhône-Alpes), Dominique Dubois (Multiplast), Jean-François Houée (Thales-Géris), Jean-Luc Malétras (Thales-Géris) et Michel Rouah (Alizé®) pour les interviews qu'ils nous ont accordées.

Préface

Nos entreprises industrielles recrutent. Il n'est pas inutile de le rappeler alors que l'attention des médias et du grand public se focalise plutôt sur les fermetures d'usines, les délocalisations, la baisse de l'emploi industriel…

Les établissements industriels, tout comme les métiers, ont évolué. L'introduction de nouvelles technologies et de nouveaux modes d'organisation du travail nécessitant plus de polyvalence, d'autonomie, de fonctionnement en mode projet… a élevé le niveau général de compétences demandé aux ouvriers, techniciens, ingénieurs et cadres. Mais aujourd'hui, l'industrie peine à recruter ces profils qualifiés, situation pouvant paraître aberrante au regard du fort taux de chômage en France.

Cette étude de La Fabrique rappelle les principales origines des difficultés de recrutement dans l'industrie. Elle montre comment des acteurs publics ou privés, locaux et nationaux, tentent d'y remédier. Son apport majeur est de mettre en lumière l'action que des entreprises industrielles et leurs représentants mènent en matière de développement des compétences sur les territoires. Sur ce sujet important, elle allie analyse et cas pratiques.

L'étude décrit plus d'une dizaine de pratiques locales d'entreprises de toutes tailles qui s'investissent, au bénéfice des personnes à la recherche d'un emploi, des territoires, de leurs partenaires économiques et de leurs salariés. Qu'il s'agisse de PME créant leur propre centre de formation, de grandes entreprises développant des parcours partagés d'alternance avec les PME, de branches professionnelles proposant des certificats de qualification professionnelle ou encore d'entreprises, petites et grandes, se regroupant pour l'insertion et la qualification de personnes éloignées de l'emploi, toutes construisent sur leur territoire les compétences nécessaires à la compétitivité de l'industrie française. Les bonnes pratiques peuvent servir d'exemples. L'intérêt de l'étude est justement d'encourager d'autres entreprises à s'engager dans la même voie.

Le rôle des entreprises en matière de formation et de construction des compétences, leur capacité à mettre en oeuvre des actions adaptées au contexte local, doivent en effet être valorisés et reconnus par les différentes parties prenantes, sur les territoires, qui peuvent soutenir leur action et y contribuer.

Louis Gallois

RÉSUMÉ

JARDINER SON TERRITOIRE : POURQUOI ? COMMENT ?

L'industrie recrute et souffre d'une pénurie de candidats

Les destructions d'emplois industriels relayées dans les médias ont tendance à masquer les difficultés de recrutement dans l'industrie. L'enquête *Besoins en main d'œuvre* de Pôle Emploi, réalisée chaque année avec le concours du Crédoc, fournit une première approximation du niveau de ces difficultés[1]. Dans l'industrie, plus de 40 % des recrutements sont jugés difficiles selon les employeurs interrogés fin 2012 ; c'est le deuxième secteur à souffrir de difficultés de recrutement après la construction. Certains profils sont très recherchés, en particulier les ouvriers qualifiés de la métallurgie (tuyauteurs, chaudronniers, soudeurs, tôliers, etc.) ou les ingénieurs et cadres. Ces difficultés pèsent sur le développement et la compétitivité des entreprises industrielles.

Les difficultés de recrutement sont généralement considérées comme la traduction de désajustements entre offre et demande sur le marché du travail, aussi appelés problèmes d'appariement. Les raisons de ces désajustements sont bien connues et se situent à différents niveaux. Ils peuvent être le résultat d'une inadéquation entre les compétences offertes par les travailleurs et celles qui sont demandées par les entreprises, d'un éloignement spatial aux bassins d'emploi (côté chômeurs) ou de main d'œuvre (côté entreprises), des comportements des chômeurs dans un monde d'imperfection de l'information sur les offres d'emplois, des comportements des recruteurs en matière de sélection de candidats, de la qualité de l'action des intermédiaires sur le marché du travail, d'une image dégradée des secteurs d'activités…

1 - Les résultats de cette enquête sont à lire avec précaution. Une partie seulement des projets de recrutements évoqués par les employeurs en fin d'année N donne lieu à des recrutements effectifs en année N+1. Toutefois, étant reconduite année après année, elle donne une image relativement fidèle de l'évolution dans le temps de ces difficultés de recrutement.

Les solutions envisagées à ces problèmes de recrutement renvoient souvent implicitement à une vision mécanique de l'appariement, c'est-à-dire à l'idée que la rencontre entre offre et demande de travail dépend de la correspondance immédiate entre les caractéristiques observables des demandeurs d'emploi (diplômes, établissements de formation, expériences professionnelles, etc.) et les besoins en compétences des entreprises[2]. La présente étude invite à dépasser une telle vision.

L'observation de pratiques locales, telles que l'expérience des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ou la méthode Intervention sur l'offre et la demande (IOD)[3], incite à considérer l'appariement comme un construit, c'est-à-dire comme le fruit d'une expérience établie dans la durée : employeur potentiel et candidat à l'emploi s'inscrivent dans des processus dynamiques d'apprentissage et d'interconnaissance. À ce titre, l'exemple des GEIQ est édifiant. Il révèle que des candidats, initialement considérés comme éloignés de l'emploi et qui ne seraient donc pas directement recrutés par des entreprises, sont finalement embauchés par celles-ci au terme d'un parcours en alternance et d'un accompagnement social et professionnel pris en charge par les GEIQ.

Une pluralité d'acteurs pour répondre aux difficultés de recrutement au niveaux national et local

L'action publique occupe une place centrale dans la résolution des problèmes d'appariement. La politique de l'emploi et de la formation en France reste principalement du ressort des pouvoirs publics et des partenaires sociaux au niveau national, mais le mouvement de décentralisation a doté les territoires de larges pouvoirs d'intervention pour réguler le marché du travail, ou plutôt les marchés locaux du travail[4], et agir sur la relation formation-emploi. Un des faits marquants confirmant ce mouvement est la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, depuis laquelle les régions « *définissent et mettent en œuvre la politique régionale d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle* ».

---

2 - On constate que ces besoins en compétences sont parfois surévalués par les entreprises, ce qui accentue leurs difficultés de recrutement. Les pratiques d'identification des besoins en compétences, de sélection et de recrutement des candidats, exercent une influence non négligeable sur les possibilités d'appariement entre offre et demande de travail.

3 - Se reporter à l'encadré 3 pour des précisions.

4 - Zénou (1997) indique qu'il est « empiriquement vérifié que le marché du travail est, dans la plupart des pays, segmenté sur une base géographique. Dans la grande majorité des cas, les travailleurs, mais aussi les entreprises, ne prospectent que sur des marchés régionaux admettant une taille très inférieure à celle du marché national ». Il n'existe pas de consensus sur la définition d'un marché local du travail. De notre point de vue, il s'agit a minima d'un espace cohérent avec la conciliation des mobilités pour les vies professionnelle et personnelle, c'est-à-dire dans lequel les actifs peuvent vivre et travailler.

Les politiques publiques sont complétées par les initiatives d'autres acteurs économiques et sociaux tels que les entreprises, les organisations professionnelles, les OPCA[5], les organismes de formation, les associations, etc. Au total, les réponses aux difficultés locales de recrutement se trouvent entre les mains d'une pluralité d'acteurs. Il est d'ailleurs souvent reproché aux politiques de l'emploi et de la formation de se fonder sur un empilement d'opérateurs, de dispositifs, d'échelons territoriaux, de mesures générales et catégorielles, peu lisible pour les entreprises et les personnes à la recherche d'un emploi.

L'engagement des entreprises en faveur de la construction des compétences sur les territoires et la métaphore du jardinier

Ni la mondialisation, ni l'internationalisation des firmes, ne gomment l'importance de l'échelon territorial, au contraire. Les performances des entreprises, leur capacité de développement et de rebond dépendent très largement des ressources[6] offertes par les territoires ; symétriquement, c'est de la capacité des territoires à produire des « ressources spécifiques » (Colletis, Pecqueur, 1993), propres à répondre à des problèmes productifs inédits, que naît leur attractivité pour les firmes (Raveyre, 2005). En particulier, tant que les ressources humaines circulent sur des marchés du travail localisés[7], les entreprises peuvent trouver intérêt à investir localement dans la construction de compétences.

La métaphore du jardinier désigne alors la situation dans laquelle les industriels choisissent de s'inscrire à l'échelle territoriale comme coproducteurs de ressources, et plus spécifiquement ici de compétences, plutôt que comme simples consommateurs. Elle envisage la relation entre l'entreprise et son environnement dans une logique d'écosystème.

Plus précisément, être une entreprise « jardinière », c'est par exemple :

- avoir un fort degré d'interaction et d'interconnaissance avec son écosystème (entreprises voisines, pouvoirs publics locaux, système éducatif et de formation, centres de R&D, universités, associations…) et une capacité à tirer parti du capital social ainsi accumulé ;

5 - Organismes paritaires collecteurs agréés.

6 - On désigne par là les ressources humaines, les infrastructures, le potentiel de recherche et d'innovation, le dynamisme des tissus de PME, la qualité et la quantité des informations qui circulent entre acteurs publics, privés et politiques, leur interconnaissance, les niveaux de confiance inter-personnelle et inter-organisationnelle, etc.

7 - Bien sûr, les solutions aux difficultés de recrutement ne sont pas que locales. Bernard Belloc, en réaction à ce document, indique que la question de la mobilité (ou de l'immobilité) géographique est un vrai problème pour l'emploi dans notre pays. Il pense en effet que la faible mobilité des salariés dans notre pays est un facteur aggravant en matière de chômage.

- avoir une action continue en faveur de la construction de compétences, même lorsqu'aucune nécessité urgente n'y contraint ;

- valoriser son implication territoriale comme un élément de la marque d'entreprise[8], voire être en position de leader sur des actions locales dédiées aux compétences.

On peut regretter que les initiatives entamées dans cette voie par les entreprises soient encore trop peu documentées[9]. Néanmoins, quelques cas emblématiques, concernant essentiellement des grands groupes, sont cités régulièrement dans la littérature[10]. Depuis quelques dizaines d'années en effet, de grands groupes comme Saint-Gobain, EDF, SNCF, Sanofi ou encore Thales disposent de cellules internes spécialisées dans la conception et la mise en œuvre de politiques de développement local. Cette responsabilité envers leurs territoires est bien souvent le résultat de l'expérience accumulée dans la gestion des restructurations des années 1970-1980. Mais les grandes entreprises ne sont pas les seules à s'investir. De nombreuses PME le font, de manière individuelle ou collective, en accueillant des alternants, en participant aux actions des branches professionnelles, en se regroupant au sein d'associations d'employeurs, etc.

Quatre types de relations entre les entreprises industrielles et les territoires

Dans le premier volet de cette note, Olivier Mériaux, chargé de recherche à l'IEP de Grenoble (UMR Pacte) bénéficiant d'une longue expérience au sein du cabinet Amnyos, propose une analyse des relations entre les entreprises industrielles et les territoires[11]. Il pose l'hypothèse que les entreprises résolvent mieux leurs problèmes d'accès aux ressources humaines territoriales en s'impliquant dans des démarches de co-construction des compétences. Fort de l'observation de pratiques locales de grands groupes, notamment EDF, Airbus et Thales, il distingue quatre types de relations[12].

---

8 - Les valeurs d'une entreprise « attentive » au territoire et à son développement sont devenues, pour certains grands groupes comme Danone ou EDF, un axe majeur de la communication vis-à-vis des clients, des partenaires institutionnels, des établissements de formation, mais aussi en interne vis-à-vis des salariés et de leurs représentants.

9 - L'évaluation de ces actions reste quasi-inexistante. Souvent, les acteurs réinventent les mêmes choses et sont sujets aux mêmes difficultés de mise en œuvre. Une capitalisation des pratiques est encore nécessaire ; cette étude y contribue.

10 - Voir Bergère et Demissy (2013) et Raveyre (2009, 2005, 2001) pour des travaux centrés sur les grands groupes.

11 - Le territoire est multi-échelles. Ses frontières varient en fonction des actions et selon les acteurs qui y participent. Pour cette raison, l'étude fait le choix de ne pas entrer dans un débat qui consisterait à en donner une définition. C'est la nature des relations entre les entreprises industrielles et les territoires qui est interrogée ici.

12 - À noter que ces quatre types de relations ne sont jamais acquis et peuvent faire l'objet de douloureux retours en arrière notamment en cas de retournement de la conjoncture économique.

Le rapport instrumental. Dans cette configuration, l'entreprise industrielle n'a pas de problème d'accès aux ressources humaines. La main d'oeuvre est disponible sur le territoire et prête à travailler aux conditions requises de mobilité, de qualification et d'efficacité. Le territoire reste extérieur, complètement séparé des problématiques RH internes à l'entreprise.

Le rapport contingent. En cas de pénurie de main d'œuvre, le territoire devient un contexte potentiellement contraignant. L'entreprise est incitée à s'ouvrir à son écosystème local, c'est-à-dire à analyser son environnement (identifier les caractéristiques de son bassin d'emploi par exemple) et à s'intéresser aux acteurs du territoire. C'est ainsi que naissent des partenariats locaux pour l'emploi, par exemple autour de la gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences (GTEC), de la création de formations en alternance ou encore de structures tels que les groupements d'employeurs[13].

Le rapport d'obligation. La survenue d'une situation « à risque » (un choc économique, un grand projet de développement…) peut renforcer le sentiment d'une responsabilité particulière de l'entreprise envers son territoire. Le risque de devoir recruter de très importants volumes de main d'œuvre, en vue d'un grand projet d'infrastructure, ou à l'inverse de devoir licencier des salariés suite à un choc, pousse certaines entreprises à tisser des liens avec les pouvoir publics locaux. Deux exemples sont repris dans l'étude. Le premier est celui de Dunkerque LNG, filiale d'EDF chargée de la construction d'un terminal méthanier, qui a mobilisé les acteurs publics locaux pour lancer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Le second est celui de projets de revitalisation de grandes entreprises.

Le rapport négocié. Il se peut, enfin, que le territoire devienne un lieu où des situations se nouent, dans lesquelles l'entreprise est partie prenante, et sur lesquelles elle cherche à peser. Elle devient un moteur de l'action collective, mettant à portée de main « des objectifs qui n'auraient pas été atteints individuellement » (Angeon et Callois, 2006). L'entreprise sort d'une réaction « à chaud » pour construire en continu un rapport négocié au territoire. C'est typiquement le cas de certains grands groupes ayant développé des filiales dédiées à la reconversion. Passées les phases de restructuration, ces dernières se sont positionnées comme des moteurs du développement local sur leurs territoires d'implantation. L'exemple du Géris, filiale de Thales chargée des actions sur les territoires du groupe, est développé dans cette étude.

---

13 - Un groupement d'employeurs est une structure associative, à but non lucratif, qui recrute du personnel pour le mettre à disposition de ses entreprises adhérentes. Il assure un temps plein à ses salariés, ces derniers acceptant le principe du temps partagé entre plusieurs entreprises.

Quelques cas éclairants sur l'implication des PME

Le second volet de cette note met en lumière des cas remarquables reposant partiellement voire totalement sur l'implication de PME dans la construction de compétences. Outre des initiatives individuelles, on observe également des actions collectives : certaines reposent sur le regroupement d'entreprises industrielles dans des associations d'employeurs, d'autres sont pilotées ou soutenues par les représentants des entreprises au niveaux national et/ou local (fédérations et branches professionnelles), d'autres encore sont portées par des acteurs privés, publics ou des associations tels que les chambres de commerce et d'industrie, les pôles de compétitivité, de grandes entreprises, certains services de l'État ou des collectivités locales. L'échantillon proposé repose sur une série d'interviews réalisées en 2013 et début 2014. Il s'attache à faire ressortir systématiquement le contexte d'émergence, le contenu et les résultats de chaque action.

Multiplast ou l'exemple d'une action individuelle dont les retombées dépassent le cadre de l'entreprise

L'entreprise Multiplast[14] (Vannes) a pour cœur de métier la construction de navires de compétition. Son développement récent sur des projets industriels de l'aéronautique et du spatial, associé à des difficultés récurrentes de recrutement, l'ont poussée à investir sur fonds propres en 2013 dans un centre de formation aux métiers d'opérateurs composites[15]. Partant d'une problématique individuelle, son PDG et sa responsable de formation expliquent aujourd'hui qu'ils sont prêts à former des salariés d'autres entreprises régionales, y compris concurrentes, pour des raisons à la fois économiques et stratégiques. D'abord, le retour sur investissement du centre de formation en dépend. Ensuite, disposer de partenaires locaux proposant des compétences proches et complémentaires permet de répondre à des marchés et de répartir le travail à proximité, évitant ainsi le recours à une sous-traitance extra-locale. Enfin, former des collaborateurs extérieurs réduit les effets de concurrence autour des compétences.

Le GEIQ industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône : un intermédiaire qui améliore l'appariement entre des personnes éloignées de l'emploi et des industriels en mal de candidats

Le Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône est soutenu par la branche de la métallurgie, laquelle mène une politique active d'incitation à la création et au développement de GEIQ industriels via la

14 - En janvier 2014, Multiplast s'est alliée à l'entreprise Décision pour créer le groupe Carboman, présidé par Dominique Dubois (PDG de Multiplast).

15 - Le centre de formation accueillera ses premiers stagiaires au printemps 2014. Il a formé une première « mini-promotion » de quatre stagiaires fin 2013.

mobilisation du réseau des UIMM territoriales et le soutien financier de son fonds Agir pour l'insertion dans l'industrie (A2i)[16]. Piloté par des entreprises locales, et reposant sur un réseau dynamique d'acteurs territoriaux, le GEIQ industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône apporte aux entreprises adhérentes un service allant bien au-delà de leurs compétences internes de recrutement, y compris pour les plus grandes d'entre-elles. Les candidats recrutés par le GEIQ ne seraient pas retenus en passant par leurs méthodes de recrutement habituelles, en raison de leur absence de qualification, de leur manque d'expérience professionnelle ou de savoir-être. D'abord recrutés par le GEIQ lui-même, ils se voient proposer un accompagnement social et professionnel et, surtout, un parcours de qualification en alternance au sein des entreprises adhérentes. Depuis cinq ans, le GEIQ utilise ce mode dynamique et continu pour apparier personnes éloignées de l'emploi et industriels.

L'action des branches professionnelles : l'exemple d'Allizé plasturgie en Rhône-Alpes

La branche professionnelle de la plasturgie en Rhône-Alpes, Allizé Plasturgie, présente deux actions adaptées aux caractéristiques des entreprises industrielles implantées sur deux territoires de la région. La première action est une action de formation aux métiers de régleurs de machines à Loriol. En 2012, une dizaine de jeunes ont passé trois CQP[17] (certificats de qualification professionnelle) grâce à Allizé plasturgie en vue d'occuper les postes vacants, ce qui permet une circulation des compétences au sein du marché local du travail. À Oyonnax, la branche a lancé ADC+ (Action Développement Compétences) afin de faire monter en compétences les salariés des entreprises du bassin tout en assurant leur remplacement. Pour ce faire, une équipe de 10 intérimaires a été formée, capables de prendre la place des salariés en formation.

Alizé® et Pass'Compétences ou la collaboration de grandes entreprises et de PME dans le cadre du mécénat de compétences

Le mécénat de compétences repose sur la mise à disposition de personnel de grandes entreprises au profit de PME ayant un projet de développement. Alizé® et Pass'Compétences sont deux dispositifs qui organisent des détachements au niveau territorial. S'ils poursuivent la même philosophie, ils ne partagent pas les mêmes caractéristiques. Alizé® (ou « action locale interentreprises en zone d'emploi ») vise des projets de développement de PME potentiellement créateurs d'emplois. Le dispositif est animé au niveau national

16 - Ce fonds a ainsi contribué à la création de huit GEIQ (à Dunkerque, Brest, Nantes, Chalon-sur-Saône, Poitiers, Bagnols-sur-Cèze, Pau, Tarbes) et au développement de quatre autres GEIQ (à Sedan, Strasbourg, Besançon et Auxerre).

17 - Créés et délivrés par les partenaires sociaux des branches professionnelles, les certificats de qualification professionnelle (CQP) permettent aux salariés d'acquérir une qualification reconnue par la branche concernée.

par l'association Astrées[18] et, sur chaque territoire concerné, par un opérateur local, souvent une CCI. Un comité d'agrément, présidé par un chef d'entreprise, détermine les projets à soutenir. Le plus souvent, le soutien prend la forme de la mise à disposition d'un cadre ou d'un technicien pour trois à cinq jours, durant toute la durée du projet de la PME. Le second dispositif, Pass'Compétences, est opéré par le Géris (Thales) et a été élaborée par l'ARD (Agence régionale de développement de la région Ile-de-France), le Géris et le Pôle Systematic. Il consiste à détacher des experts dans les PME franciliennes, pour une durée allant de six à dix-huit mois. Ces deux dispositifs instaurent une solidarité locale entre entreprises, ainsi qu'avec la sphère publique. Ils interviennent hors crise, « à froid », dans une logique de moyen et long termes. Enfin, ils présentent l'avantage de ne pas ajouter de structure supplémentaire dans un paysage institutionnel déjà dense.

Alternance, grands groupes et PME : la mise en œuvre de « parcours d'alternance partagés » par Thales et l'action de Sanofi avec la Féfis et le Leem

Thales a mobilisé sa filiale Géris pour évaluer les conditions de faisabilité de « parcours partagés d'alternance » (PPA) prôné par le Gifas (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales) consistant à flécher des parcours d'alternance portés par les grands groupes vers des PME locales. Géris a identifié différents types de PPA reposant soit sur des périodes d'immersion et de mise en situation opérationnelle dans une PME à la fin du parcours d'alternance, soit sur le recrutement conjoint de l'alternant entre la PME et le grand groupe en début de formation. La Féfis et le Leem, quant à eux, suite à une réflexion autour des évolutions futures des besoins en compétences dans l'industrie de la santé, se sont interrogés sur des pratiques qui pourraient valoriser l'alternance et répondre aux enjeux liés à l'insertion des alternants sur les territoires d'implantation de ses entreprises. Trois territoires pilotes - Rhône-Alpes, Haute et Basse Normandie, Centre et Ile-de-France - ont été sélectionnés pour la mise en œuvre d'actions locales qui consistent d'abord à cartographier les besoins des PME, des grands groupes et les fins de contrat des alternants puis à organiser un « forum rencontre » entre ces différents acteurs.

Un partenariat entre entreprises et acteurs publics de l'emploi pour l'insertion des jeunes de quartiers sensibles : l'opération « 100 Chances 100 Emplois »

Schneider Electric lance l'initiative « 100 Chances 100 Emplois » en 2004. La démarche répond à la demande de Jean-Louis Borloo, alors ministre du Travail, de voir les entreprises s'impliquer dans l'insertion des jeunes issus des zones urbaines sensibles (ZUS). L'initiative est d'abord expérimentée à Chalon-sur-Saône, puis progressivement déployée

18 - Association travail, emploi, europe, société. Elle regroupe des entreprises, partenaires sociaux, organismes de protection sociale, services publics, praticiens et chercheurs, dans le but de décrypter les transformations du travail et de l'emploi, inventer et diffuser, en France et en Europe, des pratiques sociales novatrices. Voir www.astrees.org.

dans une vingtaine de bassins d'emploi, dont Angoulême, Aubervilliers, Saint Denis, Chambéry, Dieppe, Grenoble…, ceci grâce à la mobilisation de nombreuses entreprises qui ont rejoint Schneider (notamment Adecco, Caterpillar, Dalkia, Elior, Saint-Gobain, ST Microelectronics, l'UIMM…). Sur le terrain, la démarche « 100 Chances 100 Emplois » s'inscrit dans un partenariat durable entre les entreprises mobilisées (dont des PME et TPE), les associations de quartier, les services de l'État (préfecture, Direccte, rectorat, service public de l'emploi) et les collectivités du bassin d'emploi. L'objectif est d'intégrer 60 % des jeunes entrés dans le dispositif – une fois sélectionnés à l'issue d'un sas de quatre jours – en CDD ou contrat de travail temporaire de plus de six mois, en CDI ou en alternance, après un parcours d'insertion professionnelle au sein des entreprises du réseau.

L'industrie jardinière du territoire : quels bénéfices et quelles conditions ?

Les entreprises « jardinières » développent des ressources locales favorisant l'ancrage de leurs établissements et des emplois. Des ressources quantifiables, d'abord : ressources humaines, centres et parcours de formation, moyens financiers, compétences nouvelles pour les salariés et les demandeurs d'emploi…. Des ressources plus immatérielles, ensuite : connaissance mutuelle entre acteurs, confiance interpersonnelle et interorganisationnelle, solidarité entre entreprises. Ces ressources immatérielles émergent ou se renforcent pendant l'action, de part les dynamiques de collaboration entre acteurs, voire agissent comme des conditions nécessaires à la réussite de ce type d'action. Quoi qu'ayant pour origine des relations sociales non marchandes, ces dernières participent à la performance économique des territoires (Angeon et Callois, 2006). *In fine*, ceux-ci améliorent leur attractivité et leur résilience face aux chocs.

Pour les entreprises, l'intérêt est avant tout économique et stratégique, même s'il peut être couplé à une intention d'exercer sa responsabilité sociale. Une grande entreprise qui forme davantage de jeunes en alternance qu'elle ne pourra en recruter, et qui s'engage à l'instar d'EDF ou de Thales à les accompagner vers l'emploi en organisant des parcours avec ses sous-traitants, se comporte de manière « citoyenne », « responsable », mais elle est aussi tout à fait consciente de l'intérêt stratégique que représente le maintien à proximité de certains métiers techniques au sein du réseau de ses sous-traitants. S'agissant des PME, une entreprise comme Multiplast, s'apprêtant à former des salariés d'autres entreprises, s'assure d'avoir à ses côtés des partenaires potentiels et se prémunit d'un risque éventuel de pillage des compétences dans un contexte de pénurie de main d'œuvre industrielle.

On voit s'esquisser dans cette étude certaines conditions nécessaires à la réussite des initiatives. D'abord, elles sont rarement menées individuellement. Elles nécessitent donc le plus souvent l'appui d'autres acteurs, ce qui veut dire qu'un ensemble de règles du jeu (lois, règlements, normes) et de comportements sont susceptibles d'influencer les résultats de l'initiative. En cas d'incompatibilité des règles du jeu et de comportements, les mécanismes de coopération peuvent être fortement perturbés[19].

Ensuite, on observe que certains jouent le rôle d'acteur clé, « de chef d'orchestre », et que le jardinage du territoire s'en trouve alors largement facilité. Il peut s'agir de la branche professionnelle, de la PME à l'origine de l'initiative ou encore du grand groupe ou du pôle de compétitivité. L'avantage d'un tel acteur est qu'il structure la coordination d'ensemble et sert de référent institutionnel aux différents partenaires (Gilly et Perrat, 2003).

Les coopérations ne se décrètent pas ; et la proximité géographique entre acteurs n'est pas le gage d'une bonne coordination, ni de l'existence même d'une collaboration. Les coopérations qui réussissent sont souvent le fruit d'un long travail d'appropriation des enjeux communs et de l'intérêt à travailler ensemble, d'une bonne interconnaissance et d'une confiance entre structures partenaires[20]. La confiance s'inscrit dans le temps long ; elle est sensible à la qualité des expériences passées.

Finalement, il s'avère que l'engagement des entreprises en matière de construction des compétences est potentiellement fragile du fait des changements dans les organigrammes des entreprises et des institutions, de la rotation accélérée des dirigeants d'unités, du poids des réseaux inter-personnels et inter-organisationnels, de la difficulté à capitaliser dans le temps… autant d'éléments à prendre en compte pour de futures entreprises « jardinières » du territoire.

---

19 - Voir Bourdu (2011) pour plus d'éléments concernant les mécanismes de coordination – comportements opportunistes *versus* relations de confiance, systèmes d'incitation/contrôle et régles du jeu aux niveau local et national - intervenant dans les dispositifs d'action publique territoriale consacrés aux questions d'emploi et de formation.

20 - Ces intiatives ont la particularité de mobiliser des acteurs publics et privés qui se trouvent dans des relations d'asymétries de position et d'intérêt, ces asymétries affectant leurs capacités à se coordonner autour d'un projet. Par exemple, les entreprises d'un même territoire peuvent être en situation de conccurence et donc ne pas souhaiter divulguer des informations sur leurs besoins en compétences.

VOLET 01 - ANALYSE

LA STRATÉGIE DU JARDINIER

par Olivier Mériaux

En dépit de sa bonne image dans l'opinion[21], l'emploi industriel peine toujours à attirer des jeunes en formation et des actifs sur certains métiers[22]. Les employeurs et les décideurs s'inquiètent d'un sentiment de désamour croissant entre l'industrie et les Français, moins du fait de représentations négatives des métiers industriels qu'à cause de la perception globale de l'industrie comme un secteur en déclin. Cette représentation – alimentée dans la période de crise actuelle par la chronique quotidienne des fermetures d'usines[23] – est d'ailleurs plus fortement ancrée chez les jeunes, en quête de perspectives professionnelles à long terme, que dans le reste de la population[24]. Pour autant, l'industrie demeure un secteur qui recrute et de nombreux employeurs peinent à trouver les compétences dont ils ont besoin, situation paradoxale qui ne cesse d'alimenter le débat public en controverses sur l'inefficacité du service public de l'emploi ou la désincitation au travail que constitueraient les allocations-chômage.

Cette situation nous offre également un bon point de départ pour introduire une réflexion plus générale sur la performance de nos politiques d'emploi et de formation, sur les manières de les conduire et sur la place qu'y occupent les entreprises.

21 - Sondage « Les Français et l'industrie », IPSOS, mars 2011. À la question « Quelle image avez-vous des métiers de l'industrie (automobile, aéronautique, mécanique, chimie, métallurgie, plasturgie, ameublement…) ? », 23 % des personnes interrogées répondent « très bonne » et 65 % « assez bonne ».

22 - Ce texte a bénéficié de nombreux apports de Cathy Dubois et Laurent Duclos, qu'ils en soient ici remerciés.

23 - *Cf.* encore la double page du *Monde* du 9 octobre 2012 : « Plan social après plan social, les effectifs de l'industrie s'effondrent. Les entreprises doivent s'assurer des compétences nécessaires à leur développement, les syndicats se préoccupent de préserver l'emploi. Pour tous, la solution réside dans l'anticipation. La structure du tissu industriel est au coeur des enjeux. ».

24 - Sondage « Les Français et l'industrie », IFOP-Usine Nouvelle, septembre 2012. À la question « conseilleriez-vous à l'un de vos enfants ou à un proche de travailler dans l'industrie », 55 % des répondants âgés de 35 ans et plus répondent oui, contre 45 % des moins de 35 ans.

L'idée que la France ne sait pas organiser son système de formation professionnelle et son marché du travail pour répondre aux « besoins des entreprises » demeure l'une des idées les mieux partagées d'un bord à l'autre du champ social et politique. Il est frappant toutefois de constater que, face à des constats qui se répètent à l'identique depuis des décennies, le premier réflexe consiste bien souvent à proposer de faire « plus de la même chose » : plus d'information et d'orientation à base de connaissance des métiers, plus d'appels volontaristes à faire plus de contrats en alternance, plus de prescription de formation et de placement en emploi en fonction des « besoins de main d'œuvre ». En somme, plus de ce qui ne semble pas ou peu fonctionner…

Pour sortir de ce schéma, il nous semble utile de réinterroger un certain nombre de postulats sous-jacents à ces politiques, et en premier lieu celui-ci : il existerait une « offre » et une « demande » d'emplois et de compétences qui se construiraient dans deux univers complètement indépendants[25], qu'il s'agirait dès lors de rapprocher l'un de l'autre, la « demande » ayant vocation à structurer « l'offre » à laquelle pourvoient des grandes institutions publiques (l'Éducation nationale, le service public de l'emploi) ou les organismes de formation. Bien qu'elle soit très éloignée de la réalité du fonctionnement du marché du travail et de la régulation de la production des compétences, cette vision mécaniste continue très largement d'informer la conception de nos politiques d'emploi et de formation. Un second postulat important de ces politiques est que l'efficacité en la matière reposerait sur une co-responsabilité des pouvoirs publics et des organisations représentatives des salariés et des employeurs pour orienter, piloter et mettre en œuvre des actions permettant d'ajuster la réponse aux besoins. S'il a pu fonctionner comme un mythe fondateur du système de formation professionnelle dans les années 1970, ce postulat est contesté depuis de nombreuses années par ceux qui dénoncent l'éparpillement des responsabilités et remettent en cause l'efficacité de la gestion paritaire.

Comme nous le verrons, de nombreuses observations et analyses suggèrent que l'explication de la piètre performance des politiques d'emploi et de formation réside en partie dans l'inadaptation croissante des canaux institutionnels existants à porter l'expression des « besoins » des entreprises et de leurs salariés dans les lieux où sont « fabriquées » ces politiques. Cette tâche est d'autant plus compliquée que ces lieux sont devenus multiples, souvent faiblement connectés entre eux et se situent à différentes échelles, depuis les négociations nationales au sein d'une branche professionnelle jusqu'au bassin d'emploi, en passant par l'espace régional. Pour

25 - Ce qui, comme l'avaient fait déjà fait remarquer Alfred Marshall ou Paul Samuelson en leur temps, est à peu près aussi pertinent que de se demander laquelle des deux lames de ciseaux coupe la feuille de papier…

cette raison principalement, c'est de plus en plus fréquemment à l'échelle réduite d'un territoire qu'une mise en cohérence des politiques est aujourd'hui recherchée.

L'idée centrale que nous voudrions défendre et illustrer ici est que cette place croissante des dynamiques territoriales dans la régulation du marché du travail et de la relation emploi-formation doit s'accompagner d'une implication beaucoup plus active des entreprises qui structurent le territoire. Et que cela nécessite à la fois un changement de posture de leur part – le passage d'un rôle de « consommateur passif » à un statut de co-producteur des ressources humaines – et une ouverture beaucoup plus grande des acteurs institutionnels à leur égard.

Cette convergence pour « agir localement » en faveur de la construction des ressources humaines du territoire se heurte il est vrai à de nombreux obstacles, tant du côté des acteurs publics que des entreprises. Cela étant, nous rendrons compte de plusieurs initiatives qui tendent à montrer que cette relation dynamique peut aussi s'opérer, dans l'intérêt conjoint des entreprises et des territoires. Ce type de relation, que nous qualifierons de « modèle du jardinier », est susceptible de recouvrir une variété de situations concrètes, dont certaines se donnent à voir sous d'autres aspects (par exemple des démarches dites de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise »). Ce travail exploratoire nous permet de formuler un ensemble d'hypothèses sur la valeur ajoutée de cette posture de jardinier pour répondre à quelques unes des problématiques actuelles de l'action publique et des entreprises en matière de gestion de l'emploi et des compétences.

CHAPITRE 1

La territorialisation croissante des politiques d'emploi et de formation : remède ou symptôme d'un épuisement des cadres antérieurs ?

L'exemple des pénuries de recrutement constitue une bonne porte d'entrée pour pénétrer dans la complexité institutionnelle des politiques de l'emploi et de la formation. Si de multiples facteurs conjoncturels peuvent se combiner pour aboutir à des difficultés de recrutement, même en période de chômage élevé (1.1), de nombreux travaux montrent qu'un mécanisme plus structurel est en cause : les mécanismes de régulation institutionnelle qui ont longtemps fonctionné, et qui étaient fondés sur la concertation centralisée entre les professions, le système éducatif et les autres producteurs de qualifications comme les organismes de formation, ont été fortement ébranlés par la régionalisation des politiques de formation.

Qu'il s'agisse de la formation initiale, de la formation continue ou des politiques du marché du travail, des modes de régulation centralisées, obéissant à des logiques de pilotage sectorielles et descendantes, ont depuis deux décennies progressivement laissé place à des mécanismes plus décentralisés, fondés au plan régional sur des concertations multiples entre acteurs privés et institutions publiques en charge de ces enjeux (1.2). Or ces mécanismes peinent à produire des effets de régulation efficaces, générant au contraire un alourdissement des procédures de décision et une croissance en flèche des coûts de coordination.

Face à ces difficultés, les politiques publiques ont souvent cherché comme « porte de sortie » à mettre en place des ajustements « de proximité », en territorialisant davantage les lieux de régulation du marché du travail et de la production des compétences (1.3). Les « approches territoriales » promues dans le champ de l'emploi-formation témoignent d'un potentiel important de recomposition des logiques d'action publique traditionnelles (segmentées, sectorielles), mais aussi des risques de voir les entreprises tenues en lisière de ces démarches avant tout conçues à partir des contraintes et cadres d'intervention des acteurs publics.

1. Le paradoxe persistant des difficultés de recrutement en période de chômage

Enjeux politiques « à haut risque », l'emploi et la formation sont des domaines où le point de vue des experts se confronte quotidiennement à celui des usagers. Vu « d'en bas », notamment par l'employeur qui n'arrive pas à recruter, la coexistence de difficultés de recrutement et d'un chômage élevé dans un secteur donné est une situation aberrante. Elle est pourtant fréquente, notamment dans l'industrie (*cf.* encadré 1). De toute évidence la « rencontre locale » entre les ressources humaines et les besoins de compétences des entreprises s'opère difficilement, malgré les efforts conjoints des pouvoirs publics et des organisations professionnelles pour organiser la production des compétences recherchées et l'appariement sur le marché du travail.

> « Vu par l'employeur qui n'arrive pas à recruter, la coexistence de difficultés de recrutement et d'un chômage élevé dans un secteur donné est une situation aberrante. »

Encadré 1 - LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DANS L'INDUSTRIE

L'industrie est le deuxième secteur en 2013 à souffrir de difficultés de recrutement après celui de la construction. C'est ce qui ressort de l'enquête Besoins en main d'œuvre (BMO), réalisée depuis plusieurs années à l'initiative de Pôle Emploi avec l'appui du Crédoc. Selon les employeurs industriels interrogés fin 2012, plus de 40 % des recrutements sont jugés difficiles. À titre de comparaison, ce chiffre est de 31,5 % dans l'agriculture et de 33,9 % pour le commerce.

Ces difficultés se révèlent variables selon les métiers industriels : très importantes pour certaines catégories d'ouvriers qualifiés de la métallurgie (tuyauteurs chaudronniers, tôliers, etc.), elles sont généralement moindres pour les emplois d'ouvriers non qualifiés en métallurgie, verre, céramique et matériaux de construction. Enfin, pour le personnel d'encadrement, c'est près d'un projet sur deux de recrutement d'ingénieurs et cadres de l'industrie qui est considéré comme délicat par les employeurs.

À noter que cette enquête, bien que très médiatisée, est affectée de plusieurs biais qui en limitent fortement le caractère prédictif : en particulier, les « projets de recrutement » identifiés par les employeurs en fin d'année N ne correspondent qu'à une toute petite fraction des recrutements effectués en année N+1 (moins de 10 %). Une grande prudence est donc de mise quant à l'interprétation de ces chiffres, qui ne doivent pas être considérés dans l'absolu mais de manière relative (évolutions dans le temps).

Source : La Fabrique de l'industrie.

Les employeurs et leurs organisations ont souvent tendance à imputer ces difficultés à une méconnaissance des métiers de la part du grand public, et des jeunes en particulier, et à focaliser leurs politiques sur des actions de communication. Si ces campagnes de valorisation de « l'image » des métiers rencontrent rarement le succès escompté, c'est sans doute qu'elles se heurtent à la réalité vécue par les individus. L'observation des processus d'orientation scolaire et professionnelle des jeunes témoigne souvent de ces phénomènes de mise en défaut des cadres de régulation collectifs par les choix individuels : alors qu'un arsenal d'outils d'aide à l'orientation est aujourd'hui accessible, ces choix s'opèrent bien souvent moins en fonction de la cohérence « rationnelle » entre projet personnel et connaissance des métiers que d'une réalité vécue par l'individu (l'existence d'un lycée préparant à telle spécialité à proximité du domicile), et souvent également en fonction de critères subjectifs, voire « irrationnels » du point de vue des institutions : le choix des pairs, la réputation d'un employeur rapportée par des proches, etc.

Pourtant, de nombreuses études, déjà anciennes (Merle, 1985), ont montré que de multiples facteurs sont en cause dans les difficultés de recrutement : ils sont à la fois quantitatifs et qualitatifs, conjoncturels et structurels, se situent du côté de la demande de travail (par exemple la capacité des employeurs à définir leurs besoins), de l'offre (les compétences détenues par les demandeurs d'emploi, leur propension à la mobilité, etc.) ou encore de la mise en relation entre offre et demande de travail (qualité de l'action des intermédiaires sur le marché du travail par exemple) (*cf.* encadré 2).

Toute stratégie visant à y remédier devrait donc jouer sur un ensemble de leviers : les « remèdes quantitatifs » peuvent porter sur le système de formation, la régulation des flux entre les différentes filières, les niveaux et spécialités de diplômes, la politique salariale, alors que les facteurs plus qualitatifs renvoient aux modes de sélection et de recrutement, aux politiques RH (fidélisation, gestion de carrière, conditions de travail…), et, en amont, aux ingénieries pédagogiques développées au sein du système de formation (Du Crest, 1999). Facteur de complexité supplémentaire, dans certains cas, des causes évidentes de pénurie de main-d'œuvre renvoient à des situations « hors champ » des politiques d'emploi-formation, par exemple en matière de logement, de transport, de services publics ou d'aménagement du territoire

> « De multiples facteurs sont en cause dans les difficultés de recrutement : ils sont à la fois quantitatifs et qualitatifs, conjoncturels et structurels, se situent du côté de la demande de travail, de l'offre ou encore de la mise en relation entre offre et demande de travail. »

Encadré 2 - À L'ORIGINE DES PROBLÈMES D'APPARIEMENT SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

L'existence de « frictions » sur le marché du travail explique que chômeurs et employeurs ne se rencontrent pas instantanément. Les quatre points suivants dressent un bref aperçu des plus importantes d'entre-elles.

1. *Être localisé à distance d'un bassin d'emploi, pour un chômeur, ou de main d'œuvre, pour une entreprise, réduit les chances d'appariement*. Les coûts de déplacement domicile/travail influencent la taille de la zone de prospection d'emploi et l'acceptation ou le refus d'un poste. Ce résultat est d'autant plus vrai pour les travailleurs les moins qualifiés (Croux et Wasmer, 2000).
2. *L'information qui circule sur les candidats à l'emploi, les employeurs et les postes de travail n'est pas parfaite et illimitée*, ce qui explique le délai nécessaire à l'offre et la demande pour se rencontrer (temps de recherche de l'information) et donc l'existence de coûts de coordination.

   Côté chômeurs, les coûts sont liés au temps consacré à la recherche d'emploi et aux démarches à effectuer : accès à l'information sur les offres d'emplois, visites chez les différents organismes de placement ou de suivi, envois de candidatures… Côté recruteurs, les coûts à supporter renvoient au temps et aux frais induits par la procédure de sélection de candidats : publicité sur les postes offerts, tri des dossiers et sélection des postulants, entretiens, frais d'embauche… Pour limiter ces coûts, et donc raccourcir le temps nécessaire pour trouver le « bon » collaborateur, les employeurs sont très sensibles aux « signaux » de productivité potentielle envoyés par les demandeurs d'emploi tels que le diplôme. Ces « signaux » sont sujets à des critères de jugement de la part des employeurs, plus ou moins objectifs. Le fait d'être diplômé de telle école ou telle université, d'habiter tel quartier, d'être un homme ou une femme… oriente leur décision finale, voire expliquent certaines pratiques discriminatoires.
3. *Il arrive que les compétences offertes par les travailleurs et celles qui sont demandées par les entreprises ne coïncident pas*, d'autant plus dans un contexte où le niveau de compétences requis a tendance à s'élever. Dans le domaine de l'industrie, les ouvriers ont vu progressivement leurs tâches se transformer ou se complexifier avec l'utilisation de nouvelles machines, l'introduction de nouvelles technologies ou encore, en raison de la demande croissante des entreprises en matière de polyvalence, d'autonomie, de prise de responsabilités, de travail en équipe, de participation au processus d'innovation… Ces évolutions requièrent des compétences transversales qui avantagent aujourd'hui les plus diplômés (Zamora, 2006).

   En plus des compétences, un ensemble de « ressources » personnelles jouent sur les possibilités d'appariement. Les réseaux de relations sociales dans lesquels sont insérés les demandeurs d'emploi (ressources « sociales »), les moyens matériels dont ils disposent (logement, permis de conduire, véhicule…) ou encore les ressources psychologiques qu'ils détiennent (degré de motivation ou de proactivité) sont autant d'éléments qui influencent les chances d'accéder à l'emploi.

4. *L'action des intermédiaires sur le marché du travail est déterminante* (Pôle emploi, Missions locales[26], organismes de formation, Cap emploi[27]…). Leur plus ou moins grande capacité a rapprocher offreurs et demandeurs d'emploi est continuellement questionnée : sont-ils capables de remédier à l'incomplétude de l'information sur les chômeurs et les postes vacants ? de proposer une offre de formation compatible avec les besoins des entreprises ? de créer les incitations utiles à la reprise d'emploi ou à l'embauche ?… Au-delà des champs de l'emploi et de la formation, les actions menées dans le domaine des politiques sociales, de logement, de transport ou encore d'aménagement de l'espace exercent une influence sur les possibilités d'appariement.

Source : La Fabrique de l'industrie.

La capacité du marché du travail à pourvoir aux besoins des entreprises est donc en permanence susceptible d'être affectée par de multiples défaillances, tant du côté des entreprises que des individus ou des institutions. Mais c'est sans doute la notion même de « difficultés de recrutement » qu'il faut interroger, au moins sous deux aspects.

Le premier aspect est que cette notion renvoie implicitement à une conception mécanique de l'appariement comme rencontre ponctuelle sur le marché du travail, à un problème d'information des parties au futur contrat de travail, aux signaux observables au moment de la rencontre sur le marché, et à l'idée de simple mise en relation (Marchal, Rieucau, 2010). Alors que la standardisation des process de recrutement tend à valoriser toujours plus « les données de signalement » (le diplôme, le dernier emploi occupé…) aux yeux des recruteurs, une approche plus qualitative permet de concevoir la rencontre entre offre et demande d'emploi sur un mode plus dynamique et continu, comme une expérience établie dans la durée au cours de laquelle chaque partie fait en quelque sorte l'apprentissage *in situ* des caractéristiques de l'autre partie (DGEFP, 2012).

C'est sur un tel principe que reposent les méthodes actives d'appariement développées par certains acteurs du champ de l'insertion, telles que la méthode « IOD » (Intervention sur l'Offre et la Demande) : « *La méthode IOD opère un renversement de logique et considère les pratiques de recrutement des employeurs comme déterminantes pour l'échec ou la réussite du processus d'insertion professionnelle. L'enjeu est de trouver des leviers d'insertion qui limitent la sur-sélection des entreprises (irrationnelle) et de provoquer une évolution des modes de jugement et des pratiques des employeurs pour faciliter la réinsertion d'un public peu qualifié et fragilisé (RMIstes, jeunes de moins de 25 ans, chômeurs de longue durée)* » (Salognon, 2006, p. 5 ; voir aussi encadré 3).

26 - Les Missions locales sont des structures pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes de 16 à 25 ans.

27 - Réseau national d'organismes de placement spécialisés au service des personnes handicapées et des employeurs pour l'adéquation emploi, compétences, handicap (www.capemploi.com).

La même logique est à l'œuvre dans les « périodes d'immersion » en entreprise proposées aux bénéficiaires des « Groupements d'activités » expérimentés par le réseau Amétis depuis 2008 (*cf.* encadré 5 partie 2 pour un développement). Les moments de confrontation entre le projet professionnel de l'individu et l'expérience de l'emploi « au concret » provoquent une redéfinition mutuelle du projet individuel et des attentes de l'employeur, tant et si bien que dans certains cas, l'emploi occupé à la sortie du dispositif ne correspond ni au projet initial ni à aucune des spécialités et des besoins « locaux » identifiés *ex-ante* (Bourdu, 2011).

> « Alors que la standardisation des process de recrutement tend à valoriser toujours plus « les données de signalement » (le diplôme, le dernier emploi occupé…) aux yeux des recruteurs, une approche plus qualitative permet de concevoir la rencontre entre offre et demande d'emploi sur un mode plus dynamique et continu. »

Le second aspect à souligner est que le caractère récurrent des difficultés de recrutement dans certains secteurs renvoie bien à une réalité de l'expérience du travail dans laquelle « la promesse de

Encadré 3 - LA MÉTHODE IOD

La méthode IOD repose sur le constat que les modes de jugement et de recrutement actuels des entreprises ont tendance à exclure les chômeurs les plus éloignés de l'emploi. Plus précisément, elle a pour ambition de les amener à se modifier en intervenant notamment sur la définition des besoins et sur les pratiques de recrutement des entreprises, pour éviter une sur-évaluation des compétences demandées.

Des actions originales sont menées par les agents d'insertion participant au dispositif dans le but d'éliminer au maximum les étapes de sélectivité habituelles (tri de CV, lettre de motivation, entretiens) qui défavorisent le public peu qualifié et fragilisé qu'ils accompagnent.

L'entreprise se voit proposer par l'agent d'insertion un « professionnel » (terme plus valorisant que demandeurs d'emploi) jugé adapté aux besoins identifiés, plutôt qu'un CV et une lettre de motivation. L'agent présente donc lui même le profil du candidat à l'employeur, en se portant garant de ses qualités. Si l'entreprise accepte la proposition, un entretien est fixé avec le « professionnel ». Son déroulement est différent d'un entretien classique : l'agent d'insertion y participe, et intervient, de sorte à focaliser la discussion sur les compétences du candidat et le poste proposé, plutôt que sur son parcours et ses éventuels freins à l'emploi. En cas de recrutement, des contacts fréquents sont établis avec l'entreprise afin de suivre l'intégration de la nouvelle recrue et de dénouer certaines situations problématiques (retards, absentéisme, problème de cadence, manque d'accompagnement dans la structure…) (Salognon, *op.cit.*).

Source : La Fabrique de l'industrie.

l'employeur » n'est pas toujours au rendez-vous, qu'il s'agisse des conditions de travail ou des perspectives de progression professionnelle. Ainsi que le soulignait Vincent Merle en 2001 déjà, à chaque époque a resurgi l'idée d'améliorer l'image des métiers car « *le problème ne réside pas seulement dans le fait que certains métiers ne sont pas attractifs mais également dans le fait qu'il n'existe pas de possibilité de progresser professionnellement au sein des entreprises lorsque l'on y entre par ces métiers-là. Si l'on peut essayer de rétablir l'image d'un certain nombre de métiers, il semble que l'offre de perspectives de carrière permet également d'attirer des jeunes vers ces métiers peu attractifs* » (Commissariat Général du Plan, 2001).

2. Un cadre institutionnel inadapté

La récurrence des constats sur les difficultés de recrutement interroge donc bien la performance des politiques mises en œuvre pour organiser l'appariement entre les entreprises en quête de main d'œuvre et les demandeurs d'emploi. Mais c'est aussi plus largement la qualité du processus d'ajustement de la relation formation-emploi qui est mise en cause de manière permanente depuis deux ou trois décennies. Pour autant, ces politiques ont fait l'objet de réformes

> « Le caractère récurrent des difficultés de recrutement dans certains secteurs renvoie bien à une réalité de l'expérience du travail dans laquelle « la promesse de l'employeur » n'est pas toujours au rendez-vous. »

incessantes[28], qui ont cependant toujours conforté leurs deux caractéristiques majeures. D'une part, elles sont co-pilotées par les pouvoirs publics et les syndicats de salariés et d'employeurs, notamment au travers des responsabilités confiées aux branches professionnelles et à leurs appareils de formation et de gestion paritaires (OPCA[29]). D'autre part, compte-tenu des transferts de compétences opérés au bénéfice des Conseils régionaux depuis les premières lois de décentralisation en 1983, c'est essentiellement à l'échelle régionale que cette régulation s'opère désormais : le pilotage des voies de formation professionnelle initiale (apprentissage, alternance, enseignement professionnel) et de la formation des demandeurs d'emploi est censé être pris en charge par les Conseils régionaux, qui depuis 2004 ont à charge de coordonner la formation professionnelle des jeunes et des adultes sur leur territoire (*cf.* encadré 4).

Force est de constater que, malgré la densité extraordinaire des multiples instances de concertation et de contractualisation au plan régional, cette coordination ne s'opère

28 - À tel point qu'on peut se demander si cette absence d'efficacité n'est pas en partie générée par l'instabilité du cadre de référence des politiques, instabilité qui rend très compliqués, pour les usagers de ces politiques, entreprises en premier lieu, l'anticipation et les apprentissages collectifs si nécessaires compte-tenu de la complexité du système.

29 - Les OPCA (Organismes paritaires collecteurs agréés) sont en charge de la collecte des contributions financières obligatoires des entreprises versées au titre du financement de la formation professionnelle des salariés.

Encadré 4 - LA GOUVERNANCE RÉGIONALE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

En France, l'ajustement formation-emploi mobilise une pluralité d'acteurs publics et privés : l'État, les Régions, les établissements publics et privés, les associations, les organisations professionnelles et syndicales, les entreprises, les organismes de formation, les OPCA et les prescripteurs (structures qui accompagnent les chômeurs ou les salariés dans l'élaboration de leur projet professionnel, comme par exemple Pôle emploi). La simple énumération de cette liste traduit déjà un certain niveau de complexité.

Si des instances d'orientation et de coordination existent au niveau national (Conseil national de l'emploi (CNE), Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie (CNFPTLV), c'est aujourd'hui l'échelon régional qui est déterminant. Celui-ci s'est affirmé au fur et à mesure des différentes lois de décentralisation. La loi du 7 janvier 1983 a commencé par conférer aux Régions une compétence de droit commun en matière de formation professionnelle continue et d'apprentissage. Ce premier niveau de compétences s'est ensuite vu enrichi par la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales depuis laquelle les Régions « *définissent et mettent en œuvre la politique régionale d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle* »[30].

L'élaboration de la politique de formation professionnelle relève donc à la fois de l'État, des Régions et des partenaires sociaux, ces acteurs se retrouvant au niveau local dans des instances placées sous la responsabilité de l'un ou plusieurs d'entre-eux : Conseil régional de l'Emploi (CRE) dont la charge revient à l'État, Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP), Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale de l'Emploi s'agissant des partenaires sociaux (CNFPTLV, 2012). Ces instances officielles, dont les fonctions combinent à la fois l'information, la consultation et la concertation, se doublent au niveau régional voire territorial d'une multitude de groupes de travail bipartites ou multipartites sur des enjeux spécifiques de la politique de l'emploi et de la formation (insertion des jeunes sortis sans qualification du système scolaire, illettrisme etc.). Par ailleurs, ces partenaires se retrouvent à l'occasion d'actions communes qui prennent la forme de conventionnements et de contrats comme les engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC)[31] ou les contrats d'objectifs territoriaux (COT)[32]. Pour les mettre en œuvre, des instances de pilotage sont créés : comités de pilotage ou de suivi, conférences des financeurs… (CNFPTLV, *op.cit*.).

Source : La Fabrique de l'industrie.

30 - Source : www.vie-publique.fr

31 - Les EDEC sont mis en oeuvre par les organisations professionnelles ou interprofessionnelles avec l'État, dans un cadre contractuel, pour anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications. Ils comprennent un volet prospectif et un volet déploiement de l'action. Sur ce deuxième volet, par exemple, l'aide de l'État peut concerner des actions bénéficiant au public ciblé par le projet (bilans de compétences, tutorat, formations, validations des acquis de l'expérience (VAE), certification…) (*cf.* www.arftlv.org ; www.travail-emploi.gouv.fr).

32 - Le COT «(…) est un outil d'analyse des évolutions des branches professionnelles. Il traite des questions relatives à l'emploi, à la formation professionnelle et au développement des ressources humaines.» (www.arftlv.org).

encore que partiellement : les branches professionnelles orientent les financements dont elles ont la maîtrise (alternance, apprentissage, formation continue des salariés) sur la base de besoins et de priorités identifiés avant tout au plan national, sans nécessairement prendre en compte les priorités des Conseils régionaux[33]. Les différents travaux officiels d'évaluation et les études conduites sur la mise en œuvre de la décentralisation dans le champ de la formation depuis 1993 ont dressé un tableau très précis des progrès réalisés, mais aussi de l'importance des obstacles structurels à la mise en cohérence des différentes voies de formation professionnelle, et à leur articulation avec les dynamiques de l'emploi et de l'économie (Bel, Dubouchet, 2004 ; Bel, Méhaut, Mériaux, 2003 ; Amnyos 2010).

Ces difficultés trouvent pour partie leur origine dans la sphère institutionnelle publique – l'imbroglio des compétences entre l'État et la Région, les cloisonnements, le fonctionnement en silos de leurs administrations – mais aussi dans une insuffisante structuration de la représentation des intérêts socio-économiques au niveau régional. Les « partenaires sociaux » qui produisent le cadre normatif de ces politiques au plan national (via les accords interprofessionnels) et en orientent les moyens financiers (via leurs organismes paritaires) n'ont, sauf exception, pas de réelle consistance au niveau régional : syndicats de salariés et organisations d'employeurs demeurent des acteurs faiblement structurés au plan régional, et peinent à remplir les fonctions de représentation qui leur sont assignées pour porter les besoins et les attentes des entreprises et des salariés dans les multiples lieux où se construisent les politiques régionales de formation. Le schéma d'une action publique régionale dupliquant la régulation centralisée de la production des qualifications entre l'État et les professions bute continûment sur la faiblesse des organisations de « partenaires sociaux » au niveau régional. Dans certains secteurs, surtout malheureusement là où les emplois ont tendance à se créer, il est notoire que les organisations professionnelles ou les instruments paritaires n'ont pas toujours la densité territoriale suffisante pour garantir la pertinence des « besoins » qu'ils adressent aux pouvoirs publics, ou pour contribuer à la mise en œuvre effective des orientations co-définies. Dès lors, la pertinence et la performance des instances et outils de régulation de la relation formation-emploi au niveau régional (de type contrats d'objectifs sur le développement de la formation) s'en trouvent fortement restreintes (Amnyos, 2008). Lorsque les organisations professionnelles sont bien structurées au plan régional, comme c'est généralement le cas pour celles de l'industrie ou du BTP, la grande inertie des processus de décision, la longueur des circuits de concertation, l'empilement des règles gestionnaires

33 - La responsable « Social, emploi, formation » de l'Union des industries chimiques précise à la lecture de ce document que l'action des branches professionnelles est nécessairement fonction des besoins territoriaux. Parfois, ce sont les priorités des conseils régionaux qui peuvent ne pas être en phase avec ces derniers (pour des raisons de volumes de candidats ou encore d'orientation stratégique).

d'origines diverses et la lourdeur des procédures de co-financement limitent nécessairement la capacité de réaction du système.

> « La récurrence des constats sur les difficultés de recrutement interroge donc bien la performance des politiques mises en œuvre pour organiser l'appariement. Mais c'est aussi plus largement la qualité du processus d'ajustement de la relation formation-emploi qui est mise en cause de manière permanente depuis deux ou trois décennies. »

Les nouveaux transferts de compétence envisagés par le projet de loi de décentralisation présenté au Conseil des Ministres du 10 avril 2013 affirment encore davantage les attributions des Conseils régionaux en matière de développement économique, d'orientation et de formation professionnelle[34]. Pour autant, de nombreuses incertitudes demeurent sur le sort de cette réforme et en tout état de cause, les grandes étapes de la décentralisation ont surtout montré que les réagencements institutionnels de cet ordre n'avaient qu'un faible impact sur les mécanismes qui régulent la production des compétences.

3. Les potentiels et les limites d'une gestion territoriale de l'emploi et des compétences

C'est dans ce contexte de transition, lente et problématique, entre un régime d'éducation et de formation centralisé et des mécanismes d'ajustement plus localisés, plus différenciés et souvent plus précaires, que le territoire s'est affirmé dans la dernière décennie comme un nouvel espace pertinent pour essayer d'opérer la régulation de la relation formation-emploi et du fonctionnement du marché du travail. Du coté des politiques de l'État, la déconcentration des moyens d'intervention s'est accompagnée d'une redéfinition des processus d'allocation des ressources, reposant plus systématiquement sur une expression des besoins locaux construite de manière partenariale (c'est le recours au « diagnostic partagé », passage obligé de ces politiques). Cette territorialisation « d'en haut » s'est accompagnée d'une territorialisation « par le bas », à la faveur de l'appropriation par les collectivités territoriales de leurs nouvelles compétences. La décentralisation, pensée et organisée depuis l'État central selon un schéma de dévolution « par blocs », a pu en effet s'accompagner d'un

34 - Le rôle des Régions se voit affirmé dans le cadre du projet de loi en cours sur la décentralisation et la réforme de l'action publique. L'une des mesures concerne la prise en charge par les Régions de l'ensemble des publics concernés par la formation professionnelle, y compris ceux qui relevaient jusqu'ici de la responsabilité de l'État (personnes handicapées, Français établis hors de France, personnes placées sous main de justice). Sur le plan de la gouvernance des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle, le projet de loi s'inscrit dans une démarche de simplification. Il est proposé de fusionner le Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie (CNFPTLV) et le Conseil national de l'emploi (CNE) dans un Conseil national de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle. La même démarche aurait lieu au niveau régional où seraient créés des comités de coordination régionaux de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle. Pour en savoir plus : www.action-publique.gouv.fr/files/PJL_2.pdf

processus de « *débordement territorial du cadrage sectoriel de l'action publique* » (Mériaux, 2005) : là où les politiques de l'État tendaient traditionnellement à traiter séparément les enjeux de développement économique et les enjeux de qualification de la main d'œuvre, les collectivités locales, certaines d'entre-elles en tout cas, ont pu s'essayer à concevoir des réponses plus « intégrées ». Le « passage par le territoire » correspond alors à la recherche d'un dépassement de l'organisation des champs administratifs « en tuyaux d'orgues » (l'emploi, la formation, l'insertion, le développement économique…).

> « Le territoire s'est affirmé dans la dernière décennie comme un nouvel espace pertinent pour essayer d'opérer la régulation de la relation formation-emploi et du fonctionnement du marché du travail. »

Pour autant, ces tentatives de recomposition à base territoriale apparaissent encore fragiles et instables. Concevant le territoire non pas comme un espace délimité *a priori* sur lequel on va projeter des moyens mais comme un « espace de projet » *ad hoc*, défini par la nature et les objectifs des actions engagées, elles sont souvent difficilement lisibles pour leurs bénéficiaires et génèrent des coûts de transaction importants. Cette nouvelle action publique en construction produit une complexité dans la conduite des politiques qui peut expliquer en partie la difficulté des entreprises à se considérer comme parties prenantes d'actions qui les concernent pourtant au premier chef.

L'observation de ces « gouvernances collaboratives » à petite échelle montrent néanmoins que ces dynamiques peuvent produire des mobilisations collectives efficaces (Mériaux, Verdier, 2006 ; Verdier 2008). Il peut s'agir par exemple, au travers d'un projet de groupement d'employeurs, d'assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre locale suffisante en nombre et en qualité pour satisfaire des projets de développement territoriaux qui ne soient pas excessivement dépendants d'emplois fragiles car précaires ; il peut s'agir également, sur un registre plus entrepreneurial, de mobiliser les PME adhérentes à un OPCA pour faire monter en compétences les salariés des secteurs porteurs sur un bassin touristique, construire des mobilités saisonnières pour stabiliser cette main d'œuvre et ainsi accompagner une stratégie de « montée en gamme ».

Longtemps considérée comme relevant de démarches expérimentales d'une portée limitée, l'idée de construire localement les ressources humaines et d'organiser la gestion de l'emploi à partir des dynamiques territoriales relève aujourd'hui du lieu commun dans la conception des politiques publiques. Avec la crise de 2008-2009, la « gestion territoriale de l'emploi et des compétences « (GTEC) est devenu le mot d'ordre et la bannière sous laquelle se

rangent de multiples initiatives, cherchant à mettre en cohérence les pratiques RH des entreprises et des outils d'interventions détenus par une pluralité d'acteurs publics ou paritaires[35] (*cf.* annexe : Les démarches de GPEC territoriale). C'est paradoxalement au nom d'une meilleure coordination de l'action collective que tous les acteurs du champ de l'emploi et de la formation – État, collectivités territoriales, réseaux d'acteurs de l'emploi (Maisons de l'Emploi, Pôle Emploi), organismes paritaires de la formation – se sont positionnés simultanément sur « le créneau » de la GTEC (*cf.* figure 2 en annexe), chacun mettant en avant sa capacité à devenir « l'ensemblier » de ces démarches collaboratives.

L'observation – et la pratique – de ces démarches très diverses[36] montrent qu'elles entretiennent des rapports au territoire qui n'échappent pas à la tension entre « logique de projection » et « logique de projet » décrite précédemment. Le lien qu'elles prétendent opérer entre les politiques de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) d'entreprise et les politiques publiques – celles-ci pouvant par exemple aider les reconversions nécessitées par les premières – reste plus fréquemment postulé que réellement opérationnel (Mériaux, 2011, Bories-Azeau, Loubès, 2012). Dans leur volonté de mettre en cohérence les problématiques de développement des entreprises avec la trajectoire socioéconomique du territoire, les stratégies de GTEC doivent concilier des objectifs contradictoires : contre-carrer la propension au « nomadisme » des entreprises (Colletis *et al*, 1997) en « fixant » un ensemble de compétences spécifiques (plus les ressources consommées par les entreprises sont dotées de caractéristiques spécifiques, plus il est difficile et coûteux pour une entreprise de redistribuer spatialement ses activités de production) ; développer l'employabilité des actifs et sécuriser leurs parcours professionnels en identifiant des compétences qui soient transférables, c'est-à-dire mobilisables d'un emploi à un autre, d'un métier à un autre, voire d'un secteur à un autre.

> « Avec la crise de 2008-2009, la « gestion territoriale de l'emploi et des compétences » (GTEC) est devenu le mot d'ordre et la bannière sous laquelle se rangent de multiples initiatives. »

Si certaines expériences ont été couronnées de succès, la superposition des objectifs à concilier rend en règle générale ces démarches complexes et aléatoires (*cf.* tableau 1 en annexe). Surtout, notre expérience démontre que, qu'elles soient initiées par l'État, les collectivités territoriales ou des

35 - Voir la circulaire DGEFP 2011/12 du 1er avril 2011 et les très nombreux guides pratiques, bréviaires et autres vademecum produits sur le sujet…

36 - On se fonde ici sur l'observation de plusieurs dizaines de démarches dites de « GTEC » auxquelles le cabinet Amnyos Consultants a apporté son appui depuis 2008. Ces démarches sont portées aussi bien par des collectivités territoriales, des agences de développement, des acteurs du service publics de l'emploi que par des organisations professionnelles ou des organismes paritaires de la formation continue.

acteurs économiques (organisations professionnelles ou paritaires), elles butent très fréquemment sur la difficulté à mobiliser les entreprises, qui sont pourtant, ou devraient être, les principales intéressées : les TPE et PME par manque de disponibilité et défaut d'organisation de leur fonction RH ; les grandes entreprises majoritairement par réticence à partager des informations sur leurs choix stratégiques à moyen terme, sans lesquelles toute démarche de GPEC (interne ou territoriale) est vouée à se heurter à un « voile d'ignorance ».

> « Le bilan en demi-teinte du mouvement de territorialisation des politiques d'emploi et de formation doit inciter à investiguer davantage les conditions de réussite de ces démarches. »

Au final, le bilan en demi-teinte du mouvement de territorialisation des politiques d'emploi et de formation doit inciter à investiguer davantage les conditions de réussite de ces démarches. Or, si les nombreux travaux d'évaluation et de capitalisation menés jusqu'ici pointent à juste titre les modalités de mise en œuvre et les processus de conduite de ces politiques territoriales, ils restent généralement muets sur les conditions de mobilisation des entreprises et sur les facteurs qui pourraient inciter ces entreprises à être davantage parties-prenantes de ces démarches.

CHAPITRE 2

Quand l'entreprise investit dans les ressources humaines de son territoire

Si les politiques d'emploi et de formation se construisent de plus en plus dans des processus territorialisés, de nombreux facteurs poussent également les entreprises à territorialiser leurs propres « stratégies et politiques RH », et à s'impliquer directement dans des actions de proximité visant à renforcer les ressources humaines là où elles sont implantées. Peu d'entre-elles franchissent néanmoins ce pas et construisent de véritables politiques territoriales de gestion de l'emploi et des compétences. Question de moyens certainement, mais pas uniquement, comme on le verra au travers de quelques cas d'entreprises ayant initié des démarches d'action territoriale, « à chaud » ou de manière continue.

Du point de vue des entreprises et de la fonction ressources humaines, l'affirmation du « fait territorial » dans les politiques publiques constitue un facteur de contingence avec lequel elles doivent composer, et dont elles se plaignent bien souvent. Il est vrai que l'imbrication des compétences entre l'État et les différents niveaux de collectivités, la multiplicité des « guichets » et réseaux d'acteurs compétents dans le champ de l'emploi et de la formation génèrent une confusion et une complexité dénoncées à longueur de rapports officiels.

Pour autant, si l'environnement institutionnel évolue et contraint les entreprises à se confronter davantage avec la complexité des territoires, un certain nombre d'évolutions sociologiques ou de facteurs propres à l'organisation productive et aux relations de travail poussent également l'entreprise à territorialiser davantage la gestion de ses ressources humaines : la moindre propension des salariés à la mobilité géographique, l'extension continue de « l'entreprise-étendue » et de ses modes d'organisation en réseau (Rorive, 2003), l'évolution des modes de coopération inter-firmes et l'imbrication croissante des organisations productives limitent fortement la portée de politiques RH « internes » conçues en référence au cadre traditionnel de l'entreprise intégrée (Cadin, 1997). Ce mouvement « d'extension du domaine des RH » (Mériaux, 2012) conduit certaines entreprises à considérer les relations qu'elles entretiennent avec les

acteurs du territoire, non plus comme une contrainte systématique mais comme une opportunité de participer à la co-construction des ressources utiles à leur développement. On voudrait ici en donner quelques illustrations, afin de pouvoir en dégager une grille de lecture plus analytique.

1. Des approches territoriales de gestion de l'emploi et des compétences

A. Une GPEC qui dépasse le cadre de l'entreprise : le cas LNG Dunkerque

On a souligné plus haut combien les acteurs publics qui promeuvent la GTEC ont des difficultés à mobiliser les entreprises, et particulièrement les plus petites et les plus grandes d'entre-elles. La démarche initiée par Dunkerque LNG, filiale d'EDF, autour de la construction du terminal méthanier de Dunkerque, illustre *a contrario* un cas de figure dans lequel une entreprise – certes atypique par son statut et son histoire – entreprend de mobiliser les acteurs publics du territoire et ses propres sous-traitants dans une démarche de Gestion Territoriale de l'Emploi et des Compétences.

Élaboré dès la phase de concertation en 2007, le programme d'accompagnement défini et mis en œuvre autour de ce projet intègre les dimensions emploi et développement économique. Dans un contexte de marché du travail très sensible (avec notamment la fermeture programmée de la raffinerie Total), la construction de cet équipement suscite de nombreuses attentes, dans la population et chez les élus locaux, en matière de retombées sur l'emploi local (le chantier de construction mobilisera en moyenne 600 personnes sur quatre ans avec des pics à 1 200 personnes.)

Dès 2008, Dunkerque LNG a signé une convention avec la Maison de l'Emploi (MDE)/Entreprendre Ensemble et ses partenaires (Pôle emploi, la Région) afin d'anticiper au mieux les recrutements et de permettre aux entreprises contractantes et sous traitantes intervenant sur le chantier de disposer de la main d'œuvre qualifiée et disponible via un guichet unique composé d'un binôme Pôle emploi/MDE directement installé sur le chantier. Un plan de formation d'un montant total de 3 M€, cofinancé par la Maison de l'Emploi de Dunkerque, le Pôle Emploi et le Conseil Régional, permettra de réaliser environ 235 000 heures de formation, essentiellement pour des demandeurs d'emploi du secteur du bâtiment et de l'industrie (calorifugeage, chaudronnerie, cryogénie, mécanique, soudage, tuyauterie). Ces programmes de formation ont été anticipé, compte tenu des délais de professionnalisation dans certains métiers, afin qu'ils coïncident avec les différentes phases du chantier.

Une fois ce volet mis en œuvre, LNG s'est également efforcé d'anticiper la fin du chantier afin de permettre au territoire de bénéficier de la main d'œuvre qualifiée qui y aura travaillé. Avec ses partenaires institutionnels et les PMI du territoire, ainsi que le Groupement des Entreprises de la Métallurgie, la GPEC « post-chantier » consistera à réaliser une cartographie des compétences des emplois du chantier ainsi qu'un planning des disponibilités de ces compétences en fonction du calendrier du chantier. Cette cartographie sera ensuite croisée avec celle réalisée par les entreprises associées à la démarche dans le cadre de leur propre GPEC, afin d'identifier les passerelles possibles, les éventuels écarts par rapport aux compétences attendues par ces entreprises et les dispositifs permettant de les combler.

Cette démarche (actuellement en cours) est intéressante à plusieurs égards. Sur le projet de GPEC territoriale, comme dans le programme d'accompagnement dans sa globalité, Dunkerque LNG se veut porteur de la responsabilité sociale du Groupe EDF. Cela étant, les politiques RH étendues au territoire et au réseau de sous-traitants ne relèvent pas seulement d'une affirmation de « responsabilité sociale » à l'égard du territoire, elles créent une valeur économique partagée entre le territoire (ses entreprises, ses actifs) et l'entreprise donneuse d'ordre :

- L'engagement d'une démarche de « GPEC Territoriale » en anticipation sécurise la disponibilité des compétences recherchées par les intervenants sur le chantier tout en augmentant les retombées à court terme sur l'emploi local. L'entreprise s'assure, en fonction de l'activité qui sera la sienne et de ses enjeux économiques, qu'elle disposera sur le territoire sur lequel elle s'implante d'une main d'œuvre qualifiée et disponible pour répondre à ses besoins, gage d'efficacité et enjeu concurrentiel non négligeable. Dans le cas d'un site industriel à risque élevé (classé Seveso seuil haut), de la qualité de la construction dépendra la qualité de l'exploitation, ce qui amène le maître d'ouvrage à être très vigilant sur les compétences mises en œuvre y compris au stade du chantier par ses sous-traitants.

- En organisant l'emploi des salariés qualifiés par des entreprises locales à la fin de leur activité sur le site, la GPEC Territoriale « post-chantier » permettra d'augmenter les retombées à moyen-terme sur l'emploi et d'avoir une action plus structurante sur les compétences présentes dans le territoire. C'est un arrangement gagnant-gagnant : le territoire gagne des ressources spécifiques qui peuvent servir une stratégie de développement territorial, et LNG peut sécuriser la présence de compétences « à proximité » pour les interventions post-chantier.

- En outre, les collectivités locales étant de plus en plus soucieuses de maximiser « l'effet-emploi » des grands équipements ou des grands travaux (*cf.* le cas de l'éolien off-shore) ; l'intégration de ce type de démarche en amont des projets industriels donne un avantage concurrentiel important aux consortiums industriels qui concourent sur ces appels d'offre.

Par ailleurs, le cas permet de souligner un facteur peu pris en compte dans l'analyse de ce type d'action collective : l'entreprise donneuse d'ordre a un rôle déterminant dans la négociation d'un « pacte territorial » avec les pouvoirs publics, en jouant de sa capacité d'influence auprès de ses sous-traitants. Le donneur d'ordre a donné de la lisibilité sur l'évolution des besoins de compétences à moyen-terme et a fortement incité ses contractants à passer par Pôle Emploi pour leurs besoins de recrutement (plutôt que d'avoir recours à l'intérim, et donc à de la main d'œuvre « de passage »). En contrepartie, les acteurs emploi-formation du territoire (collectivités, institutions publiques, Pôle Emploi etc.) se sont engagés à s'organiser et à se coordonner pour mettre en place une offre de services intégrée garantissant la disponibilité d'une main d'œuvre formée au moment voulu. C'est donc par le biais d'un « partenariat privilégié » entre les entreprises intervenantes sur le chantier et le service public de l'emploi que s'opère la maximisation des retombées sur le marché du travail local (environ 400 demandeurs d'emploi recrutés depuis décembre 2011).

Il faut toutefois souligner que le territoire dunkerquois, dans son organisation institutionnelle et politique, présente un certain nombre de spécificités que l'on ne retrouve pas partout, loin de là : l'ensemble des acteurs institutionnels emploi-insertion-formation-développement économique sont fédérés au sein d'une même structure (le Groupement d'intérêt public « Entreprendre ensemble ») et pilotés par un seul élu qui a la main sur l'ensemble du système politique local. Par ailleurs, il s'agit d'un territoire qui a vécu un traumatisme important dans les années 1980 (fermeture des chantiers navals), dont le souvenir agit comme un rappel à l'ordre permanent pour des acteurs (élus ou structures publiques) qui peuvent être tentés de jouer leur propre partition. Enfin, la relation entre le territoire dunkerquois et EDF est une relation historique, l'implantation de la centrale de Gravelines ayant joué un rôle structurant sur l'Ouest de l'agglomération. Cette configuration est donc relativement atypique, et de ce point de vue on se tromperait si on cherchait simplement à dupliquer ailleurs la méthode de conduite de projet de cette démarche. Mais la démonstration est faite que sous un certain nombre de conditions, l'ajustement local du marché du travail et la production des compétences peuvent s'opérer de manière efficiente et dans un jeu « gagnant-gagnant » pour les entreprises et le territoire

Encadré 5 - UNE GPECT QUI DONNE LIEU À UN DISPOSITIF D'INSERTION PROFESSIONNELLE, LE CAS DU GROUPEMENT D'ACTIVITÉS À NANTES/SAINT-NAZAIRE

Le projet de « Groupement d'activités » (GA)[37] a vu le jour en 2008 à Nantes-Saint-Nazaire, sous l'impulsion de deux consultants chercheurs (cabinet BOSCOP) et du Pôle de compétitivité EMC2 pour répondre en partie aux besoins de recrutement exceptionnels du moment des industries navale et aéronautique (+ 6 000 personnes sur trois ans).

Le GA, constitué sous forme d'association d'entreprises, employait en CDI des chômeurs de longue durée ou des bénéficiaires du Revenu de solidarité active (RSA). Ce CDI était original dans son contenu car il intégrait l'ensemble des étapes d'un parcours d'insertion (orientation, insertion) et la progression vers la qualification et l'emploi (formation, stages, mises à disposition en entreprise).

La stabilité offerte par le dispositif et le type de contrat de travail proposé était ainsi à contre-courant des situations habituellement vécues par les personnes éloignées de l'emploi : des transitions sous différents statuts, impliquant un nombre d'interlocuteurs variés (Pôle emploi, assistantes sociales, Conseils généraux, entreprises…), des enchaînements d'activités sans réels liens entre elles (CDD puis mission intérim, chômage, formation, contrat aidé, chômage…) et des droits spécifiques selon les changements de statuts.

Comme dans la méthode IOD citée précédemment, le personnel du GA, chargé de construire les parcours professionnels des personnes employées, allait bien au-delà de la simple organisation d'une rencontre ponctuelle entre offreurs et demandeurs de travail. En travaillant avec les entreprises sur leurs besoins, en accompagnant les salariés dans leur projet, en leur fournissant des formations, en les mettant en situation de travail, les accompagnateurs du GA envisageaient l'appariement comme un construit et acceptaient une certaine part de « droit à l'erreur ». En effet, lors de mises en situation de travail, certains salariés du dispositif ont revu totalement leur projet professionnel qui a pu être redéfini dans le cadre sécurisé du CDI.

Le dispositif a été expérimenté un an avant de prendre fin. Il reposait sur les capacités des acteurs publics et privés du territoire à se coordonner, en particulier pour mutualiser les moyens nécessaires au bon fonctionnement du GA : ressources financières pour assurer un revenu mensuel aux personnes employées en CDI, détachement d'accompagnateurs pour leur suivi, financement des actions de formation… Dans les faits, le travail d'évaluation du GA a montré que cette organisation a posé d'importants problèmes de gouvernance et de mise en œuvre opérationnelle (Bourdu, 2011). En plus de cela, le pilotage était assuré par les entreprises adhérentes au Groupement d'Activités, appartenant en grande majorité au secteur métallurgique. Or, ce secteur a été durement impacté par la crise économique de 2008, ce qui a totalement remis en cause le travail de GPECT réalisé un an et demi avant le lancement de l'expérimentation. Pendant la crise, les entreprises se sont recentrées sur leur activité et leurs propres salariés. La récession économique, ajoutée aux problèmes de coordination, a ainsi eu raison du GA de Nantes/Saint-Nazaire.

37 - Ce projet a été retenu en 2008 parmi les expérimentations sociales soutenues par le Haut Commissariat aux Solidarités Actives contre la pauvreté.

L'échec de cette expérimentation illustre le fait que l'implication des entreprises en matière de construction des ressources humaines est parfois fragile, car elle est sensible à la conjoncture économique et, plus largement, à des chocs exogènes, qui dépassent les capacités d'anticipation des acteurs participant aux GPEC ou à la mise en œuvre de dispositifs dédiés à résoudre les difficultés de recrutement sur les territoires.

Source : La Fabrique de l'industrie.

2. Une responsabilité de la firme face aux impacts des restructurations sur les territoires

Dans l'histoire récente de l'industrie française, l'implication territoriale des grandes entreprises reste étroitement liée aux grandes restructurations industrielles des années 1970. C'est parce qu'elles étaient amenées à fermer leurs sites de production ou à en réduire la capacité que des grandes entreprises publiques ou privées comme Saint-Gobain, Thomson, Lafarge, Rhône-Poulenc ou Usinor ont mis en place diverses actions de soutien à la réindustrialisation des bassins d'emplois. En-dehors de ces contextes de reconversion, ces politiques de contributions au développement local sont restées limitées à quelques grandes entreprises publiques, dont la nature et l'activité en faisaient des aménageurs du territoire : grands chantiers de construction de centrales pour EDF, extension des plates-formes pour Aéroport de Paris, construction des lignes TGV par la SNCF.

Souvent considérées par les acteurs locaux comme une « juste compensation » dûe au territoire et parfois réduites à une opération de préservation de l'image de marque de l'entreprise qui restructure, ces politiques n'en ont pas moins permis que « *s'instaure un nouveau mode de relation des grandes entreprises à leur environnement, fondé sur l'établissement de réseaux de coopérations avec les acteurs économiques, politiques et institutionnels locaux* » (Raveyre, 2001).

> « L'implication territoriale des grandes entreprises reste étroitement liée aux grandes restructurations industrielles des années 1970. »

Ces pratiques de « réindustrialisation » sur une base volontariste ont conforté l'idée que les entreprises qui se restructurent ont une responsabilité à l'égard des territoires, distincte des obligations de formation, d'adaptation et de reclassement auxquelles l'employeur est tenu lorsqu'il licencie pour motif économique. Le législateur a consacré cette notion en instaurant

en 2005 une obligation pour les entreprises de plus 1000 salariés de contribuer à la revitalisation des territoires (à hauteur de leurs moyens) lorsqu'elles procèdent à un licenciement collectif affectant, par son ampleur, l'équilibre du ou des bassins d'emploi dans lesquels elles sont implantées. Les activités industrielles, compte-tenu de l'importance de leur « empreinte territoriale », sont particulièrement concernées par cette problématique de la responsabilité à l'égard des territoires. En se « libérant » d'une main d'œuvre devenue surnuméraire, l'entreprise qui se restructure revient en quelque sorte sur l'alliance qu'elle a pu nouer avec le territoire pour avoir accès aux ressources locales (Commissariat général du Plan, 2004).

L'analyse de la mise en œuvre de cette obligation de revitalisation est intéressante en ce qu'elle constitue un bon révélateur du statut de la variable territoriale dans les stratégies des entreprises, et de la manière dont celles-ci conçoivent – ou non – l'intérêt d'être davantage coproductrices des ressources territoriales plutôt que simples consommatrices (Grimault, Mériaux, 2012[38]). La façon dont l'entreprise va s'acquitter de l'obligation de revitalisation n'est pas sans lien avec les motifs qui ont conduit à la restructuration et les modalités selon lesquelles l'entreprise la conduit. En particulier, les attentes qu'elle sera susceptible de former en termes d'accès aux ressources du territoire – accès à des matières premières, à la main-d'œuvre, à du foncier, à des prestataires de service – seront différentes selon qu'elle le quitte ou qu'elle continue d'y investir. Mais d'autres facteurs, d'ordre culturel, jouent également: au sein de l'échantillon analysé dans l'étude susmentionnée, les filiales françaises de groupes étrangers perçoivent davantage le dispositif comme une taxe voire une sanction que les entreprises nationales.

A. Quand l'implication dans la construction des ressources humaines du territoire rejoint la stratégie économique de l'entreprise : exemples de pratiques de revitalisation

D'autres entreprises, à l'inverse, s'accordent d'emblée sur la nécessité de revitaliser, s'impliquent dans la mise en œuvre des actions de revitalisation, ou font même de cette obligation une opportunité pour reconfigurer le réseau productif dans lequel elles s'insèrent. L'affirmation d'une responsabilité de l'entreprise à l'égard des territoires n'exclut pas la possibilité de faire converger l'intérêt collectif et l'intérêt de l'entreprise. En ce sens, on est loin ici d'une simple logique de communication sur la « responsabilité sociale » de l'entreprise : la préoccupation de renvoyer une image « socialement acceptable » de l'entreprise se mêle à une analyse précise des interdépendances qui la lient à son environnement local et aux ressources qu'il procure.

38 - Étude réalisée en 2011 par l'IRES, le cabinet Amnyos, le Centre d'Economie de la Sorbonne et le LATTS pour le compte de la Datar et de la DGEFP, à partir d'une vingtaine d'études de cas de conventions de revitalisation et d'analyse des pratiques dans une dizaine de départements. Nous nous appuyons ici sur quelques uns des cas étudiés.

Quand le groupe Airbus contribue, au titre de sa convention de revitalisation, à des actions « pour le développement des compétences sur le territoire » il s'agit pour lui de se prémunir contre le risque majeur que constitue, pour sa stratégie de redéploiement, les difficultés d'accès à des ressources humaines localisées. La convention de revitalisation se présente comme une occasion de fixer localement ces ressources, ressources humaines en particulier, dont le groupe a impérativement besoin qu'elles demeurent dans son écosystème. Les actions de revitalisation mises en œuvre localement en témoignent : aide commerciale aux entreprises de la filière (en vue d'une diversification, ou d'une meilleure capacité à accéder aux marchés gagnés par les sous–traitants de rang 1) ; organisation d'un salon pour soutenir l'attractivité des nouveaux métiers de la filière ; financement de formations pour aider à fixer certains métiers dans la région. L'entreprise accepte par là même d'entrer dans des « rapports de localisation » plus soutenus avec son territoire d'implantation, compte tenu des ressources auxquelles elle cherche à avoir accès. Elle le fait sur « interpellation » de l'État et des acteurs locaux, dans le cadre de la négociation d'une convention de revitalisation qui l'oblige vis-à-vis de son territoire d'implantation tout en renforçant son ancrage.

Le même type de configuration se retrouve dans un autre cas concernant cette fois une entreprise en restructuration de la banlieue grenobloise, filiale d'un groupe britannique du secteur des composantes électroniques. Confrontée à une baisse brutale de son carnet de commandes en 2009 du fait d'un contexte concurrentiel accru, l'entreprise délaisse une part de ses activités pour se réorienter vers des secteurs de niche et supprime 145 emplois sur les 480 emplois du site. Les dirigeants du site, soucieux de sauvegarder et de valoriser la compétence collective des salariés (uniquement des ingénieurs et cadres), choisissent de travailler en parallèle sur le PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi) et la revitalisation, en accord avec la préfecture et les élus. La convention de revitalisation intègre donc des « actions par anticipation de soutien à la création d'entreprise », visant notamment l'accompagnement de projets d'essaimage portés par une partie du personnel. Ces actions témoignent de l'existence de partenariats entre l'entreprise et des organismes locaux (centres de recherche, pôle de compétitivité), qui doivent, pour certains, accueillir une partie des salariés dont l'activité est externalisée. Le deuxième axe de la convention, plus classique, porte sur des actions de soutien au développement et à l'implantation d'entreprises de la filière de la micro-électronique.

Si la préoccupation « citoyenne » est bien présente dans les motivations des responsables de ce site (un établissement historique implanté depuis plus de 70 ans), l'essentiel réside bien dans la

manière dont ils parviennent à démontrer qu'une partie au moins des actions de revitalisation peut conforter la stratégie de l'entreprise. Il s'agit donc de réussir à opérer la « traduction » d'une obligation juridique en un intérêt économique auquel les dirigeants et surtout les actionnaires du groupe seront sensibles : le fait que les compétences issues de l'entreprise soient externalisées tout en restant à proximité est une manière de rendre les coûts variables qui peut s'inscrire dans la stratégie du groupe. L'intervention des acteurs locaux aura permis de renforcer l'idée d'une nécessaire responsabilisation de l'entreprise vis-à-vis du territoire, auprès des dirigeants du groupe. Comme dans le cas précédent, la nécessité pour l'entreprise de favoriser le maintien des ressources dont elle a besoin localement, combinée à celle de réagencer son réseau productif en externalisant une part de son activité, oriente d'emblée le processus de revitalisation.

> « La convention de revitalisation se présente comme une occasion de fixer localement ces ressources, ressources humaines en particulier, dont le groupe a impérativement besoin qu'elles demeurent dans son écosystème. »

B. De l'action territoriale « à chaud » à une politique territoriale d'entreprise en continu : l'exemple de Géris

Si la grande entreprise qui se restructure a rarement d'autre choix que de composer avec les acteurs du territoire (en plus de ses propres parties prenantes internes, salariés, représentants syndicaux), certaines d'entre-elles ont su aller au-delà d'un simple rapport d'obligation. Certains des grands groupes industriels mentionnés plus haut ont structuré en interne des filiales dédiées à la reconversion qui, passées les phases de restructuration, se sont positionnées comme acteur du développement local dans leurs territoires d'implantation[39].

Question d'image certes, mais surtout, du point de vue des entreprises, cette « *démarche de constitution de réseaux territoriaux avec les entreprises et les acteurs politico-institutionnels [avait pour] but d'améliorer l'ajustement du groupe à son environnement* » (Raveyre, 2009, p. 87). L'action territoriale permet alors de faire émerger des solutions à des enjeux RH internes que la grande entreprise peine à résoudre en restant à l'intérieur des cadres établis : « *concilier flexibilité de l'emploi et accumulation - mobilisation des compétences des salariés ; conjuguer spécialisation-externalisation d'activité et coordination des collectifs de travail internes et externes.* » (Raveyre, 2001).

39 - Certains de ces groupes (Air France, Lafarge, Sanofi Aventis…) sont également membres du CIADEL, Club des Industriels Acteurs du Développement Local, qui regroupe en outre des grandes entreprises publiques comme EDF, SNCF ou la Poste.

Analysant ces expériences et les liens que les entreprises ont pu ainsi tisser avec leur environnement, Raveyre (*op.cit.*) a souligné combien ces politiques d'implication locale pouvaient contribuer à éviter une focalisation excessive sur le fonctionnement du marché du travail interne, génératrice de rigidités dans la gestion de l'emploi.

Le groupe Thales, au travers de sa filiale Géris, a été l'un de ceux qui a le plus fortement investi dans une action en continu pour construire les ressources de ses territoires d'implantation, à partir des savoir-faire construits dans les activités de réindustrialisation depuis la fin des années 1970. Le positionnement de Géris est particulièrement original, en ce que la filiale combine une activité d'appui à la revitalisation (pour son groupe ou pour le compte d'autres entreprises) et une fonction de développement de la « politique territoriale d'entreprise », reconnue dans les accords d'entreprise. L'accord sur l'anticipation et la GPEC de novembre 2006 prévoit ainsi que le groupe renforce sa « *politique territoriale* » pour « *valoriser l'emploi dans chacune des régions dans lesquelles il est présent* » (…) Cette volonté de concourir au maintien de l'emploi dans les régions se traduira par la volonté d'élaborer, quand cela est nécessaire, une charte de partenariat entre le Groupe Thales, l'État, les collectivités locales et régionales et les partenaires économiques et sociaux locaux ».

Dans le cas du groupe Thales, la prise de conscience de la nécessité d'un volet territorial de la politique de gestion de l'emploi et des compétences s'est opérée de manière précoce, à partir de trois constats majeurs[40] :

- Aucune structure n'existe aujourd'hui qui soit en capacité d'avoir une vision transversale des actions locales sur l'emploi et les compétences des grands groupes, dont les décisions ont pourtant des impacts énormes sur la vie de ces territoires. Qu'il s'agisse d'impacts positifs (se traduisant par des besoins de main d'œuvre ou l'appel à de nouvelles compétences) ou négatifs (restructurations), il est donc difficile d'anticiper et de construire des réponses coordonnées et sauf exception, il n'y a généralement pas de relation cohérente entre les stratégies industrielles et les stratégies ou priorités du territoire.

- En outre les grands groupes, pour des raisons évidentes de confidentialité, communiquent peu de manière officielle sur leur stratégie industrielle à moyen-terme auprès des décideurs publics , qui de leur côté ont bien du mal à comprendre les contraintes dans lesquelles les entreprises se situent. Lorsque des informations circulent, c'est en grande partie par des canaux informels, entre interlocuteurs de confiance.

- Une entreprise isolée ne peut pas faire grand chose pour résoudre les problèmes

40 - Intervention de Marc Cécé, directeur général de Géris, au cercle de réflexion Territoires-Ressources Humaines-Entreprise du 6 juin 2011.

qui se posent à elle en matière d'emploi et de compétence, pour capter des talents, des ressources ou faire évoluer ses métiers. Mais les dirigeants d'unités et responsables RH, y compris dans les grands groupes, n'ont sauf exception qu'une compréhension très limitée du système institutionnel et des politiques publiques et ne savent pas repérer là ou se trouvent les ressources qui vont les aider à résoudre leur problème.

> « Dans le cas de Thales, la prise de conscience de la nécessité d'un volet territorial de la politique de gestion de l'emploi et des compétences s'est opérée de manière précoce. »

Mettant à profit l'expertise et les interfaces avec le monde institutionnel construites dans ses activités de réindustrialisation, Géris appuie la mise en œuvre de la politique territoriale du groupe Thales sur plusieurs plans :

- un appui technique et méthodologique aux directeurs et DRH : Géris a conçu une méthode simple pour élaborer avec chacun des 26 sites du groupe un diagnostic permettant de définir l'« empreinte territoriale » de l'établissement[41] (voir figure 1 ci-après). Les résultats de chaque site sont étalonnés et des objectifs fixés au regard du contexte local et de la stratégie du groupe. Sur cette base, Géris a rédigé un « guide de la territorialité » définissant les axes et objectifs d'une politique territoriale, recensant les bonnes pratiques de mise en œuvre et inventoriant les partenaires locaux.

- La dynamisation des relations de partenariat entre le groupe et les acteurs pertinents du champ de l'emploi et de la formation : Géris vient en appui aux responsables des sites Thales et DCNS dans l'organisation d'évènements (« journée alternance ») ou de projets sur des thématiques ciblées (le recrutement, avec des acteurs comme les maisons de l'emploi).

- L'organisation des mobilités professionnelles entre le groupe et ses partenaires industriels ou sous-traitants, et l'appui aux salariés du groupe désireux de créer leur propre activité, notamment en mobilisant l'ensemble des ressources publiques de soutien à la création d'entreprises.

Au final, la combinaison de l'ensemble de ces outils d'intervention permet à ce groupe de porter des démarches de gestion territoriale de l'emploi et des compétences en articulant des objectifs interdépendants : ceux de l'entreprise (favoriser la mobilité externe, développer l'innovation, améliorer son attractivité et le sentiment d'appartenance des salariés), ceux du territoire (assurer son dynamisme économique, développer les compétences des réseaux d'entreprises, resserrer les liens entre entreprises et systèmes de formation) et ceux

41 - Cette méthode vise à qualifier l'intensité des relations entre l'établissement et son environnement selon 8 axes de mesure : relation avec le tissu industriel, emploi et mobilité, formation, développement de la recherche et technologie, relations institutionnelles, qualité de vie, citoyenneté (dont le thème du handicap), communication

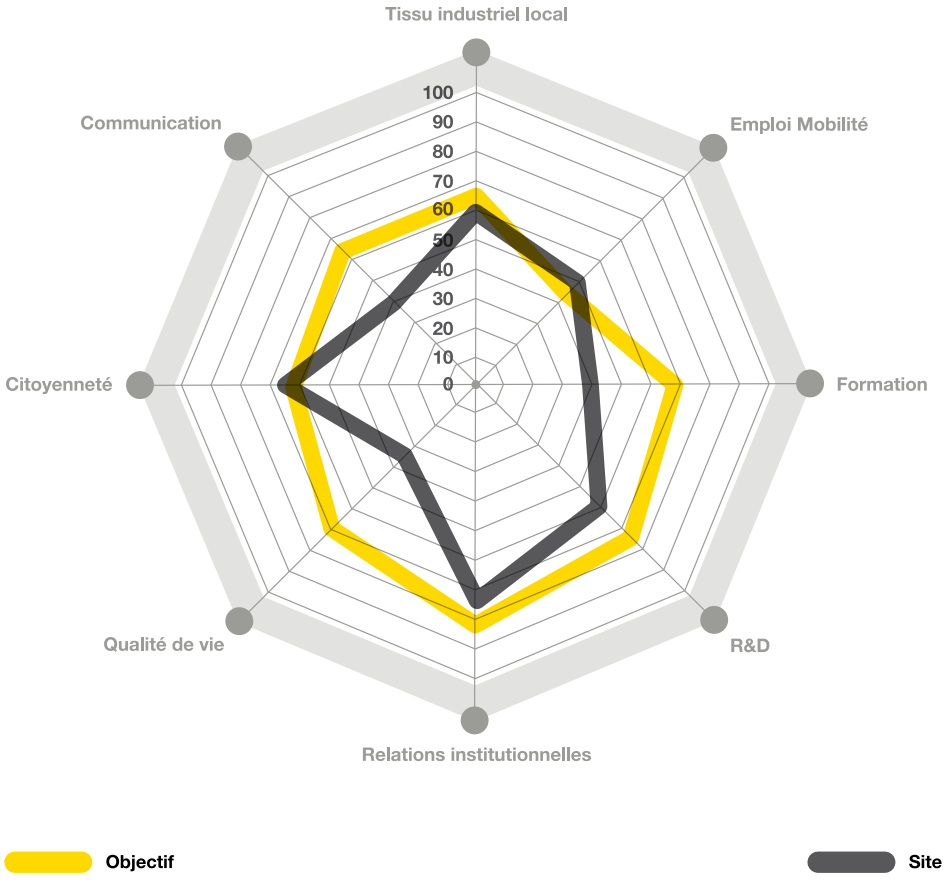
de l'individu (renforcement de la pérennité du site, développement de l'employabilité et du potentiel de mobilité, accès facilité à la formation, meilleure qualité de vie…).

Ces différents exemples nous indiquent que certaines entreprises industrielles ont bien anticipé le mouvement de territorialisation croissante des politiques d'organisation du marché du travail et de production des compétences. Leur volonté de s'impliquer davantage dans la construction des ressources humaines de proximité traduit certes une conception de leur « responsabilité sociale » à l'égard de leurs territoires d'appartenance, mais elle peut dans le même temps conforter des stratégies économiques à long-terme. Une entreprise qui forme davantage de jeunes en alternance qu'elle ne pourra en recruter, et qui s'engage, à l'instar d'EDF, à les accompagner vers l'emploi en organisant des passerelles avec ses sous-traitants et interlocuteurs du service public, se comporte certes de manière « citoyenne » et « responsable ». Mais elle est également tout à fait consciente de l'intérêt stratégique que représente le maintien de certains métiers techniques au sein du réseau de ses sous-traitants à proximité de ses équipements.

L'implication territoriale des entreprises peut donc s'avérer être la conséquence de l'intégration d'enjeux sociétaux, qui revêtent pour elles un intérêt d'ordre stratégique. La connaissance intime des mécanismes et acteurs institutionnels locaux qui organisent le marché du travail et le système local de compétences constitue un avantage concurrentiel indéniable. Pour certaines entreprises (notamment dans le secteur des *utilities*), l'implication territoriale conditionne même l'accès à des marchés ou à des droits d'exercer leur activité.

Dans tous ces cas de figure, l'ancrage territorial, les proximités qu'il permet, devient partie intégrante d'un « modèle d'affaire » fondé sur des dynamiques de co-construction et d'activation de ressources et de compétences territorialisées (Saives, 2011). Cela sera d'autant plus le cas pour les activités industrielles qui ont une « empreinte territoriale » en rapport avec le volume d'externalités qu'elles génèrent et qui comptent un grand nombre de firmes « structurantes ». Dans la mesure ou les « actifs humains » que l'entreprise industrielle se procure dans le territoire ont un caractère fortement spécifique, elle pèse davantage sur le marché du travail local qu'une entreprise de service. C'est précisément ce qui rend aussi délicat, du point de vue des acteurs du développement économique local, la recherche d'un équilibre entre spécialisation productive et diversification. L'existence de « systèmes locaux de compétences », de « complexes territorialisés de compétences » (Perrat, 2012), constitue à la fois un atout et un facteur de risque : à l'instar des entreprises, les territoires ont des capacités d'évolution limitées par le répertoire de compétences qu'ils mobilisent effectivement (Ferru, 2009) et par des trajectoires historiques singulières (Mendez, Mercier, 2006).

Figure 1 - L'empreinte territoriale d'un site Thales - © Géris



N.B. : le graphique représente une échelle de notation établie par Géris, à partir d'une analyse détaillée des relations entre un site industriel du groupe Thales et son environnement.

CHAPITRE 3

Les rapports entreprise-territoire et la stratégie du jardinage

Nous avons jusqu'à présent montré comment les politiques publiques et les politiques RH des entreprises tendaient à converger autour d'une vision dynamique du territoire (Lauriol, Perret, Tannery 2008), et nous avons cherché à repérer, au travers de quelques cas singuliers, pourquoi et comment les entreprises pouvaient opérer comme « activateur » des ressources et des compétences territorialisées (Saives, 2011).

À partir de ces illustrations – et des échanges que nous avons pu organiser entre porteurs de ces pratiques et experts[42]– il nous semble possible d'esquisser une grille de lecture plus analytique des rapports entre entreprises et territoire, sous l'angle qui nous intéresse, celui des enjeux de ressources humaines (3.1). Différentes situations idéales-typiques peuvent ainsi être mises en évidence. Il s'agit, par définition, de modèles qui ne se retrouvent jamais totalement réalisés de manière systématique, mais qui permettent de mieux situer les entreprises dans leur rapport au territoire et aux ressources qu'il est susceptible de procurer. Sur un registre plus normatif, on caractérisera enfin la stratégie « de jardinage » du territoire qui nous semble être en mesure de répondre à la fois aux enjeux propres des entreprises et à la régulation collective de la production des compétences et du marché du travail (3.2).

1. Du rapport instrumental à l'instauration d'un rapport négocié au territoire

Le premier cas de figure, que nous qualifions de « rapport instrumental », correspond à une situation dans laquelle le territoire reste un « extérieur », complétement séparé des problématiques RH « internes » à l'entreprise. Le territoire est ici un simple contexte bien qu'il puisse être source d'externalités positives : on y puise des « moyens », à coût réduit et sans contrepartie. Les « acteurs du territoire » font partie du décor et ne pèsent pas sur l'élaboration d'une stratégie autonome par l'entreprise. Tant que l'entreprise est assurée de pouvoir disposer à l'endroit où elle s'établit d'une main-d'œuvre

42 - Au sein du cercle de réflexion TeRhe, mis en place avec l'appui de la DRH France d'EDF. Nous empruntons ici aux comptes-rendus de ces séances, rédigés par Laurent Duclos (chercheur associé à l'IDHE)

prête à travailler aux conditions requises de mobilité, de qualification et d'efficacité, elle n'a d'ailleurs aucune raison d'intégrer une problématique territoriale à son modèle RH. Elle peut parfaitement en rester à ces stratégies de « chasseur-cueilleur» décrit par les économistes du travail anglo-saxons.

Dans cette configuration, il n'y a pas de « question territoriale » au sens d'un problème d'accès aux ressources, comme dans le cas des pénuries de main-d'œuvre. Cela ne veut pas dire que le lieu d'implantation ne serait pas l'objet d'un calcul : l'entreprise multinationale optimise ses stratégies de localisation (et d'une éventuelle relocalisation) en fonction notamment de ses marchés et de ses zones d'emploi mais le territoire reste vu comme un « théâtre d'opération ». En ce qui concerne les grandes entreprises établies « en réseau » sur l'ensemble du territoire national et qui figurent, à chaque fois, parmi les gros employeurs locaux, l'approche est liée à une forme de clôture sur soi assez caractéristique. Vis-à-vis des enjeux de l'emploi et des compétences (et des acteurs et politiques qui peuplent l'espace institutionnel), l'entreprise tend à se comporter en acteur opportuniste et relativement passif : le marché interne de l'emploi obéît à une régulation centralisée, l'implication dans le système local de production des compétences n'est pas nécessaire.

Le deuxième rapport typique décrit une situation dans laquelle le « contexte » commence à peser sur la marche de l'entreprise, introduisant donc un facteur de contingence : le territoire cesse d'être un décor complètement naturalisé, il devient un contexte potentiellement contraignant, à prendre en compte et donc, à tout le moins, à documenter.

La connaissance du territoire, par exemple des caractéristiques des bassins d'emploi dans lesquels l'entreprise est implantée, devient par exemple une préoccupation pour les managers RH à partir du moment ou ils sont confrontés à des difficultés de recrutement. La nécessité d'analyser son environnement (en s'appuyant sur des productions existantes ou en créant son propre « observatoire ») précède généralement la prise de conscience de la nécessité de développer une connaissance des acteurs du territoire, de leurs responsabilités et de leurs champs d'action respectifs sur les enjeux de l'emploi et des compétences, surtout lorsque cette action collective est défaillante. L'entreprise tend en effet à se comporter en « consommateur exigeant » et opportuniste lorsque le système est pris à défaut. Comme nous le montre de nombreux cas de « partenariats locaux » pour l'emploi et la formation (par exemple autour de la création de structures tels que les groupements d'employeurs ou de la création de formations en alternance), c'est souvent en cherchant des solutions à ses propres problèmes que l'entreprise

est amenée à contribuer à une action collective dont les retombées profiteront plus largement au tissu économique local.

Le troisième type de rapport au territoire est assez bien illustré par la démarche GTEC Dunkerque LNG et les projets de revitalisation présentés précédemment. Il s'agit d'un rapport « d'obligation », qui naît de la rencontre entre une situation à risque (un événement, une rupture) et la perception d'une responsabilité particulière de l'entreprise envers le territoire (responsabilité sociale et « morale » qui se mêle, comme on l'a vu, à un intérêt à agir d'ordre économique).

On retrouve dans ces différents cas une caractéristique bien connue des praticiens du développement local : la résilience d'un territoire face aux mutations économiques ; comme l'ouverture de l'entreprise au territoire ne vont pas de soi, elles sont souvent, sinon toujours, le fruit d'un évènement ayant précisément marqué soit l'entreprise soit le territoire en question, soit les deux. Il peut s'agir, au pire, de la contestation des droits économiques dévolus à l'entreprise qu'elle soit liée, par exemple, à l'impact d'une restructuration lourde ou à un épisode fâcheux (pollution, accident industriel, etc.). Mais cet évènement peut être plus simplement lié à la survenue d'un problème d'accès aux ressources ou à la reconfiguration globale des conditions de marché (*cf.* la mise en concurrence des services ferroviaires régionaux). L'ouverture au territoire est alors consécutive à l'exposition à un risque, dont l'entreprise cherche à se prémunir en (re-)tissant sa relation aux acteurs légitimes du territoire et aux pouvoirs locaux.

« On retrouve dans ces différents cas une caractéristique bien connue des praticiens du développement local : la résilience d'un territoire face aux mutations économiques comme l'ouverture de l'entreprise au territoire ne vont pas de soi, elles sont souvent, sinon toujours, le fruit d'un évènement ayant précisément marqué soit l'entreprise soit le territoire en question, soit les deux. »

Enfin, un quatrième type de rapport au territoire, prolongement logique du précédent, s'établit lorsque l'entreprise sort d'une logique de « réaction à chaud » pour construire en continu un « rapport négocié au territoire ». Au lieu d'être un contexte « extérieur », vecteur de contraintes auxquelles il est nécessaire de s'adapter, le territoire devient, de ce fait, un lieu où des « situations » se nouent, dans lesquelles l'entreprise est partie prenante, et sur lesquelles elle va chercher à peser. Alors qu'elle *s'ajuste aux* conditions qui lui sont faites dans les autres modèles, elle s'outille de différentes manières pour *ajuster ces* conditions. L'entreprise peut ainsi structurer sa propre politique territoriale

et identifier son expertise sur le sujet (à l'instar de Thales et de sa filiale Géris) aux yeux des acteurs du territoire..

Vis-à-vis des enjeux de l'emploi et des compétences, le territoire va constituer le lieu d'un investissement spécifique et (re) devenir un « espace de projet ». L'entreprise cesse d'être un simple « contributeur » dans les partenariats locaux, elle assume une forme de leadership institutionnel en devenant un acteur moteur de ces projets, en capacité de fédérer des réseaux rassemblant acteurs publics, organismes de formation, entreprises partenaires, etc. On retrouve ici, sur le champ des ressources humaines, des configurations analogues à celles observables sur le champ de l'innovation : construction de réseaux d'acteurs générateurs d'avantages concurrentiels pour les entreprises parties-prenantes et pour le territoire (Ménage, 2009), intervention « d'acteurs-tiers » – entre les entreprises et les pouvoirs publics – capables de construire des processus d'apprentissage collectifs (Xhauflair, Pichault, 2010).

L'identification de ces 4 idéaux-types fait surgir plusieurs questions, et notamment celle de leur articulation logique dans le temps. Les expériences dont nous pouvons témoigner suggèrent bien l'existence d'un cheminement progressif entre les différents modèles, mais également de la possibilité de retours en arrière assez brutaux. Parmi les responsables d'entreprises amenés à faire part de leur expérience « d'acteur des politiques territoriales », nombreux sont ceux qui soulignent combien les grandes entreprises auxquelles ils appartiennent sont sujettes à l'amnésie : les changements permanents des organigrammes, la rotation accélérée des dirigeants d'unités, le poids des réseaux inter-personnels et la difficulté à capitaliser dans le temps sont des facteurs de fragilisation importants pour stabiliser ce type de rapport négocié au territoire. La maîtrise temporelle, la capacité d'une entreprise à se projeter sur le long-terme, sont également soulignés comme étant des facteurs déterminants pour enclencher ces démarches et passer d'une action ponctuelle « à chaud » à une intervention continue.

2. Et si le rapport industrie-territoire pouvait s'envisager sous l'angle du jardinage ?

En examinant les raisons et les modalités de l'implication de quelques entreprises dans l'activation et la régulation des ressources et des compétences territorialisées, il nous semble au final qu'une analogie se dessine entre le comportement de ces entreprises et celui du jardinier. La métaphore du jardinage – et l'image de « l'entreprise jardinière du territoire » – nous semblent en effet suggérer des pistes intéressantes pour penser le renouvellement de l'action collective en matière d'emploi et de compétences.

La métaphore du jardinier n'est pas complètement étrangère au champ de la gestion de l'entreprise. Henry Mintzberg (1994) l'a notamment utilisé pour décrire une conception du management plus « modeste » – et censément plus efficace – et que les postures du manager traditionnel : le manager habile accompagne les stratégies émergentes et ce faisant agit comme le jardinier, qui n'intervient pas directement mais crée les conditions favorables à l'épanouissement de ses cultures. Il sait respecter le temps du cycle de la vie, et accompagne les processus naturels. À l'instar du riziculteur décrit par François Jullien (1996) pour illustrer la conception orientale de « l'efficacité indirecte », il sait que ce n'est pas en tirant sur la plante qu'on la fait pousser plus vite.

Appliquée au « versant extérieur » de l'entreprise, la métaphore du jardinage invite d'emblée à penser les relations entre l'entreprise et son environnement institutionnel dans une logique d'éco-système, et à considérer ces interactions sous l'angle des dynamiques d'action collective. C'est d'ailleurs cette perspective qu'emprunte l'un des rares auteurs à avoir fait usage de la figure du jardinier pour décrire un « milieu innovant » (de Bernady, 1997) : « *fins stratèges et jardiniers méticuleux* », les acteurs de l'innovation (en l'occurrence, ceux du bassin grenoblois) ont su « *construire un consensus large parce qu'au diapason des tendances, volontés, schèmes mentaux et structures cognitives de différents milieux locaux intéressés à rester vivre et travailler à Grenoble* ».

Les quelques exemples d'action territoriale ou de politiques d'entreprise que nous avons décrit plus haut suggèrent en effet que le jardinage du territoire commence par un fort degré d'interactions et d'interconnaissances entre l'entreprise et son éco-système, et une capacité à tirer profit du « capital social » accumulé (Putnam, 1993) pour tisser en permanence le lien entre les différentes parties-prenantes du territoire : les entreprises voisines mais également les pouvoirs publics locaux, le système éducatif et de formation, les centres de recherche et universités, le tissu associatif, les acteurs organisés du champ socio-économique. De de ce point de vue, certaines grandes entreprises industrielles qui ont été par le passé dans le giron de l'État ont hérité de leur histoire une plus grande sensibilité à la question territoriale. Cela étant, même une entreprise comme EDF, dont la relation aux territoires et aux pouvoirs locaux était constitutive de son identité, a eu bien du mal à préserver ce lien au fil de ses mutations permanentes : si la démarche de GTEC à Dunkerque présentée plus haut a ce statut exemplaire c'est aussi parce qu'elle est rare au sein du groupe !

Adopter une stratégie de jardinage suppose également, de la part de l'entreprise soucieuse des ressources humaines de son ou de ses territoires, une action en continu,

même lorsqu'aucune nécessité urgente ne l'y contraint. À l'inverse du « consommateur » des politiques d'emploi et de formation – qui ne vas avoir d'interactions avec le producteur (l'Education Nationale, Pôle Emploi) que lorsque cela « ne va pas » et ne s'impliquera le cas échéant que sur un mode ponctuel face à un besoin urgent – le « jardinier méticuleux » sait que seule une intervention continue pourra lui permettre, le moment venu, de trouver dans le territoire les ressources dont il aura besoin pour son développement futur.

> « La métaphore du jardinage invite d'emblée à penser les relations entre l'entreprise et son environnement institutionnel dans une logique d'écosystème, et à considérer ces interactions sous l'angle des dynamiques d'action collective. »

« L'entreprise-jardinière » s'implique dans des actions collectives non seulement « à chaud » et pour des besoins définis qui lui sont propres, mais également de manière continue, et sans que cela réponde à ses propres besoins immédiats. Il s'agit moins ici d'une attitude « altruiste » (former pour les autres employeurs locaux) que d'un comportement prudentiel : ne sachant pas de quoi demain sera fait – de quelles compétences l'entreprise va-t-elle avoir besoin en fonction de l'évolution de ses marchés ? – il est rationnel et raisonnable de maintenir un investissement dans la production de certaines compétences « à large spectre » et de faire en sorte qu'elles se fixent localement. L'entreprise peut ainsi conduire une politique de « mise en jachère », qui, contrairement à ce l'on croit souvent, ne consiste pas à laisser des terres à l'abandon mais à régénérer le potentiel de fertilité en prévision d'un futur ensemencement (Sigaut, Morlon, 2008).

Cette dimension temporelle, le souci du long-terme et l'attention portée aux cycles d'activité constituent une autre caractéristique commune au jardinage « raisonné » et à ces entreprises qui s'impliquent activement dans la production des ressources humaines du territoire. Les grands groupes que nous avons mentionné et dont nous avons détaillé certaines interventions sur les territoires ne sont pas des groupes tout à fait ordinaires : leur statut ou leur passé récent d'entreprise publique leur ont conféré une sensibilité particulière dans leur relation au territoire et un sentiment de responsabilité dont beaucoup de grands groupes industriels, emportés dans une logique de financiarisation, ont eu tendance à s'exonérer (Colletis, 2012).

De ce point de vue, ces acteurs économiques ont tendance à concevoir leur ancrage territorial plutôt sur le mode d'une entreprise à la recherche de compétences complémentaires et d'accès à des marchés différenciés, davantage que sur le mode des groupes, gouvernés par une logique financière et qui « a

priori *ignorent le territoire* » (*idem*, p. 131). Cette relation entre les formes de gouvernance d'entreprise et la conception de l'ancrage territorial des activités industrielles ressort d'ailleurs nettement des analyses comparatives portant sur la « résistance à la crise » des industries française et allemande : le Mittelstand est à 70 % composé d'entreprises familiales, dont les formes de gouvernance autorisent et promeuvent la mise en place de stratégies d'implication à long-terme dans les relations de proximité avec leur écosystème. La réussite de modèles d'ETI que peuvent constituer en France des entreprises comme Somfy[43] ou Thuasne[44] est liée, selon leurs dirigeants, à la stabilité de l'actionnariat et à la continuité de l'ancrage territorial et des avantages concurrentiels qu'il procure.

> « « L'entreprise jardinière » s'implique dans des actions collectives non seulement « à chaud » et pour des besoins définis qui lui sont propres, mais également de manière continue, et sans que cela réponde à ses propres besoins immédiats. »

Enfin, les entreprises qui ont adopté de la manière la plus précoce une stratégie de jardinage du territoire ont souvent formalisé cette stratégie et s'en servent pour construire leur image de marque. Le partage des valeurs de l'entreprise « attentive » au territoire et à son développement est devenu pour certains grands groupes (Danone, EDF,) un axe majeur de la communication vis-à-vis des clients, des partenaires institutionnels, des établissements de formation, mais aussi en interne vis-à-vis des salariés et de leurs représentants. Le dialogue social d'entreprise (accord GPEC, accord sur l'alternance) comporte de plus en plus fréquemment un volet territorial, sur lequel les partenaires sociaux sont donc amenés à se prononcer. L'implication territoriale devient alors un moyen supplémentaire pour donner aux salariés les moyens de construire leur employabilité, sur un marché du travail élargi aux réseaux et aux partenariats construits par l'entreprise (Lozier, 2012). Ce faisant, l'entreprise enrichit sa « marque employeur » d'une dimension nouvelle, qui va la rendre plus attractive auprès des candidats qu'elle souhaite attirer. L'implication directe et continue de l'entreprise dans la construction collective des ressources humaines et l'organisation du marché du travail à l'échelle du territoire devient alors un moyen d'éviter que des problèmes d'inadéquation de la main d'œuvre se posent à elle.

43 - Jean-Philippe Demael, PDG de Somfy : « Nous sommes ancrés dans notre territoire local, avec une âme. C'est un actif important pour le long terme », *Les Échos*, 14 mars 2012.

44 - Étudié dans *Les Cahiers Lasaire* n°42, Susciter une nouvelle ambition pour la France, mars 2011.

Conclusion

Une plus grande implication des entreprises dans la « fabrique territoriale » des politiques d'emploi et de formation ne résoudra certainement pas à elle seule tous les problèmes que l'on constate aujourd'hui sur le marché du travail. Pour autant, là ou cette implication existe, nous avons pu constater combien elle améliorait la pertinence des politiques publiques : en mobilisant les entreprises qui structurent le marché du travail à l'échelle locale, les « stratégies de jardinier » dont nous avons rendu compte sont de nature à renforcer l'efficacité de politiques territoriales toujours menacées de se développer en vase clos. À l'inverse, les entreprises qui s'impliquent dans de telles démarches gagnent à la fois une capacité à mobiliser davantage les ressources humaines du territoire dans une logique d'anticipation, à se redéployer le cas échéant plus rapidement et à faire valoir une forme de leadership institutionnel qu'elles valorisent notamment dans leur marque-employeur. Les bénéfices mutuels qu'engendrent cette forme de rapport au territoire ne devraient-ils pas dès lors être davantage valorisés, et les pratiques de jardinage davantage encouragées ?

RÉACTION

Gilles Crague - L'intelligence de l'industrie, un enjeu pour les territoires

« La stratégie du jardinier » met en exergue trois phénomènes importants et significatifs des enjeux contemporains de la relation industrie/territoire.

L'exemple de Dunkerque LNG, filiale d'EDF en charge de la construction d'un terminal méthanier, vient à propos pour souligner l'importance dans l'économie d'un territoire de la gestion de chantier, qui mobilise sur une période déterminée un vaste ensemble de ressources locales. La période contemporaine est moins caractérisée par des immobilisations longues et stables que par une série d'investissements ponctuels et limités dans le temps.

L'exemple des pratiques de revitalisation des territoires initiées par certaines entreprises en restructuration (la loi les y oblige) permet de montrer que l'attractivité et le marketing territorial ne sont pas les seuls enjeux de développement industriel des territoires. Gérer les effets locaux des désengagements et des restructurations constituent un enjeu aussi (voire plus) fréquent, et au moins aussi crucial.

Enfin, en mentionnant le travail de la filiale Géris de Thales, le document signale que les grands groupes ne sont pas unanimement insensibles aux devenirs de leurs territoires d'implantation. Ils ont, pour certains d'entre eux au moins, maintenu en leur sein une sensibilité à leurs territoires d'implantation et ont inventé pour ce faire des instruments de gestion originaux (*cf.* la notion suggestive d'« empreinte territoriale »).

La focalisation sur ces trois phénomènes constitue un apport indéniable pour réfléchir sur les rapports industrie/territoire aujourd'hui. Nous proposons, à partir des trois « faits stylisés » ainsi mis en scène, d'approfondir l'analyse selon trois perspectives. La première se penchera sur l'importance de l'emploi et du travail dans l'analyse des rapports industrie/territoire. La seconde perspective focalisera l'attention sur la pertinence de l'unité « entreprise » (centrale dans le document). Enfin, la troisième perspective reviendra sur l'intérêt de la métaphore du « jardinage » pour penser l'articulation industrie/territoire.

A. Le travail et l'emploi, des variables indépendantes ? L'enjeu du couplage emploi/développement industriel

Le document met au centre de l'analyse industrie/territoire la relation d'emploi. Ce centrage sur l'emploi et le travail est indéniablement pertinent. En effet, le recrutement apparaît effectivement comme le domaine de gestion privilégié du management local (dans les entreprises multisites), contrairement aux décisions relatives à l'investissement ou à la masse salariale[45]. Toutefois, produire ne consiste pas seulement à embaucher (ou débaucher) ; la production (*a fortiori* industrielle) est un art de la combinaison de ressources hétérogènes (a minima du travail ET du capital). Focaliser l'attention sur le seul marché (local) du travail, indépendamment des projets productifs (de combinaison de ressources), apparaît insuffisant pour décrire les rapports industrie/territoire. La question essentielle est alors moins celle de l'appariement plus ou moins harmonieux de l'offre et de la demande de travail, que celle du couplage entre gestion des ressources humaines et stratégies de développement industriel. La création des Direcctes, qui associent dans une même entité les anciennes directions du travail et directions du développement industriel, constitue une piste de réponse potentiellement intéressante pour organiser ce couplage. Par ailleurs, les politiques industrielles et d'innovation ont récemment accru le rôle du territoire dans la création/mise à disposition des ressources (autres que le travail). C'est par exemple le cas de la politique des pôles de compétitivité. L'enjeu, pour le développement industriel, est alors bien celui de l'articulation entre celles-ci et les politiques de l'emploi.

B. L'entreprise est-elle la bonne unité d'analyse ?

Les décisions qui affectent un site d'entreprise (un établissement) procèdent d'un processus collectif, dans lequel le directeur du site, quand il y est associé, n'est qu'un membre participant parmi d'autres. Dans de telles configurations organisationnelles, le responsable du site, interlocuteur naturel du territoire, n'est pas le décideur économique[46].

Emerge alors pour les territoires un problème nouveau, celui de l'identification du décideur. Dans une telle configuration, il s'agit plus largement de comprendre la façon dont les firmes (en réseau, multilocalisées) sont aujourd'hui managées et dont les implantations s'inscrivent dans des chaînes de valeur ajoutée étendues. C'est alors moins l'entreprise que d'une part, le management et d'autre part, les filières et réseaux de production qui sont au centre des enjeux de développement industriel des territoires.

---

45 - *Cf.* notre ouvrage pour de plus amples informations sur l'autonomie de gestion des responsables de sites : Crague Gilles, 2014, *Entreprise, management et territoire,* Québec: Presses de l'Université Laval.

46 - Pour de plus amples développements sur ce problème d'identification du décideur économique, *cf.* notre ouvrage *op. cit.*

C. Les rapports actuels entre entreprise et territoire ne relèvent pas majoritairement de la relation jardinier/jardin

La figure du jardinier et, par suite, la métaphore du jardinage[47] sont suggestives et stimulantes. Sont-elles pour autant ajustées aux situations contemporaines de l'industrie dans les territoires ? L'image qu'elles sous-tendent peut-elle constituer un horizon pertinent pour agir pour l'industrie dans les territoires ?

Il est fait référence aux propos très instructifs du directeur du Géris, fin connaisseur des rapports entre industriels et politiques publiques locales. Le diagnostic qu'il porte sur la situation des rapports industrie et territoire indique l'absence d'une « vision transversale des actions locales sur l'emploi » et d'une « relation cohérente entre les stratégies industrielles et les priorités du territoire », une faible communication des grands groupes « sur leur stratégie industrielle à moyen-terme auprès des décideurs publics », une « compréhension très limitée du système institutionnel et des politiques publiques » par les « les dirigeants d'unités et responsables RH ».

La méconnaissance réciproque et le découplage des stratégies apparaissent ainsi comme les traits principaux de la relation contemporaine entreprise/territoire.

En outre, le chantier d'un terminal méthanier ou la restructuration d'un site, exemples symptomatiques de la vie économique dans les territoires contemporains, sont des évènements limités dans le temps mais ayant des effets déstabilisateurs sur le territoire sous-jacent. Leur gestion, qui s'apparente à une gestion de crise, ne semble pas relever du développement graduel et paisible suggéré par la métaphore du jardinage.

Plus généralement, l'image du « jardin » correspond-elle bien au fonctionnement des territoires économiques contemporains ? Si l'on en croit le dictionnaire historique de la langue française (dirigé par Alain Rey), l'étymologie du mot « jardin » est attachée à la notion d'enclos. Le jardin est ainsi un espace aménagé et cultivé, mais aussi et surtout un espace clôturé. La métaphore du jardin maintient ainsi une conception des territoires économiques comme espace-conteneur, conception qui, si l'on croit le sociologue U. Beck[48], semble inadaptée et désuète à l'ère de la globalisation et des réseaux. Signalons au passage que, partant d'une conception réticulaire de l'économie contemporaine (celle promue par U. Beck), nous avions proposé il y a quelques années[49] la métaphore de la commutation, pour penser la

47 - Souvent utilisées dans les « *management studies* », comme le rappelle l'auteur du rapport.

48 - Beck, U.. 2000. "The cosmopolitan perspective: sociology of the second age of modernity." *British Journal of Sociology*, n°51, 79-105.

49 - Crague, G. 2004. « Commutation. Essai sur l'économie de l'agglomération », *Géographie, Économie, Société*, vol. 6, n°1, 9-21.

façon dont les territoires pouvaient s'inscrire dans cette nouvelle économie des réseaux. Le territoire peut alors être assimilé à un commutateur, autrement dit un dispositif permettant d'établir des relations temporaires avec des partenaires multiples.

D. L'entreprise est-elle le bon jardinier ?

Point de jardin sans jardinier. Si donc les rapports entreprise/territoire doivent se penser à travers la métaphore du jardinage, une question aussitôt se pose : qui donc sera le (bon) jardinier ?

Peut-on considérer le territoire comme l'aire de jardinage de l'entreprise ? Les entités qui occupent le territoire peuvent-elles être assimilées à des plantes dont l'entreprise-jardinière accompagnerait la croissance ? Une telle image est peut-être utile pour décrire les cités minières du XIXe ou certains espaces économiques contemporains captifs du pouvoir des multinationales[50]. Mais tel ne semble pas être le cas dans les territoires français contemporains. L'entreprise individuelle n'est pas le seul acteur stratège à concevoir (parfois) des projets pour le territoire. L'enjeu pour les territoires consiste alors moins à cultiver son jardin qu'à construire des actions collectives au sein d'une (éventuelle) communauté politique locale. De ce point de vue, il n'est pas certain que le mouvement de RSE, qui promeut les pratiques individuelles d'« *accountability* », encourage les entreprises individuelles à s'investir dans des actions collectives territoriales, où leur nom et leur marque ne sont pas en première ligne.

S'il s'agit d'organiser une fonction de jardinage pour soutenir l'industrie dans les territoires, il est fort probable qu'il faille l'envisager comme une fonction hors-entreprise.

E. Pour une version « marchienne » de la fonction de jardinage ?

Nous voudrions pour finir indiquer une piste possible pour envisager tout à la fois la situation contemporaine des relations industrie/territoire et la façon d'y intervenir. Elle mobilise aussi la métaphore du jardinier ou du jardinage, mais selon une conception très spécifique, celle développée par James March. Nous citerons ici l'ouvrage écrit par T. Weil et inspiré d'un cours de March sur le leadership[51].

La pratique qualifiée par March de « jardinage » se déploie moins dans l'espace bien ordonné du jardin que dans « un monde complexe, déroutant et ambigu, où nos actions interfèrent avec celles des autres et avec de nombreuses évolutions imprévues »[52]. C'est moins le bel ordonnancement que l'obscurité voire l'absurdité qui

50 - *Cf.* pour un exemple dans le sud du Pays de Galles : Phelps, N. A. 2000. "The locally embedded multinational and institutional capture." *Area*, n°32, 169-178.

51 - Marc, J.G., Weil T. 2003 *Le leadership dans les organisations – un cours de James March*, Paris, Les Presses de l'Ecole des Mines.

52 - *Op. cit.*

caractérise les situations. Il nous semble qu'une telle image sied assez bien à la situation des rapports entreprise/territoire aujourd'hui : les acteurs y interfèrent sans véritablement se connaître ; les décisions qui affectent les sites sont très largement obscures et difficiles à déchiffrer ; des séries d'évènements chaotiques et des flux de toutes natures agitent les territoires.

Dans un tel contexte, si « l'ingénieur apparaît désarmé », « le jardinier accepte cette impuissance face aux forces de la nature qui le dépassent, mais sait qu'il peut néanmoins semer au bon moment, arracher les mauvaises herbes régulièrement et adapter son arrosage à l'ensoleillement »[53]. Pour qualifier plus généralement ce type d'attitude, March suggère d'abandonner la « raison » au bénéfice de l'« intelligence ». L'intelligence de l'industrie est bel et bien un enjeu pour les territoires. Sous réserve que l'industrie fasse, dans les territoires, effectivement l'objet d'une attention.

53 - *Op. cit.*

RÉACTION

Jacques Perrat

L'analyse développée dans cette note, consacrée au rapport entre les entreprises et les ressources humaines du territoire, est intéressante à plus d'un titre. Tout d'abord, considérant le paradoxe de la persistance des difficultés de recrutement en période de chômage, elle insiste sur la nécessité de dépasser une conception mécaniste de l'appariement offre-demande sur la marché du travail et de mettre en œuvre des méthodes plus fines d'identification des besoins des entreprises mais aussi des salariés. Elle remarque très justement que la politique salariale de l'entreprise, les conditions de travail et les possibilités de progression dans un métier socialement utile sont des critères importants pour les demandeurs d'emploi. On pourrait pousser l'analyse en intégrant les effets des nouvelles organisations du travail dans le clivage de l'offre d'emploi, selon que les « profils » exigés soient à basse qualification avec primat du comportement ou à haute qualification avec primat du niveau de formation.

Ensuite, elle pointe les limites des régulations de cet appariement en montrant que l'évolution du cadre institutionnel depuis les années 1980 a certes eu des effets positifs, notamment quant à l'adaptation de l'offre de formation, mais a abouti à une perte de cohérence des interventions d'acteurs ainsi multipliés. La régionalisation est toujours en chemin (nous dirions même qu'elle est toujours « entre deux chaises ») et la complexité – voire la conflictualité – des rapports entre les Régions, l'État et des branches professionnelles toujours très centralisées (du côté employeur comme du côté syndical) pèsent sur l'opérationnalité des choix.

Enfin, Olivier Mériaux définit une méthodologie permettant une différenciation des rapports entreprise / territoire des ressources humaines, depuis le rapport purement instrumental (de « prédation », dirions-nous), au coup par coup ou « à chaud » quand survient un problème, jusqu'à la construction (« coproduction ») « en continu d'un rapport négocié au territoire », même lorsqu'aucune nécessité urgente n'y contraint. Ce qu'il nomme avec bonheur « la posture du jardinier », en insistant sur ce qu'elle implique en termes « d'interactions et d'interconnaissances entre l'entreprise et son écosystème » (que nous identifions comme un « complexe

territorialisé de compétences ») et de permanence dans le processus de mise en culture de ces interactions.

Cette participation est objectivement difficile pour les TPE et PME mais se heurte surtout, pour les grandes entreprises, à une forte « réticence à partager des informations sur leurs choix stratégiques ». Il y a là, selon nous, un obstacle majeur à la pertinence des politiques régionales et territoriales de l'emploi et des compétences. Plus largement, cela se traduit par une coupure (accentuée par la dichotomie des fonds européens FEDER et FSE) entre les politiques dites « industrielles » et les politiques sociales d'autre part, dont relèvent l'emploi et la formation. On constate en effet que les premières sont essentiellement des politiques d'innovations, par ailleurs hautement sélectives, et laissent dans l'ombre les choix stratégiques productifs correspondants (par exemple la décision d'industrialiser – en France ou à l'étranger – un nouveau procédé issu d'un projet de recherche coopérative). Les secondes sont alors chargées d'assurer « à l'aveugle » l'accompagnement nécessaire (adaptation des niveaux de compétences ou de la mobilité des salariés…). D'où les dysfonctionnements que l'on constate actuellement en Rhône-Alpes concernant le fonctionnement des « comités stratégiques » où se rencontrent État, Région et « partenaires sociaux », au niveau territorial (comités territoriaux emploi-formation) comme au niveau filière (comités stratégiques régionaux de filière) ; à ces deux niveaux, le débat ne porte généralement que sur l'accompagnement de décisions économiques qui échappent largement aux syndicalistes, voire aux acteurs publics, le patronat des grandes entreprises n'y assurant, à quelques exceptions près, qu'une présence formelle.

Pour parvenir à ses fins, le jardinier ainsi évoqué devra donc montrer au moins autant de « patience » que celui du roman éponyme de John Le Carré !

RÉACTION

Nadine Levratto - Travail et ressources humaines, des richesses à cultiver localement

Alors que la destruction d'emplois industriels fait la une des media, l'étude donne à voir une autre vision de la gestion des ressources humaines et de l'implication des entreprises sur le marché du travail.

Quelques rappels de chiffres suffisent à mettre en lumière l'importance des enjeux associés à ces questions. Depuis le début de l'année 2013, l'Observatoire des territoires (Trendéo) annonce 8 625 créations de postes dans l'industrie contre 55 643 destructions, soit plus de 47 000 disparitions d'emplois qui font suite à trois années de réductions continues d'effectifs. Si la tendance à la baisse ne se dément pas, la localisation des difficultés fait preuve d'une certaine nouveauté. Alors que les plans de licenciement étaient principalement localisés dans les régions du nord et de l'est de la France, c'est désormais l'ouest, tout particulièrement la Bretagne, qui sont aujourd'hui touchés. Les difficultés récemment rencontrées par des compagnies bretonnes (Doux, PSA-La Janais, Gad, etc.) et les affrontements autour de l'écotaxe qui viennent de se dérouler dans le Finistère le rappellent cruellement. Ce déplacement géographique des problèmes couplé aux désajustements du marché du travail dont l'intensité diffère selon les régions appelle un changement de conception des politiques d'accès à l'emploi et de dynamisation du marché du travail.

C'est ici que le document présenté par La Fabrique présente un intérêt majeur en ce qu'il combine une vision industrielle et territoriale des politiques d'activation du marché du travail. L'apport du document au débat n'est pas tant dans le rappel du désajustement récurrent de l'offre et de la demande de travail dans l'industrie et des problèmes d'appariement du marché du travail qui conduisent à la coexistence durable de poches de chômage et de besoins de main d'œuvre insatisfaits. Les théories du marché du travail articulées sur les notions d'imperfections et d'asymétrie de l'information, développées au tout début des années 1980, justifient la simultanéité d'un excès d'offre et de demande par l'incertitude dans laquelle sont plongés les agents économiques.

La véritable nouveauté du document réside dans l'introduction d'une dimension géographique à ce problème et dans l'ancrage local des politiques de l'emploi qui en découle. Les débats sur le sens de la causalité entre mouvements de main d'œuvre et variation des emplois résumés par l'article « Do jobs follow people or people follow jobs? » de Hoogstra *et al*. paru en 2005 constituent la toile de fond de propositions qui font la part belle à la concertation entre entreprises, collectivités locales et établissements de formation. Le nomadisme économique, dont les délocalisations sont la partie la plus visible, ne peut plus être seulement contré à coups de subventions et d'incitations fiscales dont le maintien des effets engendre un coût croissant pour les finances publiques et une concurrence destructives entre territoires. À l'instar des initiatives de clusterisation regroupées dans le programme Kompetenz netze Deutschland en Allemagne, de l'aéronautique à Montréal, ou des emprunts du système national d'innovation israélien au modèle de la « triple hélice », l'ancrage des entreprises, et donc des emplois, au territoire ne dépendrait-il pas des ressources offertes pas ce dernier ? La réponse est incontestablement affirmative et dépasse les ressources technologiques immédiatement disponibles souvent privilégiées dans les pôles de compétitivité. L'implication des entreprises dans la formation territorialisée intervient alors.

Dans la quête incessante d'avantages comparatifs par les entreprises, la disponibilité de ressources uniques ou d'actifs clés spécifiques à l'échelle locale pourra, seule, garantir simultanément des débouchés à ceux qui auront ainsi été formés et un terrain propice à la conquête de nouveaux clients ou marchés aux entreprises qui pourront puiser dans ce vivier.

Deux conditions doivent être remplies pour que ce résultat escompté devienne réalité. D'abord, que s'instaurent de véritables pratiques coopératives qui dépassent le cadre du discours et dans lesquelles les entreprises s'impliquent pour les bénéfices futurs que ces actions pourront procurer à long terme et pas seulement pour les déductions fiscales dont elles pourront bénéficier à court terme. Ensuite que s'opère un changement de perspective sur le travail. Ce dernier ne doit plus être seulement considéré comme un coût ou une charge qu'il faudrait alléger par tous les moyens mais comme une richesse qui, à l'instar du capital, doit être préservée, rémunérée et renouvelée pour assurer la pérennité et la prospérité de l'outil et du collectif de production.

VOLET 02 - PRATIQUES

QUELQUES CAS ÉCLAIRANTS D'ACTIONS LOCALES

par Emilie Bourdu

Des pratiques locales reposant partiellement voire totalement sur l'implication de PME dans la construction de compétences sont présentées dans ce second volet. Outre des initiatives individuelles, comme celle de Multiplast, on observe majoritairement des actions collectives. Certaines sont pilotées ou soutenues par les branches professionnelles : c'est le cas du GEIQ industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône bénéficiant du soutien de la branche métallurgie ou de l'opération « Action développement compétences » (ADC+) initiée par la branche plasturgie (Allizé Rhône-Alpes). D'autres sont portées par des acteurs privés, publics ou des associations tels que les chambres de commerce et d'industrie, les pôles de compétitivité, de grandes entreprises, certains services de l'État ou des collectivités locales. Les dispositifs Alizé® et Pass'Compétences dans le champ du mécénat de compétences, les « parcours d'alternance partagés » mis en œuvre par Thales ou les « forums rencontre » imaginés par Sanofi avec la Féfis et le Leem dans le champ de l'alternance, illustrent de telles actions. Enfin, l'opération « 100 Chances 100 Emplois » s'appuie sur un partenariat durable entre entreprises et acteurs publics pour l'insertion des jeunes des quartiers sensibles.

CAS 1

Le centre de formation de Multiplast au métier d'opérateur en composites

Multiplast est une entreprise vannetaise spécialisée dans la construction de navires de compétition en matériaux composites haut-de-gamme[54]. L'entreprise bénéficie en outre, depuis 3-4 ans, du développement exponentiel de ses réalisations industrielles dans les secteurs de l'aéronautique et de l'aérospatial. Rencontrant des difficultés de recrutement sur les métiers d'opérateurs qualifiés en composites, l'entreprise ouvre en 2014[55] un centre de formation consacré à ces métiers, implanté dans ses locaux mais ouvert aux employés d'autres entreprises.

Entièrement dispensée par des professionnels de Multiplast, la formation dure onze semaines, dont trois en immersion dans l'entreprise. Deux à trois sessions de six à dix stagiaires devraient être organisées chaque année. La formation n'est pas diplômante pour le moment, mais un partenariat est envisagé avec la branche plasturgie pour qu'elle conduise au CQP[56] matériaux composites. À la fin de la formation, des contrats de travail seront proposés aux stagiaires selon les besoins de l'entreprise.

Des demandes de formation commencent à affluer de l'extérieur, de la part de fabricants de textile, de peinture, d'entreprises devant contrôler des pièces en composites et même de concurrents. Multiplast préfère former le personnel de ses concurrents que de risquer de voir son propre personnel débauché par ces derniers. Ainsi, Multiplast « jardine » pour l'ensemble de son territoire, voire au-delà.

A. Contexte d'émergence

Multiplast a été créée en 1981 par un architecte naval, dans le contexte de l'apparition des premiers matériaux composites. Après un premier bateau Jet Service, Multiplast a construit dès 1984 son premier multicoque en carbone. Puis, au début des années 2000, suite à certaines difficultés et au

54 - Étude de cas réalisée suite aux entretiens avec Isabelle Dubois, responsable du centre de formation, et Dominique Dubois, PDG.

55 - Le centre de formation a accueilli une première mini-promotion de 4 stagiaires fin 2013 sur une formation courte ciblée « mise en œuvre du composite ».

56 - Les CQP, certificats de qualification professionnelle, sont des certifications créées et délivrées par les branches professionnelles. Un CQP est pris en compte par toutes les entreprises qui relèvent de la branche concernée pour le positionnement de son titulaire dans la grille de classification des emplois. En revanche, les CQP ne sont pas reconnus par l'État ni donc pris en compte à l'extérieur de la branche. Source : Commission nationale de la certification professionnelle (www.cncp.gouv.fr).

retrait d'importants sponsors, Multiplast a souhaité se diversifier dans l'industrie, en construisant par exemple des simulateurs de vol pour les hélicoptères Tigre pour Thales ou encore les coques en carbone accueillant les pampilles en cristal des lustres Baccarat. Aujourd'hui, l'industrie représente jusqu'à 50 % de son activité. Travailler dans ce secteur permet d'accroître la visibilité sur les perspectives du carnet de commandes, les contrats étant à la fois de long terme et récurrents – ce qui n'est pas le cas avec la construction de prototypes de bateaux de course.

Implantée à Vannes, Multiplast compte 85 salariés. Sa visibilité est à la fois locale (le nom de l'entreprise est cité dans 50 % des communications de la ville) et mondiale (ses productions étant autant de supports de communication).

Un problème récurrent : recruter des profils qui correspondent précisément aux attentes et aux marchés de Multiplast

L'entreprise Multiplast n'est pas la seule entreprise du territoire à faire face à des difficultés en matière de recrutement ; mais c'est la seule à adopter une démarche active.

Ses effectifs fixes s'élèvent à une soixantaine de salariés, qui se répartissent entre les services administratifs, les bureaux d'études et l'atelier. En fonction des marchés, l'entreprise peut faire face à des besoins rapides de recrutement. Les personnes qui se présentent sont généralement diplômées des métiers liés aux matériaux composites, souvent formées de façon généraliste avec un CAP[57] « opérateur en matériaux composites » ou un CQP « matériaux composites » de la fédération des industries nautiques.

Ces formations, déjà référencées, forment à la mise en œuvre des matériaux composites classiques, dont le coût reste abordable pour les centres de formation. Cependant, Multiplast se positionne sur des activités de niche, dont les métiers ne sont pas représentés dans les centres de formation, pour deux raisons principales. D'une part, ces métiers spécialisés ne correspondaient pas à la plupart des recrutements il y a encore quelques années. D'autre part, l'achat des matériaux composites pré-imprégnés et des équipements techniques nécessaires à leur mise en œuvre est trop coûteux pour les centres de formation.

Les techniques utilisées par Multiplast sont certes évoquées dans les cursus de formation mais pas approfondies, si bien qu'un salarié nouvellement recruté ne peut être laissé en autonomie sur son poste de travail et doit systématiquement suivre une formation préalable dispensée par les professionnels de Multiplast. Cette formation interne représente un investissement lourd, puisqu'elle s'effectue au détriment de la production elle-même.

57 - Le CAP, certificat d'aptitude professionnelle, donne une qualification d'ouvrier ou d'employé qualifié dans un métier déterminé. Il existe environ 200 spécialités de CAP dans les secteurs industriels, commerciaux et des services.
Source : www.education.gouv.fr

Ce problème étant récurrent, Multiplast a souhaité « cadrer » sa formation : c'est-à-dire la faire référencer, la décliner à des périodes bien identifiées par l'entreprise, constituer une équipe de formation, ouvrir le centre de formation à d'autres entreprises, y compris à la concurrence (la concurrence de Multiplast est internationale mais des entreprises aux activités voisines sont également implantées sur le territoire breton).

B. Descriptif de l'action

La formation mobilise des professionnels de Multiplast et répond aux besoins en main d'œuvre et en compétences

La valeur ajoutée du centre de formation Multiplast est que tous les formateurs sont des salariés en activité. La constitution de l'équipe pédagogique repose sur le volontariat.

La formation proposée dure onze semaines, dont trois en immersion en entreprise. Les premiers modules sont consacrés à la découverte du matériau composite et de son environnement ; ils mobilisent des intervenants du bureau d'étude ainsi que les responsables qualité et hygiène-sécurité-environnement. Sur ces deux thématiques, les responsables proposent une approche globale de la qualité et des normes HSE (hygiène, sécurité, environnement), puis interviennent au fil de l'eau selon les besoins et les techniques abordées en formation au cours des autres modules. Enfin, la formation fait appel à des formateurs techniques, chefs d'équipe ou opérateurs en atelier. Les formateurs techniques ont l'habitude de former les nouveaux salariés au cas par cas. Ils ont bénéficié d'une formation de formateur conçue à leur intention[58].

À la fin de la formation, des contrats de travail seront proposés aux stagiaires demandeurs d'emploi[59] selon les besoins de l'entreprise. Si la formation n'est pas diplômante pour le moment, un partenariat jugé « très constructif » est en cours avec la branche plasturgie pour accéder au CQP « matériaux composites » à l'issue de la formation. En attendant, une attestation de formation est délivrée, faisant figurer les résultats des évaluations de chacun des modules. C'est donc l'entreprise qui engage sa responsabilité dans l'acquisition des compétences par les stagiaires.

La sélection des candidats

La sélection des stagiaires se fait soit par le biais d'offres d'emploi, soit suite à des candidatures spontanées. La médiatisation de l'ouverture du centre dans la presse a entraîné une cinquantaine de candidatures spontanées. Les profils sont variés : des jeunes qui sortent de BAC pro, d'autres

58 - Formation qui comprend plusieurs modules : animer un groupe, prendre la parole en public, construire son fil pédagogique, décliner sa séquence, évaluer et gérer un groupe et ses conflits.

59 - C'est un prérequis pour répondre au cahier des charges des prescripteurs et financeurs : une entreprise (Multiplast ou une autre) doit s'engager à recruter chaque demandeur d'emploi formé en POE (préparation opérationnelle à l'emploi) sur une durée variable selon le type de dispositif.

plus diplômés ou encore en reconversion, des adultes qui souhaitent se reconvertir… Des demandes émanent d'entreprises qui souhaitent former leurs ingénieurs afin que ces derniers connaissent concrètement les problématiques de mise en œuvre des matériaux composites.

Le profil-type de l'opérateur recruté par Multiplast possède un CAP plasturgie, menuiserie ou composites. Il a déjà acquis des gestes métiers utiles à la manipulation des composites pré-imprégnés. D'autres n'ont pas nécessairement une telle formation mais sont extrêmement motivés et disposent d'aptitudes manuelles ou d'autres prérequis tels que la lecture de plan.

La sélection se fait de manière classique pour un centre de formation : informations collectives, réalisées en interne, entretiens individuels destinés à évaluer la motivation des personnes, puis vérification des prérequis (lecture, écriture en autonomie, calculs, lecture de plan et, idéalement, une évaluation des aptitudes gestuelles).

Partenariat avec Pôle Emploi

Les bases d'un partenariat avec Pôle Emploi ont été posées. Pôle Emploi a mandaté deux de ses experts chez Multiplast pour évaluer l'activité en atelier et construire un test d'évaluation manuelle adapté aux besoins réels de l'entreprise, selon la méthode de recrutement par simulation (MRS)[60]. L'entreprise envisage également d'accueillir des demandeurs d'emploi n'ayant pas forcément le profil CAP et de les inscrire dans des démarches de POE[61] (préparation opérationnelle à l'emploi), collective ou individuelle, avec le concours du service public. Ce faisant, elle s'engage à garder les personnes formées pendant un minimum d'un an (ou un peu moins dans le cas d'une prestation collective).

Les demandeurs d'emplois retenus acquièrent ainsi la possibilité de se professionnaliser, de voir leurs compétences valorisées et d'en acquérir d'autres attendues par les employeurs, d'accéder à un emploi durable offrant par ailleurs des possibilités de mobilité interne et externe.

Un investissement conséquent, financé pour l'instant sur fonds propres

L'investissement consacré au centre de formation représente 100 k€, ce qui est très important pour une entreprise de la taille de Multiplast. Pour cette raison, l'entreprise prend actuellement contact avec des partenaires qui pourraient

60 - La méthode de recrutement par simulation (MRS) permet d'élargir les recherches de candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé, au-delà des critères habituels que sont l'expérience et le diplôme. Cette méthode de recrutement est utilisée sur une centaine de plates-formes de vocation sur tout le territoire. Des exercices pratiques recréent par analogie les conditions du poste à pourvoir, permettant d'apprécier la façon dont les candidats abordent et résolvent les difficultés du poste. S'ils y parviennent, leur candidature est présentée à l'entreprise. Source : www.pole-emploi.fr

61 - La préparation opérationnelle à l'emploi (POE) est une formation préparant à une prise de poste (un CDD d'au moins 12 mois ou un CDI). La POE permet de résorber efficacement l'écart entre les compétences du candidat retenu et les compétences requises par le poste. Tout ou partie des frais engagés par l'entreprise pour la formation du candidat sont remboursés, éventuellement avec le concours de l'OPCA. Source : www.pole-emploi.fr

soutenir notamment les coûts pédagogiques : région Bretagne, Opca DEFI… La procédure d'agrément du centre de formation Multiplast a été conduite avec succès, le centre possède donc un numéro d'existence délivré par la Préfecture du Morbihan[62].

En outre, le partenariat avec Pôle Emploi permettra de financer une première session de formation pour six personnes, dans le cadre d'une POEI (préparation opérationnelle à l'emploi individuelle).

Une formation complémentaire des formations existantes sur le territoire

Une fois la démarche lancée, un centre Greta de Lorient s'est rapproché de Multiplast. La formation proposée par l'entreprise peut en effet s'inscrire en complément du CQP « matériaux composites » proposé par le GRETA. Ce dernier offre une formation longue d'une dizaine de mois ; Multiplast propose une spécialisation courte dédiée aux composites pré-imprégnés haute performance utilisés dans la construction navale, l'aéronautique et l'aérospatiale. Les stagiaires inscrits au CQP pourraient donc éventuellement compléter leur formation par une spécialisation au sein du centre de Multiplast.

C. Résultats attendus

Des réponses à ses propres besoins en compétences

L'ensemble de l'équipe pédagogique, composée de 8 formateurs pratiques, d'une responsable sécurité/environnement, de 3 ingénieurs bureaux d'études et d'une responsable qualité, seront outillés pour accueillir le premier groupe de stagiaires sur une session complète début 2014. L'objectif de l'entreprise est de proposer deux voire trois sessions sur la première année, de six à dix stagiaires chacune. Ces petits volumes correspondent au souhait de les immerger en atelier, sur un espace dédié, où d'autres professionnels travaillent. Le centre pourrait aller jusqu'à quatre sessions pas an. Des formations plus courtes et ciblées pourront être proposées aux salariés d'entreprises en activité souhaitant monter en compétences.

Jardiner pour l'ensemble de son territoire

Des échos positifs proviennent d'autres entreprises régionales, et notamment de Daher, acteur de l'aérospatial. À l'heure actuelle, cette entreprise dispose de son propre centre de formation interne, qui se trouve dans le Cher et qui propose une formation très courte et très ciblée.

62 - Ce numéro d'existence ne vaut pas agrément, ainsi que le souligne la Préfecture mais il permet de mettre en œuvre des formations ; il implique aussi de transmettre, chaque année, un bilan pédagogique et financier à la Direccte et à la Préfecture.

L'entreprise envisage de s'appuyer sur la formation de Multiplast pour élargir les compétences de son personnel. Par ailleurs, des demandes de formation commencent à affluer de la part de fabricants de textile, de peinture ou de contrôle sur des pièces en composite par exemple. Des sessions dédiées à des ingénieurs seront proposées, alors que le centre de formation a été initialement pensé pour s'adresser aux ouvriers. Enfin, des entreprises concurrentes, qui peinent à trouver du personnel compétent, ont également fait part de leur intérêt pour ce centre. Après réflexion, Multiplast a accepté de former le personnel de ses concurrents, préférant cela au risque de voir son propre personnel débauché par ces derniers.

L'entreprise génère donc un vivier de compétences locales, à disposition des entreprises qui en ont besoin. Nourrir le vivier de compétences sur le bassin d'emploi est aussi une façon d'éviter le recours à la sous-traitance. En effet, en cas d'obtention d'un marché important, ne pas trouver les compétences sur le territoire peut amener à sous-traiter une partie du marché à l'étranger.

CAS 2

Le GEIQ industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône : un outil créé par les entreprises pour les entreprises

Le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) Gard, Vallée et Delta du Rhône est le cinquième GEIQ industriel à avoir été créé en France, en juin 2008 à Bagnols-sur-Cèze[63]. Spécifiquement dédiée à la qualification de personnes en insertion professionnelle, il est piloté par 29 entreprises industrielles qui peuvent ainsi répondre précisément à leurs besoins en compétences.

Cinq ans après sa création, le GEIQ bénéficie aux entreprises locales des secteurs du nucléaire, de la pétrochimie, de l'aéronautique, de l'environnement et de la micro-électronique, essentiellement sur les premiers niveaux de qualification. Structurant et fluidifiant la rencontre entre offre et demande de travail, il offre aux entreprises un service qui va bien au-delà de leur propres compétences de recrutement, y compris pour les plus grandes.

Encadré 6 - QU'EST CE QU'UN GEIQ ?

Un GEIQ regroupe des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes de recrutement, embauchent des personnes éloignées de l'emploi - bénéficiaires du RSA, chômeurs de longue durée, jeunes sans qualification - afin de les qualifier et de les amener vers un emploi durable. Le GEIQ recrute directement les salariés puis les met à disposition des entreprises adhérentes, en organisant une alternance entre apprentissages théoriques et situations de travail concrètes. Pour construire les parcours d'insertion et de qualification, les GEIQ entretiennent des liens resserrés avec les organismes de formation et plus généralement avec l'ensemble des partenaires locaux de l'emploi et de la formation. Par essence, ce type de dispositif est territorial ; il part des besoins en compétences des entreprises locales, s'adresse aux salariés locaux et fédère sur un territoire les acteurs privés et publics du champ de l'insertion, de la formation et de l'emploi. Les GEIQ sont évalués à la fois au vu du public recruté, du taux de qualification et du taux de sortie vers l'emploi. La France compte actuellement onze GEIQ industriels et de nombreux autres dans différents domaines (BTP, espaces verts, etc.).

Source : www.geiq.net

63 - Étude de cas réalisée suite à plusieurs entretiens avec Florence Caumes, directrice du GEIQ.

Aujourd'hui, le GEIQ affiche un taux de qualification proche de 100 % et un taux de sortie vers l'emploi durable de près de 90 % (CDD de plus de 6 mois ou CDI). En 2012, 81 personnes ont été salariées et accompagnées par le GEIQ, dont un tiers de femmes.

A. Contexte d'émergence

Répondre à des besoins en compétences non pourvus, constituer un vivier de compétences en allant au devant d'un nouveau public

Le GEIQ industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône est né de la volonté d'entreprises et d'acteurs institutionnels de trouver une solution locale aux besoins en compétences dans l'industrie. Il a été créé en 2008 par l'UIMM Gard-Lozère, avec les entreprises AREVA[64], Rouméas services, Axxo et Dem. Il n'est pas spécifiquement dédié à ces dernières, bénéficiant au contraire à toutes les entreprises locales qui choisissent d'y adhérer[65]. Des acteurs comme la Direccte du Gard, Pôle Emploi, la Mission locale jeunes, l'Adefim, la CCI… se sont également impliqués dans la mise en place du dispositif. Il a aussi bénéficié du soutien financier déterminant du fonds Agir pour l'insertion dans l'industrie (A2i), créé en décembre 2009 par l'UIMM, lequel a contribué à la création de sept autres GEIQ industriels (à Dunkerque, Brest, Nantes, Chalon-sur-Saône, Poitiers, Pau, Tarbes) et au développement de quatre autres (à Sedan, Strasbourg, Besançon et Auxerre),

Le GEIQ industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône a été conçu pour élargir le vivier local de compétences, permettant ainsi aux entreprises de se développer, de répondre à de nouveaux marchés et d'éviter les effets de concurrence autour des compétences disponibles. Un des intérêts du GEIQ est également de se tourner vers un nouveau public, celui des personnes éloignées de l'emploi qui ne sont pas spontanément recrutées par les entreprises. Le GEIQ répond donc à un double objectif : soutenir le tissu économique local et soutenir un public de demandeurs d'emplois.

B. Descriptif de l'action

Construire des parcours qualifiants pour répondre aux besoins des entreprises

À ses débuts, le GEIQ s'est concentré sur les métiers du travail des métaux, comme les soudeurs ou les tuyauteurs industriels, et sur ceux des services présents dans l'industrie. La deuxième année, il s'est recentré sur les métiers techniques de l'industrie. Aujourd'hui, l'activité du GEIQ concerne la formation aux métiers de tuyauteurs et soudeurs industriels, conducteurs d'équipements industriels, ajusteurs-monteurs et radioprotectionnistes pour les secteurs du nucléaire, de l'aéronautique, de la microélectronique, de l'environnement ou de la pétrochimie. Dans ces secteurs, les publics sont essentiellement qualifiés sur des premiers niveaux métiers.

64 - Par exemple, Areva était désireux d'agir en faveur d'un public en difficulté d'insertion, à la fois dans le cadre du développement économique de son territoire et de la politique RSE du Groupe (diversité, égalité des chances).
65 - La cotisation à l'année s'élève à 250 euros.

Tous les candidats recrutés ont un *curriculum vitae* vierge, tant en termes de formation initiale qu'en termes d'expérience. Les entreprises qui font appel au GEIQ pour leurs métiers en tension parient sur le potentiel de personnes éloignées de l'emploi pour devenir de bons tuyauteurs ou de bons soudeurs industriels. Certaines grandes entreprises apprécient également de disposer d'un vivier de personnes qu'elles ne savent pas recruter, même si elles disposent de services RH importants.

La qualification s'opère essentiellement en alternance, en grande majorité via des contrats de professionnalisation[66] visant des CQP, plus précisément des CQPM[67] (métallurgie) ou des CQPI[68] (interbranches). En fonction des besoins des entreprises, il arrive que les contrats en alternance soient couplés avec des diplômes de l'Education nationale, allant jusqu'aux formations d'ingénieur. Les contrats durent un an en moyenne et les salariés sont mis à disposition d'une seule entreprise. Ils bénéficient aussi d'un accompagnement social et professionnel individualisé, tout au long de leur parcours, pour régler des problèmes périphériques à l'emploi (logement, mobilité, démarches administratives…).

Notre savoir-faire : traduire les besoins des entreprises, adapter l'offre de formation, accompagner les salariés du GEIQ et assurer la sortie vers l'emploi

Le GEIQ travaille sur les besoins des entreprises et construit des parcours de qualification adaptés, sur-mesure. Cela requiert une certaine inventivité, dans la mesure où il œuvre sur trois régions à la fois, où tous les organismes de formation ne sont pas nécessairement représentés. Cela demande par exemple, pour former des tuyauteurs-soudeurs, de louer un atelier tout en faisant venir les formateurs de l'AFPI[69] ou encore, pour créer une formation de radioprotectionniste, de coupler un CQPM avec un certificat délivré par un organisme de formation. Il est aussi possible de doubler des heures ou au contraire de raccourcir le temps de formation, sans en changer le contenu.

L'expérience accumulée par le GEIQ lui permet aujourd'hui de conventionner avec

66 - Le contrat de professionnalisation s'adresse aux jeunes jusqu'à 25 ans, aux demandeurs d'emploi jusqu'à 26 ans et aux bénéficiaires de certaines allocations ou contrats. Il leur permet d'acquérir une qualification professionnelle ou de compléter leur formation initiale par une qualification complémentaire en vue d'accéder à un poste déterminé dans l'entreprise. L'action de professionnalisation comporte des périodes de travail en entreprise et des périodes de formation. Source : www.travail-emploi.gouv.fr

67 - Les CQPM (certificats de qualification paritaires de la métallurgie) sont créés et délivrés par les partenaires sociaux de la branche métallurgie. Permettant aux salariés d'acquérir une qualification reconnue par la branche, ils sont établis par un groupe technique paritaire agissant par délégation de la Commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE). Source : www.cqpm.fr

68 - Le CQPI (certificat de qualification professionnelle interbranches) est une certification professionnelle qui valide des capacités ou compétences professionnelles mises en œuvre dans l'entreprise et communes à plusieurs branches professionnelles. Il est élaboré par celles-ci dès lors qu'elles estiment que la qualification concernée recouvre des activités professionnelles identiques ou proches. Source : www.cqpm.fr

69 - Les AFPI (associations de formation professionnelle de l'industrie) sont les outils de formation et de conseil de l'UIMM.

des organismes de formation comme l'AFPI, l'AFPA[70] et le Greta[71] pour répondre aux besoins de locaux ou de formateurs.

Le GEIQ a développé un véritable savoir-faire pour atteindre le public éloigné de l'emploi, lui donner l'idée et l'envie de travailler et le former à un métier qui recrute. Eurocopter, par exemple, cherchait des femmes ajusteurs-monteurs. Le GEIQ a monté un parcours adapté, durant plus d'un an, qui lui a permis de recruter cinq personnes (dont deux en situation de handicap), toutes qualifiées et recrutées en CDD puis titularisées en CDI. Il s'agit de personnes très atypiques au regard des salariés ordinairement recrutés en alternance par les grands groupes, qui sont des gens plutôt qualifiés et ayant déjà travaillé.

Une dynamique qui repose sur la force des partenariats avec les acteurs locaux

L'équipe interne comprend une personne sur l'antenne de Marseille, une chargée de mission, une directrice et une assistante à Bagnols-sur-Cèze. Cette équipe s'appuie sur des partenaires incontournables, qui ont bien compris l'intérêt du GEIQ et savent faire preuve de réactivité, ce qui est important par exemple pour la sélection de candidats. L'appui des branches professionnelles est essentiel ; sans elles, il serait difficile de s'insérer dans les réseaux adéquats. Ces partenaires se sont systématiquement déplacés pour présenter le GEIQ à leurs homologues sur les différents territoires. Le GEIQ s'appuie donc sur ses partenaires pour se faire connaître mais fait aussi des actions directes comme la participation à des forums.

Pour mettre en place les parcours de qualification, le GEIQ travaille également en étroite collaboration avec les acteurs de l'emploi et de la formation : la Direccte du Gard, Pôle Emploi, les missions locales, Cap emploi, l'AFPI et l'OPCA de la branche de la métallurgie (OPCAIM).

Le GEIQ agit donc comme un maillon entre les entreprises, les candidats et le service public de l'emploi.

En tant qu'employeur, le GEIQ bénéficie des remboursements des OPCA. Il est également fortement soutenu par la branche professionnelle, via le fonds Agir pour l'insertion dans l'industrie (A2i) de l'UIMM nationale[72]. Les entreprises adhérentes, quant à elle, sont facturées par le GEIQ en fonction du temps passé en entreprise par le salarié du GEIQ.

---

70 - L'AFPA, association nationale pour la formation professionnelle des adultes, est un acteur majeur de la formation professionnelle en France depuis 1949. Avant la réforme de son financement (2008), celui-ci était assuré historiquement par l'État et les collectivités territoriales, les institutionnels (Pôle emploi par exemple) et les OPCA. La décentralisation de la formation professionnelle a conduit les régions à devenir les financeurs majoritaires de l'AFPA. En effet, la loi du 13 août 2004, effective depuis le 1er janvier 2009, leur a transféré le financement de l'AFPA au profit des demandeurs d'emploi.

71 - Un Greta est un groupement d'établissements publics d'enseignement qui mutualisent leurs compétences et leurs moyens pour proposer des formations continues pour adultes. Il s'appuie sur les ressources en équipement et personnel de ces établissements pour construire une offre de formation adaptée à l'économie locale. Source : www.education.gouv.fr

72 - Ce soutien est apporté afin que le GEIQ poursuive son développement, en particulier pour qu'il puisse mettre en œuvre de nouveaux parcours de formation.

C. Résultats

Cinq ans après sa création, le GEIQ a rencontré un vif succès. Il bénéficie, outre l'adhésion des UIMM des Bouches-du-Rhône et du Var, de celles de vingt-neuf entreprises se répartissant en trois tiers homogènes : petites, moyennes et grandes entreprises. Il a peu à peu étendu sa zone d'influence ; une antenne a été créée il y a trois ans à Marseille.

Si la loi autorise les GEIQ à faire des « multi-mises à disposition »[73], celui-ci n'y a pas recours. Ses salariés ne connaissent donc, dans le cadre de leur parcours, qu'une expérience professionnelle et qu'une entreprise. En effet, les entreprises sont soucieuses de recruter ces personnes dans leurs métiers en tension, ce qu'elles font souvent en CDI. Le GEIQ ne recrute d'ailleurs que sur demande ; aucun salarié ne suit de parcours virtuel.

Le plus souvent, les petites entreprises investissent sur un candidat et le recrutent tout de suite à l'issue du parcours. Pour leur part, les grandes entreprises cherchent parfois plus à constituer un vivier de compétences. En sortie de parcours, le salarié peut être mis à disposition soit d'une entreprise en particulier, soit des entreprises du réseau, par exemple les filiales du groupe).

En 2012, 81 personnes ont été salariées et accompagnées par le GEIQ, dont un tiers de femmes. Le GEIQ affiche aujourd'hui un taux de qualification très proche de 100 % et un taux de sortie vers l'emploi durable de près de 90 % (CDD de plus de 6 mois ou CDI). Dans la grande majorité des cas, les salariés sont recrutés par les entreprises adhérentes du GEIQ. Certaines entreprises qui ne recourent plus aux services du GEIQ restent malgré tout adhérentes.

Les entreprises nous font confiance

Certaines entreprises engagent une démarche de ce type parce qu'elles ressentent le besoin de régler collectivement certaines questions, concernant le « pillage de compétences » par exemple. Pour les plus petites entreprises, faire appel au GEIQ permet en outre de réduire le risque de l'employeur à l'embauche.

Un gros travail de présentation est nécessaire, de la part de l'équipe interne et de ses partenaires. En général, les managers rencontrés sont très intéressés. Aujourd'hui, la structure a un certain crédit car les chefs d'entreprises parlent entre eux des expériences réussies : l'expérience accumulée par le GEIQ permet de « faire vitrine ». Le GEIQ est notamment reconnu sur sa capacité à présenter des candidats en bonne adéquation avec les attentes des entreprises. Allant au-delà de la formation pure, il a mis en place des processus expliquant ses bons résultats. Les entreprises lui font confiance et certains chefs d'entreprise font preuve d'une très forte implication et de fidélité.

73 - En effet, un salarié de GEIQ peut avoir la possibilité d'être mis à disposition de plusieurs entreprises dans le cadre de son parcours de formation.

Un intermédiaire entre les publics, les entreprises et les acteurs publics sur le territoire

Bien répondre aux besoins d'une entreprise suppose de connaître son organisation et ses métiers. Dans cette optique, le GEIQ s'appuie sur des collaborations avec différents organismes de formation, sur le plan de l'ingénierie de formation comme sur celui de l'ingénierie pédagogique.

Selon la directrice du GEIQ, sa structure parvient donc à travailler avec de nombreux partenaires différents, qui tous contribuent à donner du sens à la démarche et rendent possible un fonctionnement efficace. Dans cet ensemble, le GEIQ agit comme un intermédiaire. Cette proximité permet à chaque acteur de connaître la totalité des outils à disposition ; elle est également un gage important de réactivité.

Formés de façon très opérationnelle et dans un délai court, les salariés apprécient de ne pas avoir à suivre des enseignements généraux, par exemple. Le GEIQ désigne systématiquement l'un des membres de son équipe permanente comme tuteur de chaque salarié, tout au long du parcours. Le cas échéant, ce dernier assure également un accompagnement complémentaire (social, financier, logistique, compréhension des codes sociaux).

CAS 3

L'action territoriale des branches professionnelles : l'exemple de la plasturgie en Rhône-Alpes

Benoît Dorsemaine, délégué régional d'Allizé plasturgie[74] Rhône-Alpes, revient sur deux actions de la branche sur les bassins de Loriol et d'Oyonnax[75].

Loriol, dans le département de la Drôme, n'est pas un bastion de la plasturgie ; une dizaine seulement d'entreprises de ce secteur y sont implantées. Oyonnax, dans l'Ain, regroupe à l'inverse une très forte concentration d'entreprises, de centres de formation, de recherche et développement. Oyonnax est au cœur de la Plastics Valley, qui regroupe plus de 350 établissements de la plasturgie, et est notamment le lieu d'implantation du pôle de compétitivité Plastipolis.

La branche professionnelle de la plasturgie a adapté son action aux spécificités de ces deux bassins. À Loriol, elle a formé des régleurs de machines, métier en tension sur ce territoire. En 2012, une dizaine de jeunes ont passé trois CQP[76] (certificats de qualification professionnelle) en vue d'occuper des postes proposés. À Oyonnax, la branche a lancé ADC+ (Action développement compétences), afin de faire monter en compétences les salariés des entreprises du bassin tout en assurant la continuité de la production. En parallèle de la formation de salariés, une équipe d'intérimaires a été formée pour remplacer les salariés partant en formation. Allizé Plasturgie, via le Centre de Formation de la Plasturgie (CFP) aura ainsi formé 80 salariés d'ici l'été 2014.

La branche professionnelle offre donc des réponses variées et adaptées aux entreprises. Dans les deux cas, elle fédère en outre les acteurs économiques et institutionnels locaux et facilite l'ajustement du marché local du travail.

74 - Allizé-Plasturgie (Alliance Zone Est Plasturgie) est une union interrégionale de la plasturgie, composée de sept syndicats professionnels régionaux

75 - Etude de cas réalisée suite à l'interview de Benoît Dorsemaine, Délégué Régional Allizé - Plasturgie Rhône Alpes (décembre 2013).

76 - Créés et délivrés par les partenaires sociaux des branches professionnelles (Commission Nationale Paritaire de l'Emploi – CNPE pour la Plasturgie), les certificats de qualification professionnelle permettent aux salariés d'acquérir une qualification reconnue par la branche concernée. Les CQP sont conçus, à partir des besoins identifiés par une profession, pour adapter les compétences et les qualifications des salariés à des métiers spécifiques. Les contenus des formations préparant au CQP, la sélection des organismes de formation ainsi que le processus de mise en place des jurys chargés de délivrer la certification relèvent de la branche professionnelle.

1. Formation au métier de régleur de machines à Loriol

A. Contexte d'émergence

Loriol n'est pas un bassin industriel ; néanmoins, une dizaine de PME de la plasturgie mobilisant des techniques de transformation très différentes sont implantées dans un rayon de vingt kilomètres autour de la ville. Ces dernières font face à une pénurie de régleurs de machines, au niveau bac professionnel. Ce métier mobilise des connaissances techniques et générales, permettant entre autres aux salariés de progresser ensuite sur des fonctions managériales. Pour répondre à ce besoin en compétences, la branche Allizé Plasturgie Rhône-Alpes a imaginé en 2012 une action de formation en collaboration avec Pôle emploi, les missions locales et les collectivités.

B. Descriptif de l'action

L'action de formation a mobilisé sept entreprises, plutôt des PME de 10 à 50 salariés, positionnées sur des marchés tels que l'automobile, l'emballage, les pièces techniques, le médical. Les techniques utilisées par les entreprises correspondent à trois CQP différents. La branche a fait passer ces trois CQP à dix jeunes et a proposé à ceux qui le souhaitaient une formation complémentaire, transversale, sur les matières et les procédés, leur permettant d'obtenir le Bac professionnel plasturgie. Elle leur offre ainsi la possibilité de changer d'entreprise tout en restant sur le même territoire.

Allizé Plasturgie Rhône-Alpes et le Centre de Formation de la Plasturgie (CFP) ont conçu le contenu de la formation et organisé le montage financier permettant de la mettre en œuvre localement. Loriol étant situé à 120 kilomètres au sud de Lyon, les entreprises peinent à attirer des collaborateurs formés. Une partie du centre de formation de Lyon a donc été délocalisée et créé sur le bassin de Loriol. Pour la formation pratique, deux camions possédant des machines embarquées ont été utilisés. Pour l'enseignement théorique, la municipalité a mis à disposition une salle de cours. La formation proposée, concentrée sur 8 mois, a pris la forme de contrats de professionnalisation.

C. Résultats

À l'issue de la formation, cinq jeunes ont été intégrés en entreprise, trois ont poursuivi leur formation par un bac professionnel en apprentissage, mis en œuvre à Romans (26). Un tel cursus dure généralement trois ans ; mais les huit mois de formation technique leur ont permis d'intégrer directement la deuxième année du bac professionnel. Deux jeunes ont préféré ne pas intégrer d'entreprise locale à l'issue de leur formation et chercher un emploi ailleurs en France.

Une des difficultés rencontrées était que les entreprises et la branche professionnelle souhaitaient que les jeunes entrent rapidement en contrat de professionnalisation. Pour cela, une reconnaissance juridique de l'opération était nécessaire. Pour l'obtenir, il fallait s'inscrire dans un diplôme de l'Éducation nationale ou dans un CQP. Aucun des bacs professionnels existants ne correspondant aux besoins des entreprises, les acteurs ont opté pour le choix du CQP.

Selon Benoit Dorsemaine, la réussite de cette opération a reposé sur :

- une très forte implication des industriels, notamment pour convaincre les jeunes du bassin à s'inscrire dans ce projet (participation à des réunions de présentation, visites de leurs entreprises, rencontre avec les acteurs locaux…).
- un montage financier de l'opération en concertation avec les pouvoirs publics, l'OPCA de la Profession et les partenaires sociaux.
- une organisation pédagogique particulière, permettant une formation décentralisée sur plusieurs techniques, simultanément.

L'action pourrait être reconduite l'année prochaine.

2. Opération ADC+ à Oyonnax

A. Contexte d'émergence

ADC+ est l'adaptation d'une initiative créée par la branche de la plasturgie, expérimentée dans les années 1980 et qui a été renouvelée en 2013 sur le bassin d'Oyonnax. Son objectif est d'élever le niveau de compétences des salariés des entreprises du bassin. Cette action est issue d'une analyse du territoire ayant mise en exergue tant le besoin des industriels d'une élévation des compétences recherchées, que la forte difficulté d'attractivité de ce bassin

B. Descriptif de l'action

ADC+ consiste à former les salariés tout en assurant leur remplacement durant leur absence. Concrètement, la branche professionnelle identifie les besoins de compétences en entreprise, fait passer des tests et des entretiens aux salariés afin de mesurer les compétences acquises et celles qui restent à atteindre et leur offre ensuite une formation sur le territoire. Il s'agit de CQP « Conduite d'équipement de fabrication » et « Assemblage parachèvement et finition ».

L'ensemble de ce dispositif a été présenté aux industriels du bassin par la branche professionnelle, l'OPCA Défi et le Centre de Formation mettant en œuvre cette dernière (CFP), les industriels s'inscrivant ensuite librement.

Cinquante personnes sont formées actuellement, par groupe de huit à neuf personnes, toutes les huit semaines. Les groupes sont homogènes, selon le niveau des salariés, les techniques qu'ils utilisent et le niveau de concurrence entre leurs entreprises. La formation technique est dispensée dans l'une des deux unités mobiles de formation de la profession (camions équipés de machines industrielles et destinés à dispenser de la formation ou à présenter les métiers de la filière) ; la partie théorique a lieu dans des locaux de la Maison des Entreprises à Oyonnax. Toutes les semaines, un nouveau groupe est accueilli.

La branche professionnelle a également organisé le remplacement des salariés en formation, pour sécuriser les entreprises. Lorsque la charge de l'entreprise rend la continuité de la production nécessaire, des intérimaires spécialement qualifiés dans ce but sont mis à disposition des entreprises par le groupement d'employeurs GEP (Groupement Employeur Plasturgie), dont ils sont aujourd'hui salariés. Ces intérimaires peuvent être amenés à changer d'entreprise régulièrement.

C. Résultats

Selon Benoît Dorsemaine, le territoire d'Oyonnax est propice à ce genre d'action du fait de la concentration d'entreprises avec des technologies proches et des problématiques similaires. Ce constat conduit Allizé Plasturgie Rhône-Alpes à étudier avec les partenaires d'origine (État et OPCA Défi) dans les prochains mois, tant la reconduction de cette initiative que la mise en œuvre de réponses de formation sur des niveaux supérieurs (toujours débouchant sur la reconnaissance de CQP).

L'opération ADC+ a plusieurs avantages. Elle offre d'abord la possibilité de faire monter en compétences des salariés tout en sécurisant l'activité des entreprises. Elle a également permis à dix personnes de passer du statut d'intérimaires à celui de salariés d'un groupement d'employeurs. D'un point de vue quantitatif, cinquante salariés auront été formés d'ici février 2014, trente autres le seront d'ici l'été 2014. Les salariés obtiennent des CQP ayant une véritable reconnaissance au niveau national et dans l'ensemble des entreprises de la plasturgie des compétences acquises. ADC+ a mobilisé à ce jour une douzaine d'entreprises, principalement des PME (80 %), et représente 10 000 heures de formation.

Pour finir, Benoît Dorsemaine explique que sa mise en œuvre a reposé sur les éléments suivants :

- Un travail important d'analyse en amont des attentes des industriels.
- Une identification tant des industriels concernés, que des salariés au sein des entreprises.

- Une réponse de formation sur place évitant aux salariés des déplacements.

- La construction de modules pédagogiques permettant l'alternance de formation et d'application en entreprise.

- Une organisation permettant pour certaines entreprises le remplacement de leurs salariés partis en formation.

- Un soutien important dans le montage financier de cette opération, tant par l'OPCA Défi que par les pouvoirs publics (Direccte).

- Un lien permanent avec les entreprises (a minima hebdomadaire) pour faire face aux éventuelles difficultés rencontrées.

CAS 4

Le mécénat de compétences : les dispositifs Alizé® et Pass'Compétences

Le mécénat de compétences repose sur la mise à disposition de personnel par des grandes entreprises au profit de PME. Deux dispositifs, présentés ici, relèvent de cette logique. Le premier est le programme Alizé®, animé et coordonné par l'association Astrées depuis 1998. Le soutien peut prendre deux formes : l'apport des compétences d'un cadre ou d'un technicien d'une grande entreprise, durant 3 à 5 jours, pendant toute la durée du projet[78] de la PME/PMI et ii) une avance remboursable. Depuis 1998, plus de 1 400 PME ont bénéficié du dispositif, sur plus de vingt-cinq territoires ; cela a donné lieu à la création de 9 000 emplois.

Le second dispositif, Pass'Compétences, a été lancé en novembre 2011 par l'ARD (Agence Régionale de Développement Paris Ile-de-France), le Géris (Thales) et le pôle Systematic. Il consiste à détacher des experts issus de grands groupes auprès des PME/ETI d'Ile-de-France, pour conduire des projets structurants. Les détachements sont d'une durée de six à dix-huit mois. À ce stade, onze détachements sont effectifs et trois autres sont en préparation. L'opération est réalisée par Géris, pour le compte du pôle de compétitivité et bénéficie de l'aide de l'Europe grâce à un FSE.

Les deux dispositifs opèrent sans qu'il soit nécessaire de créer de nouvelle institution. Ils instaurent une solidarité locale entre entreprises ; ils sont également à l'origine de coopérations entre les sphères publique et privée sur les questions de développement local et d'emploi. Autre caractéristique notable, ces dispositifs interviennent hors périodes de crise ou de restructurations, c'est-à-dire « à froid », dans une logique de moyen et long termes.

1. Le dispositif Alizé®

A. Contexte d'émergence

Le dispositif Alizé® a été initié par Dominique Thierry en 1998, alors délégué général de l'association Développement et Emploi (devenue Astrées)[79]. Le dispositif a été conçu avec la DATAR dans le cadre

78 - Pour être retenu, un projet doit se traduire par la création de trois emplois au minimum sur trois ans.

79 - La présentation de ce dispositif s'appuie sur les interviews de Michel Rouah, coordinateur national de réseau Alizé®, de Muriel Carrat, opératrice locale Alizé travaillant à la CCI de Moselle, et sur les différents documents disponibles sur www.reseau-alize.com

d'un programme européen (PIC-ADAPT) financé par le Fonds social européen (FSE). Il est né de réflexions de grandes entreprises avec lesquels Développement et Emploi travaillaient à l'époque, notamment Saint-Gobain, Schneider Electric, EDF ou Areva. Ces entreprises étaient particulièrement sensibles à leur impact sur leurs territoires d'implantation. Elles sont parties du constat que dans la mesure où elles évoluaient, créaient des emplois ou réduisaient des effectifs, le territoire devait être suffisamment fort pour absorber une éventuelle fermeture ou réduction d'effectifs. Michel Rouah, aujourd'hui coordinateur national du réseau Alizé®, précise que ces grandes entreprises étaient donc dans une logique d'anticipation et de travail « à froid » sur leurs territoires d'implantation.

B. Descriptif de l'action

Le dispositif Alizé® (« actions locales interentreprises en zones d'emplois ») est porté par l'association Astrées, avec le soutien de la Datar, de la DGEFP et de la Caisse des dépôts. Le principe général de ce programme est de mutualiser, au sein d'un territoire, des moyens humains et financiers, privés et publics, pour promouvoir des projets de développement de PME, créateurs d'emplois, dans les secteurs de l'industrie et des services aux entreprises. Ce soutien passe avant tout par la mise à disposition de cadres ou de techniciens, employés des entreprises partenaires d'Alizé®, dans des PME et PMI. L'expertise de ces cadres et techniciens est proposée à titre gracieux, durant cinq jours en moyenne, et s'étalant sur une période pouvant aller jusqu'à 18 mois. Parfois, il existe une deuxième forme de soutien, d'ordre financier[80].

Le fonctionnement d'Alizé® repose sur des opérateurs locaux, souvent des CCI, qui gèrent et animent le dispositif sur le terrain. Ceux-ci détectent et orientent les PME, structurent leur projet de développement… Alizé® s'appuie aussi, toujours localement, sur des comités d'agrément, composés d'entreprises partenaires, de l'opérateur local et éventuellement de structures publiques. Seules les entreprises disposent d'un droit de vote pour déterminer les projets à accompagner ; les comités d'agrément sont en outre nécessairement présidés par des représentants d'entreprises. Des comités de pilotage, regroupant ces mêmes acteurs ainsi que les préfets, assurent le suivi partenarial, le pilotage et l'évaluation du dispositif Alizé®.

Alizé® se décline donc en « bassins d'emplois »[81] autonomes. Astrées anime et coordonne le réseau au niveau national. Un des moteurs essentiels de ce dispositif, selon Astrées, est la motivation des chefs d'entreprise qui y participent. En 2012, le réseau a permis la réalisation de plus de 150 projets, de toutes natures : études de marché, aides au recrutement, organisation de la production, supports à l'export, certifications…

80 - Les PME ont en effet la possibilité de bénéficier d'une avance remboursable : un prêt à taux zéro, sans garantie, d'un montant compris entre 5 000 et 30 000 euros, remboursable sur 3 ans (en complément d'un prêt bancaire).

81 - La définition et le périmètre de ces « bassins d'emploi » sont définis localement ; ils sont variables d'un territoire à l'autre.

Encadré 7 - LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DU DISPOSITIF : L'EXPÉRIENCE D'ALIZÉ® MOSELLE

Muriel Carrat est responsable du service Appui aux financements de projets à la CCI territoriale de Moselle. Elle se charge de l'animation d'Alizé® Moselle, mis en place sur l'ensemble du département depuis 2012. La CCI s'est engagée dans le dispositif Alizé® en partant du constat qu'il existait peu d'aides aux entreprises ayant passé le cap des trois ans. De plus, beaucoup de dirigeants de PME industrielles voyaient leurs projets de développement freinés par un manque de compétences internes. C'est en voulant répondre à cette double problématique qu'elle a découvert Alizé®.

Aujourd'hui, Alizé® Moselle a deux ans d'existence. Deux comités d'agrément, regroupant des partenaires privés et publics, ont été mis en place afin de couvrir l'ensemble du département. Ces comités regroupent 10 grandes entreprises, cinq réseaux d'entreprises, les institutionnels du département, deux associations d'anciens cadres. Certaines entreprises, qui siégeaient au comité d'agrément au titre de leur apport financier au fonds d'avance remboursable, participent également aujourd'hui au mécénat de compétences, ce qui est perçu comme un signe positif par l'opératrice locale.

Quarante-deux entreprises ont été accompagnées, à hauteur de cinq journées d'expertise en moyenne étalées sur six mois. La majeure partie des accompagnements réalisés relève du coaching du chef d'entreprise, sur des questions de management. Un seul accompagnement n'a pas été productif. Hormis cet échec, Muriel Carrat estime qu'Alizé® est bénéfique tant pour les PME que pour les grandes entreprises. D'abord, les problèmes des PME ont souvent trouvé solution dans de plus grandes entreprises ; le détachement est alors le vecteur d'un transfert de compétences. Ensuite, le rôle d'expert porteur de solutions est très valorisant pour les cadres et techniciens détachés.

Parmi les facteurs de succès, Muriel Carrat estime que l'implication des entreprises est déterminante. Ces dernières s'engagent pour contribuer au développement du territoire et à la solidarité inter-entreprises. Autre gage de réussite, il est important que les dirigeants de PME comprennent le dispositif et choisissent de s'ouvrir à lui. En d'autres termes, sans une certaine vitalité du territoire et une ouverture des chefs d'entreprises, Alizé® aurait sans doute des difficultés à trouver sa place. La taille des PME a aussi son importance : selon Muriel Carrat, une entreprise de 20 à 50 salariés offre suffisamment de projets pour s'adapter au dispositif. En Moselle, le tissu économique est riche et varié mais ce n'est pas le cas sur tous les territoires français. Michel Rouah, coordinateur national du réseau, confirme que le dispositif fonctionne là où se trouvent à la fois des entreprises moyennes ou grandes et des PME qui ont des projets de développement.

Un autre facteur de réussite, selon Muriel Carrat, est le portage d'Alizé® par un service déjà spécialisé dans le montage de dossiers d'aides aux entreprises (ici, au sein de la CCI de Moselle). Cela permet en effet une meilleure connaissance des entreprises et de leurs besoins, et donc d'un meilleur ciblage. L'opérateur du dispositif doit également être réactif. Lorsqu'une entreprise passe en comité d'agrément, une réponse lui est donnée le lendemain.

Concernant d'éventuels facteurs de blocage, Muriel Carrat estime que « *la seule difficulté éventuelle est de faire en sorte que le dispositif perdure, d'éviter l'essoufflement des partenaires privés et publics* ».

C. Résultats

Alizé® est aujourd'hui décliné sur plus de vingt-cinq territoires[82]. En 2012, Alizé® a accompagné 162 PME[83], induisant la mise à disposition de 552 jours d'appui en compétence et une prévision de 710 emplois créés. En quinze ans, 1 400 PME ont été accompagnées et plus de 9 000 emplois créés.

Le dispositif permet aux chefs d'entreprises impliqués de tisser des liens entre eux et de repérer les projets de développement voire des PME performantes (clients, fournisseurs ou partenaires potentiels). En outre, l'implication des participants sur des projets concrets engendre des relations de confiance entre les entreprises et les acteurs publics.

Lors du séminaire Alizé® du 29 octobre 2013[84], des chefs d'entreprise et des animateurs du programme sont revenus sur les relations de confiance et la question de la solidarité inter-entreprises. Clément Gries, PDG de Thyssen-Krupp Presta France a expliqué que « son entreprise s'est engagée dans Alizé® Moselle afin de s'inscrire pleinement dans la vie économique et sociale locale, de densifier le tissu de PME et d'améliorer les compétences de ses salariés ». La PME accompagnée, Mark'up Services, a fait valoir de son côté que « le dirigeant de la PME est absorbé par le quotidien. L'intervenant a contribué à mettre en place, étape par étape, un projet d'organisation. La relation de confiance naît de l'engagement volontaire de l'intervenant pour travailler avec le dirigeant de la PME, en l'absence de toute relation commerciale ». Jean-Marie Gros, président d'Alizé® Valenciennes, a insisté sur la relation humaine qui se nouait au moment de l'accompagnement « Alizé repose sur la solidarité inter-entreprises, plus que sur la coopération, la volonté de chacun est donc la condition du bon fonctionnement du programme local ». Eric Rebiffé, directeur général de Sanofi Développement, a rappelé qu'Alizé® était un moyen de travailler sur l'ancrage territorial de long-terme pour ses établissements (26 sites industriels, 9 centres de recherche) : « Alizé®, c'est du *bottum-up* : l'implication des responsables d'établissement sur le terrain ne peut pas se décréter par le haut. Au contraire, c'est le fruit d'un engagement humain et local qui doit être encouragé par le niveau central. » Néanmoins, Isabelle Menant, chef de la mission Développement de l'emploi et des compétences à la DGEFP a observé qu'Alizé® souffrait d'un paradoxe. « Connu, le programme est véritablement apprécié, et ceux qui y participent en sont passionnés, alors qu'il reste méconnu sur d'autres parties de l'hexagone. »

82 - En février 2013 : Grand-Hainaut, Dieppe, Le Havre, Rouen, Eure, Manche, Saumur, Indre, Corrèze, Lot-et-Garonne, la Réunion, Gard-Cévennes, Vaucluse, Savoie, Nord Saône-et-Loire, Beaunois, grand bassin dijonnais, Vosges, Colmar centre-Est, terres de Lorraine, Meuse, Moselle, Longwy, Ardenne-rives de Meuse. Source : www.resau-alize.org

83 - 55 % des PME accompagnées ont un effectif de 10 salariés ou moins, 41 % ont entre 11 et 50 salariés et 4 % comptent plus de 50 salariés. En outre, 87 % des PME accompagnées sont en phase de développement.

84 - « Grandes entreprises, PME et mécénat de compétences », colloque organisé par Astrées. Les verbatim sont extraits du compte-rendu disponible sous www.reseau-alize.com/fic_bdd/mag_pdf_fr_fichier/13853804460_Seminaire_2013.pdf

Afin de soutenir son développement, avec un objectif de doubler le nombre de bassins concernés en 3 ans, la DGEFP a annoncé lors du même colloque son intention de participer activement à la communication autour du dispositif, particulièrement au travers de la valorisation d'une banque d'expériences.

2. Pass'Compétences

A. Contexte d'émergence

Pass'Compétences est un dispositif de détachement d'experts issus de grands groupes vers les PME/ETI franciliennes[85]. Il est né d'un double constat. D'un côté, certains salariés de grands groupes se trouvaient en inter-contrats, donc en sous-charge, suite à un retour d'expatriation par exemple. D'autres recherchaient un congé sabbatique ou culturel, ou encore une nouvelle expérience de terrain. De l'autre, certaines PME souffraient de ne pas trouver les compétences nécessaires à leur développement, le recrutement des cadres expérimentés dont elles avaient besoin leur étant difficile. Les PME souffrent en effet de la concurrence des grands groupes au moment de recruter, faute de pouvoir afficher des salaires compétitifs et une sécurité équivalente de l'emploi mais aussi plus simplement par manque de notoriété.

B. Descriptif de l'action

Sur la base d'un cofinancement entre PME, grands groupes et pouvoirs publics, le dispositif Pass'Compétences a été lancé en novembre 2011, pour une durée de 2 ans. Il est aujourd'hui en phase de pérennisation. Il est opéré par Géris et a été élaborée par l'ARD (Agence régionale de développement de la région Ile-de-France), Géris et le pôle Systematic. L'Union européenne, via le FSE, finance également le projet. Une dizaine de grands comptes ayant rejoint le dispositif sont prêts à détacher, pour 12 à 18 mois, un de leurs cadres expérimentés. Le détachement se déroule sur la base du volontariat du salarié, dans une PME en croissance qui a un projet structurant par exemple un projet de développement international, marketing ou logistique, la création d'une direction administrative ou ressources humaines, l'intégration d'un technologie particulière…

La mise à disposition des salariés s'effectue pour une durée déterminée, par une convention tripartite de détachement, entre le salarié, la grande entreprise et la PME, dans le respect de la loi Cherpion[86]. La PME peut alors accéder à des compétences spécifiques et ciblées sur son projet, à un coût attractif. Elle paie 60 % du salaire chargé du cadre. Le solde est pris en charge par le groupe d'origine. Pour les premiers 12 mois du détachement, la PME reçoit une

85 - La présentation de ce dispositif s'appuie sur le mémoire de fin de formation du corps des Mines de Laure Ménétrier et Cédric Messier (2013) « Lorsque les grandes entreprises investissent dans leur territoire économique : le territoire, placement d'avenir », sur les informations fournies par le Géris et par celles disponibles sur le site de www.systematic-paris-region.org.

86 - Loi 2011-893 eu 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et de la sécurisation des parcours professionnels.

Tableau 1 - Liste des détachements

Entreprises	Situation au détachement				Perspectives à 3 ans	
Nom PME-GG	Date début	Année	CA (K€)	Effectif	CA (K€)	Effectif
SUN PARTNER - Shneider	01/10/2012	2011	0	0	+ 3 000	+ 24
ACTIVITÉ : Start-up / Film Photo Voltaïque / Développement commercial export (mission prolongée)						
CELESTE - Alcatel	03/10/2012	2012	8 100	45	+ 5 000	+ 13
ACTIVITÉ : PME / Data center / Développement commercial France + nouveau produit (mission prolongée)						
SYSTAR - Thales	01/11/2012	2011	20 000	150	+ 6 620	+10
ACTIVITÉ : PME / Logiciel Banque / Structuration (Dir. Administrative Finance & RH) (mission prolongée)						
ACTIVNETWORKS - Alcatel	02/04/2013	2011	1 900	17	+ 13 000	+ 20
ACTIVITÉ : PME / Compression data / Développement commercial						
MEDISSIMO -Thales	02/04/2013	2012	3 000	15	+ 10 000	+ 15
ACTIVITÉ : PME / Matériel Médical / Changement de business model (distribution mat. santé → technologique)						
CELIANS - Thales	01/06/2013	2011	1 677	13	+ 2 000	+ 5
ACTIVITÉ : PME / Electronique / Introduction d'une nouvelle technologie dans l'entreprise						
SHERPA ENG. - Alcatel	08/07/2012	2012	5 500	65	+ 2 000	+ 25
ACTIVITÉ : PME / Conseil / Recentrage et spécialisation du produit/service						
INTERCLOUD - Alcatel	01/09/2013	2012	N/C	N/C	N/C	N/C
ACTIVITÉ : PME / Transmission Data / Développement commercial international						
WIN-MS - Thales	01/01/2014	2013	700	6	+ 3 500	+ 15
ACTIVITÉ : Start-up / Diagnostic et surveillance / Développement commercial						
DOSISOFT - Alcatel	01/01/2014	2012	1 200	34	+ 3 600	+ 5
ACTIVITÉ : PME / Logiciels dosimétriques / Développement commercial international						
SPRING TECHNOLOGIES - Thales	01/02/2014	2012	9 174	90	+ 6 000	+ 30
ACTIVITÉ : PME / Logiciel industrie méca. / Amélioration continue						

Source : Géris.

subvention à hauteur d'1/3 de sa prise en charge du salaire (soit 20 % du salaire chargé) issue d'un fonds mutualisé de revitalisation. Le salarié reste sur les effectifs de son groupe d'origine et retrouve un poste équivalent à l'issue de sa mission.

C. Résultats

Pass'Compétences permet aux grandes entreprises d'offrir des perspectives stimulantes à des salariés momentanément en sous-charge ou souhaitant diversifier leurs expériences de travail. 11 détachements sont effectifs. Leurs perspectives à 3 ans sont les suivantes : i) la création de 163 CDI et ii) une création de valeur de plus de 59 M€ de CA.

Dans son numéro du 8 mai 2013, l'Usine nouvelle présente le témoignage d'un ingénieur commercial d'Alcatel ayant exercé ses talents pendant un an chez Céleste, une PME spécialisée dans la fibre optique et le data center. Pour la PME, cet ingénieur a fait monter l'équipe commerciale en compétences. Plus précisément, elle voit deux raisons à ce succès : la personnalité de l'ingénieur, d'une part, qui a su s'adapter à la PME, et l'accompagnement par le chargé de mission Pass'Compétences, d'autre part.

Deuxième exemple, Schneider Electric a signé un contrat avec Sun Partners, une PME du photovoltaïque, dans le cadre de Pass'Compétences. Ce grand groupe avait déjà expérimenté le « prêt de personnel » en Rhône-Alpes, sur des durées plus courtes. Dans un article du 22 juin 2013, Le Monde rapporte le témoignage d'un collaborateur[87] : « *Cela permet de redonner du peps à mon parcours, dont trente ans chez Schneider. […] Ici, on monte une stratégie à quatre ou cinq, sur une info fragile : c'est à la fois insécurisant et très stimulant.* »

Pass'Compétences n'est pas un moyen de « placardiser les experts » : il s'agit avant tout de « booster » le développement de PME, ou de les aider à se structurer face à ce développement, dans la perspective de créer des emplois. Le détachement peut être néanmoins un outil utile pour le management des carrières dans « des périodes d'activité plus calmes » ou pour « temporiser un retour d'expatriation, le temps de trouver un point d'atterrissage au salarié ». Pass'Compétences est également un outil de formation : en effet, pour diriger une filiale ou un service de taille modeste, il est intéressant pour un collaborateur de grand groupe d'aller « piocher dans la culture PME ».

87 - Son témoignage est également disponible sur le site de Systématic Paris Région : www.systematic-paris-region.org/fr/le-programme-dactions/competences-et-emploi

CAS 5

Alternance, grandes entreprises et PME : les actions de Thales et de Sanofi avec la Féfis et le Leem

Les relations qu'entretiennent certains grands groupes avec leurs territoires sont autant de potentielles ressources alimentant les écosystèmes locaux. Cette étude de cas se concentre sur les coopérations locales, en matière d'alternance, de Thales, *via* sa filiale Géris, et de Sanofi, avec la Féfis[88] et le Leem[89].

1. Thales et les parcours partagés d'alternance

A. Contexte d'émergence

Dans le cadre d'une réflexion sur la solidarité entre donneurs d'ordre et sous-traitants de la filière aéronautique, le Gifas[90] a proposé de créer dans les grands groupes des parcours d'alternance[91] fléchés vers les PME. Plusieurs intérêts à cette démarche ont été identifiés : aider les PME à la recherche de compétences, inciter les jeunes à découvrir les PME et entretenir une image responsable sur les territoires. Le Gifas a fixé un objectif de 400 parcours partagés d'apprentissage (PPA) en 2013, soit 100 par grand groupe (Airbus Group, Thales, Dassault et Safran).

B. Descriptif de l'action

Entre janvier et septembre 2013, Géris a testé la faisabilité du processus. Les PPA étaient suggérés par le Gifas pour la filière aéronautique mais Thales a souhaité les mettre en œuvre de façon plus générale avec les PME « d'intérêt ». Ces PPA concernent principalement des niveaux BAC+5.

Géris distingue 3 types de PPA :

- PPA*** (le plus vertueux) : embauche initiale conjointe de l'alternant par le

88 - Fédération française des industries de la santé.

89 - Fédération professionnelle des entreprises du médicament.

90 - Le Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas) est une fédération professionnelle qui regroupe 321 sociétés – depuis les grands maîtres d'œuvre et systémiers jusqu'aux PME – spécialisées dans l'étude, le développement, la réalisation, la commercialisation et la maintenance de tous programmes et matériels aéronautiques et spatiaux. Source : www.gifas.asso.fr.

91 - Le descriptif de cette action repose sur les interviews de Jean-François Houée (directeur du Géris) et de Jean-Luc Malétras (consultant Géris).

grand groupe et la PME, longue période passée dans la PME (6 à 12 mois) en vue d'une embauche ;

- PPA**: mise en situation opérationnelle dans une PME ciblée en fin de contrat de l'alternant, en vue d'une embauche ;

- PPA* : stage de découverte d'une PME sous la forme d'une mission de 1 à 3 mois permettant à l'apprenti de découvrir les opportunités d'emploi.

Dans un premier temps, en 2013, les PPA ont été expérimentés dans les Yvelines, en Aquitaine et en région Centre. Le Géris est intervenu pour déterminer les modalités opérationnelles les plus adaptées au besoin de Thales, des PME et des alternants : formation de l'alternant dans la PME à la fin de son contrat ou recrutement conjoint de l'alternant par la PME et le grand groupe en début de formation.

Dans les Yvelines, la mission du Géris était de contribuer à lancer trois à cinq PPA de tous types entre des entités Thales et des PMI du territoire. A Bordeaux, le site Thales s'est concentré sur les PPA « une étoile ». En région Centre (Thales Avionics Vendôme), les responsables de lignes de production ont ciblé la réalisation de PPA « trois étoiles » avec un de leurs sous-traitants.

C. Résultats

Dans les Yvelines, 28 PME ont été rencontrées, dont 8 sous-traitants, dans le but d'identifier des PPA potentiels[92]. Vingt CV d'alternants en fin de formation ont été transmis ; 30 % ont passé des entretiens. Géris a relevé un fort enthousiasme des PME et des alternants mais il n'y a pas eu de concrétisation immédiate. A Bordeaux, une centaine de PME ont été contactées par le Géris. Une PME a été volontaire. Deux PPA « une étoile » ont été réalisés, ce qui s'est traduit par un stage de trois semaines dans la PME à la fin du parcours d'alternance. A Vendôme, un PPA « trois étoiles » été engagé pour une durée de trois ans et un autre est en cours de contractualisation avec le même sous-traitant de fabrication électronique, localisé en Vendée.

Ces trois expériences ont permis d'identifier les facteurs de réussite du dispositif PPA.

Un dispositif attractif

Les jeunes sont enthousiastes face à cette offre d'opportunité qui augmente leur probabilité d'insertion professionnelle.

Les chefs d'entreprise des PME, quant à eux, ont des besoins. Ils apprécient que les apprentis proposés aient été recrutés et formés par ou avec l'aide d'un grand groupe, ce qui leur garantit un bon niveau

92 - Les besoins des PME rencontrées recouvraient les fonctions techniques et industrielles (ingénieurs, techniciens, ouvriers), les fonctions support (ex. acheteur junior, chargé de communication), ou encore commerciales (ex. commerciaux export bi ou trilingue).

de compétence technique et des valeurs professionnelles. En outre, ce type d'action conjointe représente un faible coût de formation et de gestion de l'alternant. Les chefs d'entreprise souhaitent néanmoins s'assurer de la compatibilité des comportements (travail en PME versus grand groupe). Réciproquement, l'apprenti examine les conditions salariales proposées, les conditions de travail, les possibilités d'évolution de carrière…. *In fine*, la mise en situation de travail dans une PME permet aux deux parties de mieux se connaître et facilite la décision finale de recrutement.

Pour le grand groupe, les PPA présentent également plusieurs intérêts : l'amélioration de la compétitivité de la PME fournisseur, le développement d'un tissu industriel local par l'apport ou l'entretien des compétences et l'amélioration qualitative du processus d'accueil des alternants en préparant leur insertion professionnelle.

Un dispositif exigeant

Pour une PME, s'engager dans un PPA suppose de s'interroger sur ses besoins en compétences et leur évolution consécutive aux changements technologiques ou encore aux départs à la retraite. Une fois ces besoins identifiés, la capacité à formaliser l'offre de stage ou la mission est importante. Enfin, il faut pouvoir gérer les différences de réactivité et d'organisation entre la PME, pour qui les besoins sont souvent « immédiats », et le grand groupe.

Dès lors, Géris a fait apparaître le rôle essentiel d'un « référent PME » dans le grand groupe, c'est-à-dire d'un interlocuteur capable d'identifier les besoins en compétences dans les PME, de faire le lien entre ces besoins, les alternants et le grand groupe, de gérer le différentiel de réactivité, de suivre des alternants durant le détachement…

Les managers de la performance fournisseurs, présents sur les sites spécialisés dans la production de matériels (cinq sites, sur la quarantaine que compte Thales au total), ont une très bonne connaissance des PME. Ils sont considérés comme les meilleurs interlocuteurs pour réussir des PPA « trois étoiles », bien conscients de l'intérêt de travailler avec des PME capables de participer aux projets de développement de Thales. Au sein du groupe, d'autres populations sont apparues comme essentielles aux yeux du Géris, auprès desquelles il faut particulièrement communiquer sur les PPA : il s'agit des chefs de services et des DRH/RRH. En effet, Thales, comme d'autres grands groupes, recrute les apprentis pour satisfaire ses propres besoins de recrutement, en ciblant certaines écoles dans le but de valoriser la notoriété du groupe. Dans ces conditions, envisager des PPA pour servir plus spécifiquement les besoins de la PME nécessite de diversifier les écoles ciblées par les DRH. En fin de contrat,

lorsque l'alternant est quasi opérationnel, le chef de service (moins souvent le tuteur) peut se montrer hésitant à accepter la mise en situation dans une PME. Le transfert est plus facile lorsqu'on perçoit un intérêt immédiat en termes de performance : meilleure compréhension, optimisation des flux et traitement des problèmes dans la *supply chain*.

Un autre gage important de réussite des PPA est de savoir ajuster les écarts de temporalité entre les PME et le grand groupe. Souvent, lorsque la PME a identifié un besoin, il devient immédiat. Or, en fonction du type de PPA choisi, la PME doit s'impliquer dans un processus long de formation en alternance ou attendre que des alternants en fin de formation soient identifiés et acceptent une mission à la fin de leur parcours. Les trois types de PPA n'ont pas la même temporalité. Pour le PPA « trois étoiles » il faut que les offres des PME, les besoins du grand groupe et l'identification des candidats ne coïncident pas trop tard par rapport au calendrier des centres de formation en alternance (avant septembre). Pour les autres PPA, il faut que les besoins des PME soient en phase avec des fins de parcours. Pour cette raison, Géris indique qu'il faut une certaine quantité de besoins de PME, de demandes du groupe et d'alternants pour que des processus PPA s'enclenchent. Quoi qu'il arrive, le volume de PPA ne peut pas être très élevé selon Géris[93].

Géris définit actuellement un plan d'action Thales pour 2014 qui aura notamment comme point d'orgue le forum des Top alternants et stagiaires, le 5 juin 2014, au campus Thales Université de Jouy-en-Josas. A cette occasion, 1 000 de ses 3 500 apprentis – contrats professionnels et stagiaires – auront des rendez-vous avec les DRH des entités de Thales et des PME invitées par le Géris.

2. L'action de Sanofi avec la Féfis et le Leem en direction de l'alternance et des territoires au sein du secteur de la santé

A. Contexte d'émergence

Suite à une étude prospective sur l'évolution des besoins en qualification des industries de la santé[94], réalisée en 2011 et 2012, et dans le cadre d'un contrat d'étude prospective (CEP) mis en place avec l'État, la Féfis, les branches professionnelles du secteur de la santé et les partenaires sociaux, il a été observé que la formation initiale et continue devait être renforcée et le nombre d'alternants doublé au sein de la filière (Bergère et Demissy, 2013, p.8). Cet objectif en matière d'alternance semble être en contradiction avec le faible taux de recrutement des alternants accueillis dans les industries de la

93 - Le GIFAS revendique 100 PPA par grand groupe en 2013.

94 - Le descriptif de cette action s'appuie sur l'étude « Grands groupes et territoires : 10 expériences inspirantes » (octobre 2013), menée dans le cadre de l'association TEDIS, et rédigée par Jean-Marie Bergère et Romain Demissy, ainsi que sur des échanges avec Audrée Guns (Direction Affaires générales, industrielles et sociales du Leem) et Eric Rebiffé (Direction des ressources humaines France de Sanofi).

santé, de 10 à 20 % dans le cadre du Leem (*op. cit.*). Bergère et Demissy ajoutent que dans 70 % des cas, les contrats en alternance dans le secteur des industries de santé débouchent sur une recherche d'emploi. La Féfis et le Leem ont donc souhaité impulser, dans le cadre d'un accord de développement des emplois et des compétences (ADEC) signé en 2013 avec l'État et les partenaires sociaux, des actions locales consacrées à l'insertion professionnelle des alternants, couplées à un espace dédié à l'insertion sur le site de l'institut des métiers et formations des industries de la santé[95].

B. Descriptif de l'action

En tenant compte de la présence des acteurs de la santé, trois territoires tests ont été sélectionnés pour la mise en œuvre d'actions locales, consistant d'abord à cartographier les besoins des PME, des grands groupes et les fins de contrat des alternants puis à organiser un « forum rencontre » entre ces différents acteurs. A ce stade, les trois territoires pilotes correspondent à des régions pour lesquelles on observe une forte concentration d'entreprises du médicament sont : Rhône-Alpes, « Haute et Basse Normandie », « Centre et Ile-de-France ».

C. Résultats

Le Leem a piloté cette action sur Lyon le 5 novembre 2013 et sur Boulogne-Billancourt le 21 janvier 2014 en prenant appui sur des relais locaux, à l'image de Polepharma. Ce type d'action crée donc une dynamique de collaboration et de connaissance mutuelle entre entreprises de toutes tailles, acteurs de la formation, de l'emploi

Encadré 8 - L'ACTION DU LEEM EN NORMANDIE

« En Normandie, l'action locale a pris la forme d'une coopération avec « Polepharma », cluster français de la production pharmaceutique, basé à Dreux, jouant le rôle de relai local de l'initiative du Leem. L'intervention du Leem prend d'abord la forme d'une cartographie des besoins locaux des PME et des grands groupes mais aussi des alternants en fin de contrat. Cette étape construite en février-mars 2013 à l'aide d'un questionnaire en ligne et d'une enquête menée par les consultants de l'OTECI a pour objectif de permettre la construction du « Forum de rencontre » qui s'est déroulé le 5 juin à Chartres. Sans entrer dans les détails de l'organisation de ce forum, il est à noter que celui-ci, comme l'ensemble du dispositif, a conduit le Leem a co-construire les actions avec des acteurs locaux à l'instar de Polepharma, en plus de ceux impliqués directement dans l'organisation des formations en alternance et des employeurs. Parmi les autres partenaires, nous trouvons également l'Association nationale des apprentis de France (ANAF) qui a mis au point une méthode de « questionnement compétent » à destination des alternants et des entreprises. »

Extrait de Grands groupes et territoires : 10 expériences inspirantes *(Bergère et Demissy, 2013, p.9).*

95 - Dont l'adresse est : www.imfis.fr

et branches, au niveau local mais aussi national. Ces collaborations développent des relations de confiance entre le Leem et ses partenaires.

Les forums post-alternance ont permis la mobilisation des acteurs territoriaux de l'emploi, de la formation, du développement économique… et ont regroupé plus de 150 alternants, des grandes entreprises dont Sanofi et plus de 40 PME et ETI. Ces dernières ont proposé de très nombreux contrats en CDI, de tous niveaux de qualification et toutes disciplines. Ces forums seront reconduits en 2014.

CAS 6

L'opération « 100 Chances 100 Emplois »

« 100 Chances 100 Emplois »[96] est un programme lancé en 2004 par Schneider Electric dont l'objectif est « *de répondre aux besoins économiques d'un territoire tout en contribuant à rétablir l'égalité des chances pour les jeunes adultes issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville* » (Ecodocs, janvier 2013). Chaque initiative locale est animée par une grande entreprise, associe un réseau d'entreprise – petites et grandes – et est co-pilotée par un acteur public de l'emploi qui assure le repérage et la sélection des jeunes. L'objectif est d'intégrer 60 % des jeunes entrés dans le dispositif en CDD ou contrat de travail temporaire de plus de six mois, en CDI ou encore en contrat d'alternance, après un parcours d'insertion professionnelle au sein des entreprises du réseau.

A. Contexte d'émergence

La démarche de Schneider Electric « 100 Chances 100 Emplois » répond à la demande de Jean-Louis Borloo, ancien ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, de voir les entreprises s'impliquer dans l'insertion des jeunes issus des zones urbaines sensibles (ZUS). Ce public connaît en effet un taux de chômage deux fois supérieur à celui des jeunes au niveau national. Parallèlement, ce dispositif est l'occasion de répondre à des besoins économiques locaux par un recrutement dans les ZUS.

L'initiative est d'abord expérimentée à Chalon-sur-Saône en 2004, puis progressivement déployée dans une vingtaine de bassins d'emploi dont Angoulême, Aubervilliers Saint-Denis, Chambéry, Dieppe, Grenoble, Le Havre, Lyon, Rouen, Nice… grâce à la mobilisation de nombreuses entreprises qui ont rejoint Schneider (notamment Adecco, Caterpillar, Dalkia, Elior, Saint-Gobain, ST Microelectronics…). L'UIMM s'est également jointe au projet.

B. Descriptif de l'action

Sur un bassin d'emploi donné, l'objectif est de faciliter l'accès à l'emploi de cent jeunes âgés de 18 à 30 ans, issus de ZUS, sur une période de trois ans[97]. La démarche s'inscrit dans un partenariat durable entre les entreprises mobilisées, dont des PME et TPE, les

96 - « 100 Chances 100 Emplois » est une association dans laquelle on retrouve une dizaine d'entreprises participant à cette action. L'association nationale a pour objectif de faire connaître le dispositif, de s'assurer de son fonctionnement et de ses résultats sur les bassins sur lesquels il est implanté.

97- L'opération peut se poursuivre selon la volonté des acteurs locaux.

associations de quartier, les services de l'État (préfecture, Direccte, rectorat, service public de l'emploi) et les collectivités locales.

Dans les faits, « 100 Chances 100 Emplois » fonctionne en trois temps. Le premier temps est consacré au repérage du public, est assuré par les acteurs de l'emploi (Pôle Emploi, Mission locale, associations sportives et de quartier…). Dans un second temps, les jeunes suivent un « sas de mobilisation » de quatre jours durant lequel ils rencontrent des chefs d'entreprises et des cadres des entreprises engagés dans le dispositif. Des simulations d'entretiens sont proposées ainsi qu'un travail sur le comportement et le projet professionnel. A l'issue du sas, des jeunes sont sélectionnés par les acteurs de l'emploi, les entreprises et le cabinet en charge de l'animation du sas, en fonction de leur motivation et de leurs savoir-être. Des actions sont proposées aux jeunes qui ne sont pas retenus à l'issue du module, comme une évaluation en milieu de travail par exemple, qui peuvent les aider à intégrer plus tard le dispositif « 100 Chances 100 Emplois » sans repasser par le sas. Le troisième temps est dédié au parcours d'insertion professionnelle dans des entreprises du réseau. Il est constitué de plusieurs étapes d'insertion : évaluation en milieu de travail, missions d'intérim, CDD, mini-stage, alternance… Chaque jeune est suivi par deux référents issus de l'entreprise et par le service public de l'emploi. Les parcours durent en moyenne neuf mois.

Pour les entreprises, les raisons de participer à une telle opération sont multiples : recrutement de proximité, meilleur ancrage territorial de l'entreprise, clause d'insertion dans les marchés publics, RSE (diversité, égalité des chances), etc. Du côté des jeunes, Didier Rochas, délégué à l'insertion chez Schneider Electric et copilote du dispositif sur le bassin grenoblois, explique que « *ce dispositif pallie en somme la manque de réseaux de certains candidats* » (Lettre du cadre territorial, octobre 2013). En outre, il leur permet d'élaborer un projet professionnel et d'acquérir une expérience professionnelle valorisante, même s'ils ne sont pas retenus au terme du parcours d'insertion.

C. Résultats

Depuis 2004, « 100 Chances 100 Emplois » a enregistré 57 % de sorties positives pour les deux mille jeunes qui y ont participé, vers des CDD de plus de six mois, des CDI ou des parcours en alternance (*Le journal du Palais de Bourgogne*, décembre 2013). Dans certains territoires, comme celui du Dijonnais, l'initiative a été étendue à tous les jeunes et pas seulement aux jeunes issus de ZUS.

Le dispositif concerne encore un nombre limité de jeunes, ce qui pose la question des conditions d'essaimage de « 100 Chances 100 Emplois ». Pour augmenter les effectifs, il s'agit d'abord que les moyens humains et financiers soient réunis chez les

partenaires publics de l'opération sur les territoires. Dans la *Lettre du cadre territorial* (octobre 2013), il est précisé qu'un « sas de mobilisation » coûte entre 3 000 et 4 500 euros en fonction des territoires et des prestataires, « *ce qui est faible ramené à l'individu (dix personnes par groupe en moyenne). Il faut que l'État, les collectivités se posent la question du retour sur investissement* » selon Jean-François Connan, directeur responsabilité et Innovation sociale chez Adecco et partenaire de « 100 Chances 100 Emplois ». Il s'agit ensuite que le réseau d'entreprises et les territoires assurent un certain niveau de possibilité d'emplois. Enfin, la qualité du partenariat public-privé et l'implication des entreprises sont des gages de réussite du dispositif. Sur le terrain, c'est la grande entreprise qui pilote, chargée de sensibiliser les autres entreprises à l'intérêt du dispositif en allant directement à leur contact et organisant des événements. Pour Didier Rochas, « *ce qui est le plus difficile, c'est d'arriver à convaincre les entreprises. Il faut taper à la bonne porte au bon moment. Il faut que l'entreprise soit disponible pour pouvoir écouter.* »

RÉACTION

Jacques Samarut – Connaître et reconnaître le jardinier et son savoir-faire

Le rapport de l'industrie au territoire est l'élément constitutif le plus fort de l'Institut Confluences : penser et valoriser l'industrie en Rhône-Alpes[98].

La question de la formation, de la qualité des ressources humaines est, bien entendu, pleinement au cœur de cette préoccupation. Les entreprises, dans ce domaine également innovent. La note de La Fabrique *L'Industrie jardinière du territoire* montre à quel point les initiatives en ce domaine sont nécessaires pour répondre aux besoins des entreprises. Au-delà des discours sur l'inadaptation du système de formation aux besoins, et la faible performance des politiques d'emploi et de formation sur les territoires, des expériences sont mises en œuvre pour répondre à des besoins d'adaptation des salariés, de reconversion et d'insertion de jeunes. Le passage d'un statut de « cueilleur » comme précisé dans la note à celui de « jardinier » s'impose pour certaines industries. Les relations entre l'entreprise et son environnement institutionnel se répondent dans une logique d'écosystème. Des initiatives partenariales originales se mettent en place sur les territoires.

Force est de constater qu'elles échappent partiellement au regard des chercheurs, des médias et des pouvoirs publics, des décideurs qui ont en charge la mise en place des dispositifs de formation.

Les mettre en lumière, les valoriser permet d'impacter des dispositifs ou modes de fonctionnement existants. C'est la raison pour laquelle l'Institut Confluences a souhaité créer le prix de l'industrie. Ce prix[99] a pour objectif de récompenser des

98 - L'Institut Confluences, projet rhonalpin résolument ouvert sur le monde, réunit autour du fait industriel et de sa dimension sociétale, le monde économique, l'enseignement supérieur et la recherche ainsi que l'ensemble des acteurs de la société civile. Il permet de contribuer à la définition et à la constitution d'un projet à l'échelle régionale, afin de renforcer la compétitivité des entreprises et des territoires, de mettre en réseau les acteurs concernés par la dimension industrielle et de fédérer les initiatives, les logiques de proximité, les expériences, les savoirs, les compétences territoriales, d'enrichir les travaux des expériences internationales et de créer des échanges sur des réflexions industrielles. Son ancrage territorial est sa raison d'être et sa force. www.institutconfluences.com/

99 - La première édition de ce prix se tiendra en avril 2014. Les dossiers des entreprises repérées sont en cours de pré instruction. Ils seront présentés au jury, présidé par un industriel et composé des partenaires de l'Institut qui se réunira en mars afin de désigner les lauréats.

entreprises dans deux catégories TPE/PME ou ETI/grands groupes qui ont mené des initiatives remarquables soit dans l'adaptation de leurs salariés, soit dans l'intégration de jeunes ou dans leur implication dans des initiatives partenariales originales et efficientes sur le territoire. Ce prix récompensera des entreprises régionales, son objectif est de valoriser les expériences. Mais au-delà il s'agit de faire connaître comment les entreprises poussent les limites et incitent les dispositifs à évoluer, à s'assouplir pour permettre des expérimentations. Le « jardinier » doit être identifié et valorisé, car au-delà des outils à disposition du plus grand nombre, c'est le savoir-faire individuel qui fait la différence. La connaissance et la maîtrise de celui-ci, peuvent permettre des évolutions au bénéfice de tous. Face parfois à une approche parfois trop « fonctionnelle » des dispositifs d'emploi et de formation, il faut redonner toute la place aux initiatives des entreprises qui construisent du sens, de la dynamique et ajustent les outils à leurs besoins et non l'inverse. La main du jardinier est fondamentale, de son savoir-faire dépend la qualité de la fertilisation. C'est ce tour de main qu'il convient de développer par la mise à disposition d'outils facilitateurs. C'est le sens de l'initiative « prix de l'industrie » porté par l'Institut Confluences.

RÉACTION

Philippe Schwartz – La stratégie du jardinier : un défi pour les pouvoirs publics

Cette étude démontre, à travers des cas pratiques et la métaphore du jardinier, que les entreprises peuvent s'inscrire sur les territoires comme coproductrices des ressources humaines plutôt que comme simples consommatrices. Et entretenir avec les pouvoirs publics une collaboration étroite de fond, sur le long terme, pour un « rapprochement dynamique et en continu » de l'offre de formation et des besoins en compétences, distinct de la gestion mécaniste dominante et son adéquation illusoire mobilisant des dispositifs au coup par coup.

La logique systémique sous-jacente à cette stratégie du jardinier m'apparaît déterminante : nous savons tous que l'ignorer génère blocages et gaspillages de toutes sortes… mais nous peinons à la faire vivre. Alors qu'elle constitue une des clés de réussite des politiques territoriales et d'interactions performantes entre les acteurs institutionnels aux différents niveaux de l'action publique.

Ainsi, les quatre types de rapport des entreprises aux territoires identifiés dans cette thèse sont souvent conditionnés en amont par les caractéristiques spécifiques du système d'intervention publique préexistant sur le territoire : concrétiser une stratégie du jardinier est grandement facilité si ces acteurs sont dans une logique de collaboration transversale active, avec un dialogue social capable de faire émerger une définition partagée des problèmes à résoudre et de déboucher sur des plans d'actions territoriaux. Inversement, si les acteurs institutionnels fonctionnent selon une logique de « guichets », en silos redondants voire parfois concurrents, la relation des entreprises à ces territoires peut-elle être autre que « instrumentale » ou « consommatrice » ? L'œuf et la poule… non, pas tout à fait !

En effet, les citoyens habitant sur un territoire en constituent la première richesse, ses « actifs » au sens comptable : les pouvoirs publics doivent garantir pertinence et efficacité du système d'intervention emploi-formation, car c'est un droit des citoyens. Concomitamment, les entreprises existantes, en création ou attirées par cette dynamique, « jardineront » d'autant mieux ces compétences que le système d'acteurs publics sera dans cette logique

de « jardinage ». Un cas vécu depuis plus d'un an, accompagner l'implantation d'un groupe industriel sur un territoire lorrain, démontre le nécessaire changement de positionnement des acteurs publics, avec ses impacts sur la logique de l'entreprise, pour parvenir à faire vivre cette dynamique, et articuler les effets systèmes entre niveaux territorial et régional, développement économique et emploi-formation.

Réussir cette stratégie du jardinier interroge donc en profondeur le système et les acteurs (para)publics intervenant sur le champ emploi-formation : au-delà du problème bien connu de « l'enchevêtrement de compétences et de zones de régulation particulièrement complexe », c'est alors le positionnement, la stratégie et les activités de ceux-ci qui doivent évoluer. Ainsi, le conseil régional est amené à passer d'un rôle de financement de la formation professionnelle à une responsabilité de co-pilotage, avec ses partenaires régionaux comme territoriaux, de stratégies pour développer les compétences et qualifications professionnelles des demandeurs d'emplois, en intégrant les mutations socio-économiques régionales et territoriales : gérer un appareil et une offre de formation initiale et continue reste nécessaire, mais insuffisant… tout comme au sein des entreprises, gérer un budget formation n'est qu'un des leviers d'une stratégie de développement des compétences.

Ces évolutions concernent bien sûr tous les autres acteurs du système régional et territorial, et leurs interactions. Car nous sommes tous confrontés à un défi commun : gérer des mesures ou des dispositifs est devenu insuffisant, voire parfois contre-productif en enfermant chaque acteur dans « son » dispositif, avec « ses » publics et « ses » indicateurs… Cette stratégie du « jardinier » fait passer de la gestion de mesures vers la co-construction de solutions globales. Avec les entreprises et les actifs, à partir de leurs besoins mais au-delà des mesures disponibles. Elle interpelle chaque institution dans ses propres façons d'appréhender les dynamiques croisées des entreprises et des territoires, et exige ainsi un changement profond des organisations traditionnelles : au-delà de la technicité des mesures et dispositifs publics, il faut miser avant tout sur l'intelligence collective et la créativité dans leurs articulations, donc sur la capacité d'initiative et d'autonomie des différents acteurs à coopérer vite et bien.

Ces évolutions structurelles induisent un délicat travail sur la « boîte noire » des différentes institutions. Dans cette logique, nous avons conduit au sein du Conseil régional de Lorraine sur le champ formation, une démarche articulant évolutions du management et des processus de décision, de l'organisation du travail et du développement des compétences internes. Ce travail dans l'ombre nécessite temps et détermination : pour être une réalité sur les territoires, la stratégie du jardinier doit aussi (d'abord ?) être une réalité dans les institutions amenées à l'impulser !

Conclusion générale

L'industrie est touchée par des difficultés récurrentes de recrutement, même en période de chômage élevé. De nombreux acteurs économiques, institutionnels et politiques, locaux et nationaux, se mobilisent face à ce problème. La thèse de cette étude est que les entreprises peuvent s'impliquer avec succès dans des démarches de développement local des compétences. En devenant co-productrices de ressources plutôt que simples consommatrices, elles résolvent en partie leurs problèmes de recrutement et facilitent la reconversion des personnels dont elles se séparent, tout en contribuant aux ressources du territoire où elles sont implantées.

Quels que soient les efforts des pouvoirs publics en matière d'emploi et de formation, les compétences disponibles ne correspondront jamais parfaitement, en qualité et quantité, aux besoins des entreprises industrielles. Les compétences dont l'entreprise a besoin évoluent sans qu'il soit toujours possible de les caractériser suffisamment précisément et d'anticiper. Certaines sont très spécifiques au métier et aux conditions d'exercice de l'activité. Les compétences des individus ne sont pas toujours faciles à évaluer *a priori*, elles se révèlent et se construisent en situation, dans l'interaction avec un collectif de travail.

Pour ne prendre que ces exemples, il est bien difficile pour le système public de formation de répondre aux besoins évolutifs et peu prévisibles d'une PME comme Multiplast en matière de maîtrise des matériaux composites, ou de remplacer une structure comme le GEIQ qui permet à des personnes éloignées de l'emploi d'acquérir les savoir-faire et les savoir-être que recherchent des industriels en mal de candidats.

Les pratiques locales décrites dans cette étude montrent comment des entreprises de toutes tailles s'investissent, au bénéfice des personnes à la recherche d'un emploi, des territoires, de leurs partenaires économiques et de leurs salariés. Dès lors, le rôle des entreprises en matière de formation et de construction des compétences, leur capacité à construire des actions adaptées au contexte local, doit être pleinement reconnu par les différentes parties prenantes sur les territoires qui peuvent encourager leur action et y contribuer.

Un effort de recension des pratiques intéressantes, comme celles qui sont décrites dans cette note, permet de capitaliser sur ces expériences et de mieux les diffuser dans les bassins industriels. Documenter leurs apports et leurs limites permet, non de les transposer à l'identique, mais d'inspirer les acteurs économiques, politiques et institutionnels, qui pourront les adapter à leur situation spécifique, contribuant à réduire les problèmes du chômage et de pénurie de main d'œuvre de nos entreprises industrielles.

RÉACTION

Jean-Marie Bergère – Industriels, jardiniers et apiculteurs

Le quatrième centenaire de la naissance d'André Le Nôtre et l'essor récent des « jardins partagés » incitent à poursuivre la métaphore du jardinier pour caractériser la stratégie des entreprises qui investissent dans les ressources humaines des territoires où elles sont (im)plantées.

L'étude de La Fabrique de l'industrie a le rare mérite de prendre le risque d'une formulation théorique, là où le catalogue de pratiques tient souvent lieu de réflexion et de politique. Or, chaque jardinier le sait, « l'expérience n'est pas ce qui nous arrive, mais ce que nous faisons de ce qui nous arrive » (Aldous Huxley). Il sait aussi que quelques coups de binette supplémentaires sont toujours les bienvenus.

1. Marchés internes, marchés professionnels et marchés locaux

Sur le marché du travail d'abord. La méthode IOD (Intervention sur l'Offre et la Demande) est évoquée à juste titre. L'étude que j'ai menée pour TEDIS (Territoires et Dialogue Social, étude réalisée avec Romain Demissy) décrit l'accompagnement à l'issue d'une formation en alternance de ceux que les grands groupes ne peuvent pas embaucher mais qu'ils ont formés. Ce sont les liens de confiance avec les autres employeurs du même territoire qui permettent de bâtir des solutions satisfaisantes pour les entreprises, petites et grandes, pour les tuteurs et pour les alternants eux-mêmes.

Les démarches territoriales offrent un cadre plus riche que celui des marchés internes aux entreprises et ils permettent une mise en relation personnalisée à la différence des marchés nationaux ou européens. Pourtant rien ne va de soi. Chaque employeur peut percevoir l'intérêt objectif à investir dans

les ressources humaines des territoires et être rebuté par l'illisibilité des systèmes et des jeux d'acteurs particuliers à chaque site.

2. Un niveau d'initiatives et de coopérations

Les systèmes complexes –les territoires sont des écosystèmes complexes- ne sont pas voués par principe à dysfonctionner sur le modèle de l'usine à gaz ou du millefeuille. Les bassins d'emploi ne sont ni des « théâtres d'opération » ni des « managers de proximité » à qui déléguer le travail de coordination entre les éléments d'une organisation conçue au sommet sur un modèle mécanique et « adéquationniste ». Ils ont besoin de décloisonnement et qu'on en fasse des sources d'initiatives, des milieux accueillant à l'innovation, des terres fertiles.

Sur le site officiel qui lui est consacré on peut lire : « les jardins d'André Le Nôtre sont le fruit du travail en commun de très nombreux intervenants s'adaptant aux impératifs du site ». L'alignement des massifs est le résultat du travail collectif et non un point de départ. Il est possible aussi de préférer l'harmonie des jardins anglais ou le mouvement de ceux conçus par Gilles Clément ! Tous illustrent parfaitement cet impératif exprimé par Olivier Mériaux d'instaurer un « rapport négocié » au territoire.

3. « Travaillez, prenez de la peine, c'est le fonds qui manque le moins »

Mais les gestionnaires et les ingénieurs sont plus nombreux à diriger les entreprises que les jardiniers. Le jardinage risque d'évoquer pour eux le loisir et l'ornement plutôt que symboliser les récoltes abondantes. Les entreprises qui réellement « s'impliquent » (on comprend alors qu'elles n'ont pas une relation « instrumentale » à leur environnement), sont celles qui conçoivent que jardiner est aussi un travail : « les fils vous retournent le champ, Deçà, delà, partout, si bien qu'au bout de l'an Il en rapporta davantage » (La Fontaine). Lorsque les entreprises investissent dans les ressources humaines et s'engagent dans le développement des territoires, elles produisent des externalités positives – la confiance entre acteurs, une vision commune d'un avenir pour la région, une ouverture vers d'autres territoires, etc.-. Ces externalités sont l'humus de ce qu'on appelle par analogie la résilience des territoires, si différente d'un site à l'autre.

Les entreprises (une vingtaine en France, dont Air France, Sanofi, SNCF, Thales et Vivendi, partenaires de l'étude TEDIS déjà citée) qui se sont dotées d'une structure spécifique ont compris qu'en outre elles s'y enrichissent. Leurs structures dédiées permettent de diffuser en interne ce qu'elles apprennent dans le cours même de leur

travail. Ce qu'elles réalisent cesse alors d'être vécu comme une obligation ou une charge, pour devenir « un investissement » dans la nécessaire réconciliation de l'entreprise avec son environnement.

4. Jardiniers et apiculteurs

Ces entreprises n'ont pas pour autant vocation à occuper toute la place. Je ne crois pas qu'elles souhaitent – et elles ne le pourraient pas – être leaders dans la conduite des dynamiques territoriales, comme cela est évoqué dans l'un des idéaux-types proposés. Elles jouent plutôt le rôle du « tiers facilitateur », celui qui fait converger les points de vue, introduit un regard prospectif, invite un acteur supplémentaire, comme cela a été le cas à Calais pour lancer l'incubateur franco-anglais de start-up digitales. Contrairement à Candide qui cultive son jardin à l'issue de son aventureux périple et pour couper court aux illusions sur le meilleur des mondes possible du nigaud Pangloss, les entreprises ont un« don d'ubiquité ». Leur présence et leur engagement dans les territoires en même temps que dans l'économie-monde, en font des agents pollinisateurs capables de féconder des territoires qui dépériraient s'ils se fermaient sur eux-mêmes. Les jardiniers peuvent être apiculteurs !

Annexe - Les démarches de GPEC Territoriale

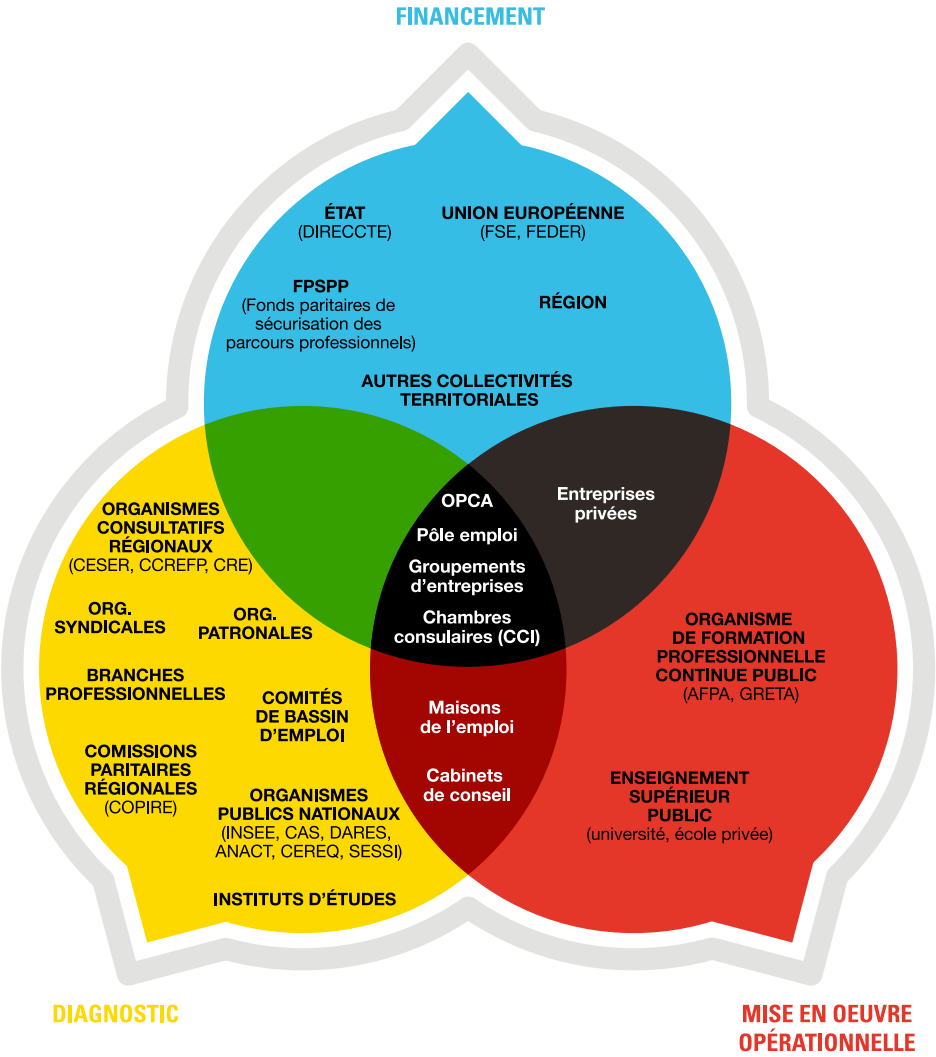
1. Une multiplicité d'acteurs et d'outils à coordonner

«*Les démarches de GPEC territoriales mettent territorialement en cohérence les politiques en faveur de l'emploi et de la formation. Elles associent les dispositifs dédiés des partenaires associés (État, partenaires sociaux, Pôle emploi, collectivités locales…). De ce fait les démarches de GPEC territoriales ont vocation à mobiliser de façon structurée et complémentaire l'ensemble des outils de la politique en faveur de l'emploi, dont ceux de l'État, ceux des collectivités territoriales, de Pôle emploi, des OPCA et des entreprises dont les conventions de revitalisation.*» (circulaire de la Délégation générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP) 2011/12 du 1er avril 2011, p.39) (*cf.* figure 2).

2. Une multiplicité d'objectifs potentiels

Les démarches conduites dans ce cadre sont nombreuses, et très diverses. Elles ont en commun de faire référence aux finalités et aux moyens de la GPEC d'entreprise et de branche (principes de dialogue social et de partenariat, approche anticipatrice et étude prospective des besoins en lien avec les mutations économiques, approche compétences…). Elles reposent aussi sur l'idée que répondre efficacement aux besoins d'emplois et de compétences des entreprises nécessite parfois de sortir des frontières de l'entreprise et de la branche. Ainsi la dimension territoriale viendrait compléter la gestion «interne» des emplois et des compétences, l'enrichir par un élargissement de périmètre et du système d'acteurs (le territoire), une diversification des angles d'attaque et des leviers d'action, une ouverture à des préoccupations connexes (considération plus large autour des mobilités professionnelles des actifs), et plus globalement une mise en perspective des problématiques de développement des entreprises avec la trajectoire socioéconomique du territoire, de son tissu économique, et de son capital humain (*cf.* figure 3).

Figure 2 - Acteurs potentiels d'une démarche de GTEC en fonction de leurs rôles



GUIDE LECTURE

Dans le cadre d'une démarche GTEC, les pôles de compétitivité peuvent assurer une partie du financement, du diagnostic et des actions RH mises en oeuvres, là où les comités de bassin d'emploi sont solicités principalement pour leur diagnostics et les centres de formation pour la mise en oeuvre opérationnelle, notamment la montée en compétences

Adapté de APEC, 2013.

Figure 3 - La multiplicité d'objectifs potentiels d'une démarche de GETC

Adapté de Amnyos.

3. Et de multiples obstacles

Tableau 1 - Les 5 types de freins identifiés dans les démarches de GTEC par la DGEFP (2010)

Freins stratégiques	Les entreprises peuvent refuser de partager des informations sur leurs orientations en ressources humaines pour des raisons concurrentielles.
Freins économiques	La visibilité des entreprises est fonction de la conjoncture économique. La pertinence de la collecte des informations sur l'évolution de leurs besoins en RH peut en être affectée.
Freins techniques	Lorsque par exemple les effectifs du territoire sont trop faibles ou qu'il existe une hyper-spécialisation des compétences localement.
Freins sociologiques	La fragilité structurelle d'un tissu économique local (zone fragilisée, secteurs d'activités ou entreprises en déclin) peut faire douter les acteurs de l'intérêt de la mise en place d'une GTEC.
Freins systémiques	Les organisations ou acteurs de l'emploi et de la formation qui contribuent au partenariat peuvent avoir des intérêts contradictoires.

Source : DGEFP (2010).

Bibliographie

Amnyos Consultants, 2008, *Évaluation des contrats d'objectifs territoriaux et instruments assimilés*, rapport pour le Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie, Paris.

Amnyos Consultants, 2010, *L'articulation des différentes voies de formation professionnelle des jeunes et de leurs effets sur l'accès à la qualification et l'emploi*, rapport pour le Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie, Paris.

Angeon V., Callois J-M., 2006, « Capital social et dynamiques de développement terriorial : l'exemple de deux terrioires ruraux français », *Espaces et sociétés*, 2006/2, n°124-125, p.55-71.

APEC (Association pour l'emploi des cadres), 2013, « État des lieux de la gestion territoriale des emplois et des compétences », *Les études de l'emploi cadre*, n°2013-10, mars.

Bel M., Dubouchet L. (eds), 2004, *La décentralisation de la formation professionnelle : un processus en voie d'achèvement ?*, Paris, Éditions de l'Aube.

Bel M., Méhaut P., Mériaux O. (eds), 2003, *La décentralisation de la formation professionnelle : quelle conduite de l'action publique ?*, Paris, L'harmattan.

Bergère J-M., Demissy R., 2013, « Grands groupes et territoires : 10 expériences inspirantes », Association TEDIS.

Bernardy M. de, 1997, « Efficience de l'innovation à Grenoble : fins stratèges et jardiniers méticuleux », *Revue de géographie alpine*, Tome 85 N°4. pp. 155-174.

Berty R., 2013, « "100 Chances 100 Emplois", sans complexe sur le dijonnais », *Le journal du palais de Bourgogne*, n°4370, 2-8décembre 2013.

Besoins en main-d'œuvre, 2013, enquête à l'initiative de Pôle Emploi, réalisée avec les directions régionales et le concours du Crédoc. Disponible sous : www.bmo.pole-emploi.org

Bories-Azeau I., Loubès A., 2012, « La GPEC élargie aux territoires, quelles interfaces ? », Communication au 23e congrès de l'AGRH, Nancy, septembre 2012.

Bourdu E., 2011, *L'évaluation des dispositifs institutionnels territoriaux sur les marchés locaux du travail, le cas du Service Public Régional de Formation professionnelle en Poitou-Charentes et de l'expérimentation sociale « Groupement d'Activités »*, Thèse pour le doctorat ès Sciences Economiques, Université de Poitiers.

Cadin L., 1997, « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? », in Besson P. (ed), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert , pp. 65-95.

Cattiaux S., 2013, « Un système D anti-chômage », *La lettre du cadre territorial*, n°471, octobre.

CNFPTLV (Conseil National de la Formation professionnelle tout au long de la vie), 2012, « LE CCREFP : une instance de concertation et de coordination au cœur de la gouvernance régionale de l'emploi et de la formation professionnelle », décembre.

Colletis G., 2012, *L'urgence industrielle !*, Ed. le Bord de l'Eau.

Colletis G., Gilly JP., Pecqueur B., Perrat J., Zimmerman J., 1997, « Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage », *Espaces et sociétés* n°88-89, pp. 115-137.

Commissariat Général du Plan, 2001, *Entre chômage et difficultés de recrutement*, rapport du groupe Prospective des Métiers et des Qualifications présidé par Claude Seibel, Paris, La Documentation Française.

Commissariat Général du Plan, 2004, « Négociation sociale et territoires : enjeux et perspective », Note du groupe Thomas n°3, décembre.

Crague G., 2014, *Entreprise, management et territoire*, Québec: Presses de l'Université Laval.

Croux C., Wasmer E., 2007, « Analyse de données spatiales du marché du travail, application aux 260 communes wallones », 14e congrès des économistes belges de langue française, 26 juillet, Liège.

DGEFP (Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle), 2010, « Guide d'action GPEC territoriale : comprendre, agir, évaluer », juin.

DGEFP, 2012, Groupe de travail Contrat de Sécurisation Professionnelle, atelier « information et intermédiation », recueil des travaux, département des synthèses, octobre 2012.

Du Crest A., 1999, « Le paradoxe persistant des difficultés de recrutement en période de chômage », *Travail et emploi*, n° 79, pp. 111-126.

Ferru M., 2009, « La trajectoire cognitive des territoires : le cas du bassin industriel de Châtellerault », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°5, pp. 935-955.

Giraud M., 2013, « Opération "100 Chances 100 Emplois" - Une première année très positive », *Ecodocs21*, n°404, 10-16 janvier 2013.

Gobillon L., Selod H., Zenou Y., 2003, « Spatial Mismatch : From the Hypothesis to the Theories », IZA Discussion Paper, n° 693.

Grimault S., Mériaux O., 2012, « La mise en œuvre de l'obligation de revitalisation des territoires, un révélateur des relations entre l'entreprise en restructuration et le territoire », communication au *Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française*, Belfort, juillet 2012.

Jullien F., 1996, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset-Fasquelle.

Lauriol J., Perret V., Tannery F., 2008, « L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie », *Revue française de gestion*, n° 184, pp. 181-198.

Lozier F., 2012, « L'employabilite dans les accords de GPEC : un objectif qui deplace la GRH a l'interface de l'entreprise et du territoire », Communication au 23e congrès de l'AGRH, Nancy, septembre 2012.

Marchal E., Rieucau G. 2010, *Le recrutement*, Paris, La Découverte.

Ménage P., 2009, « Proximités, réseaux d'acteurs et compétitivité territoriale », communication aux 6es journées de la proximité, Poitiers, 14-16 octobre.

Mendez A., Mercier D., 2006, « Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°164, pp. 253-275

Mériaux O., 2005 « Le débordement territorial des politiques sectorielles », in Douillet (A.C.), Faure (A.) (eds), L'action publique et la question territoriale, Grenoble, PUG, pp. 27-33.

Mériaux O., 2011, « Démarches RH territoriales : des concepts à la conduite de projets », communication au séminaire GTEC d'Aravis, mai 2011.

Mériaux O., 2012, « Extension du domaine des RH : du mirage de la RSE à la réalité de l'ancrage territorial », article publié sur www.rhinfo.com, juin 2012.

Mériaux O., Verdier E. (coord.), 2006, *L'action publique et les relations professionnelles face aux risques du travail et de l'emploi*, rapport de recherche pour le Commissariat Général du Plan, avril 2006.

Merle V., 1985, "Difficultés de recrutement et pratiques de gestion de main-d'œuvre", *Grand angle sur l'emploi*, n° 1, Agence Nationale Pour l'Emploi, Paris.

Mintzberg H., 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.

Ministère chargé de l'Emploi, 2013, « Tous gagnants ».

Morlon P., Sigaut F., 2008, *La troublante histoire de la jachère*, Coédition Quae et Educagri.

Perrat J., 2012, « Mutations industrielles et dynamiques territoriales », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°1 février, pp. 45-64.

Putnam R., 1993, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton : Princeton University Press.

Raveyre M., 2001, « Implication territoriale des groupes et gestion du travail et de l'emploi, vers des intermédiations en réseaux », *La revue de l'IRES*, n°35, pp. 35-59.

Raveyre M., 2005, « Restructurations, grands groupes et territoires » De l'utilité de la construction d'espaces de coordination localisés », *Géographie, économie, société,* 2005/4 Vol. 7, p. 333-346.

Raveyre M, 2009, « L'entreprise fabrique de réseaux territoriaux ou comment équiper les relations interorganisationnelles ? », *Management & Avenir*, 2009/7 n° 27, pp. 86-105.

Rorive B., 2003, « Qui porte la responsabilité sociale dans l'entreprise réseau? », 5e Université de Printemps de l'Audit Social, IAE de Corse.

Salognon M., 2006, « Modes de jugement des entreprises et insertion des chômeurs de longue durée », in A.-T. Dang, J.-L. Outin et H. Zajdela (Ed.) *Travailler pour être intégré ? Mutations des relations entre emploi et protection sociale*, Éditions du CNRS, pp. 163-179.

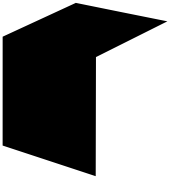
Saives A-L, 2011, « Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises » Le cas de l'agroalimentaire au Québec », *Revue française de gestion*, n° 213.

Sénat, 2007, Rapport d'information n°365 fait au nom de la mission commune d'information sur le fonctionnement des dispositifs de formation professionnelle, par M. Bernard Seillier (sénateur).

Verdier E., 2008, « Quels régimes d'action collective face aux risques du travail et de l'emploi », in Tremblay (D-G). (éd.), *Flexibilité, Sécurité d'emploi et Flexicurité : les enjeux et défis, Presses de l'université*, Montréal, pp. 25-46.

Xhauflair V., Pichault F., 2010, « Du tiers à la tercéisation : caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel ». *Actes du 21e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines*. Rennes-Saint-Malo, France.

Zamora P., 2006, « Changements organisationnels et informatiques et recours à la formation dans les entreprises industrielles. Une introduction. », *Revue économique*, Vol. 57.



Les membres du conseil d'orientation de La Fabrique

La Fabrique s'est entourée d'un conseil d'orientation, garant de la qualité de ses productions et de l'équilibre des points de vue exprimés. Les membres du conseil y participent à titre personnel et n'engagent pas les entreprises ou institutions auxquels ils appartiennent. Leur participation n'implique pas adhésion à l'ensemble des messages, résultats ou conclusions portés par La Fabrique de l'industrie.

Jean ARNOULD, président de la société ThyssenKrupp Presta France SAS
Gabriel ARTERO, président de la Fédération de la métallurgie CFE-CGC
Laurent BATAILLE, PDG de Poclain Hydraulics Industrie SAS
Bernard BELLOC, professeur à l'université de Toulouse
Agnès BENASSY-QUERE, présidente déléguée du Conseil d'analyse économique
Michel BERRY, délégué général de l'École de Paris du management
Laurent BIGORGNE, directeur de l'Institut Montaigne
Christian BLANCKAERT, président de Petit Bateau
Christophe BONDUELLE, PDG de Bonduelle SA
Christel BORIES, directrice générale déléguée d'Ipsen
Jean-Pierre CLAMADIEU, PDG de Rhodia-Solvay
Philippe CROUZET, président du directoire de Vallourec
Thibaut DE JAEGHER, directeur de la rédaction de L'Usine Nouvelle
Joël DECAILLON, ancien secrétaire général adjoint de la Confédération européenne des syndicats et vice-président de Lasaire
Stéphane DISTINGUIN, fondateur et président de Fabernovel
Yves DUBIEF, président de l'Union des Industries textiles-UIT
Cathy DUBOIS, associée de R&D consultants, animatrice de « Penser le social autrement »
Elizabeth DUCOTTET, PDG de Thuasne
Guillaume DUVAL, rédacteur en chef d'Alternatives économiques
Denis FERRAND, directeur général de COE-Rexecode
Lionel FONTAGNÉ, professeur d'économie au Centre d'économie de la Sorbonne
Louis GALLOIS, commissaire général à l'investissement, président de La Fabrique de l'industrie
André GAURON, administrateur de Lasaire
Dominique GILLIER, secrétaire général de la FGMM-CFDT
Pierre-Noël GIRAUD, professeur d'économie à l'université de Paris-Dauphine et à Mines Paris-Tech, membre de l'Académie des technologies
Laurent GUEZ, directeur délégué de la rédaction Enjeux Les Echos
Marc IVALDI, professeur à la Toulouse School of Economics
Jean-Marc JANCOVICI, co-fondateur et associé de Carbone 4
Georges JOBARD, président de Clextral
Eric KELLER, Secrétaire fédéral de la fédération FO Métaux
Dorothée KOHLER, consultante et coach, fondateur et directeur général de Kohler C&C
Eric LABAYE, directeur général de McKinsey & Company, président du McKinsey Global Institute
Jean-Marie LACOMBE, président de l'UNIFA
Jean-Hervé LORENZI, président du Cercle des économistes
Philippe NOVELLI, directeur général d'ECA-EN
Sophie PÈNE, professeur à l'université Paris Descartes
Jean-Luc PETITHUGUENIN, président directeur général de Paprec
Jean-Loup PICARD, consultant, ancien directeur général adjoint, chargé de la stratégie, du marketing et de la communication, Thales
Jean-François PILLIARD, délégué général de l'UIMM
Grégoire POSTEL-VINAY, directeur de la stratégie, DGCIS, ministère de l'Économie
Denis RANDET, délégué général de l'ANRT
Denis RANQUE, président du conseil d'administration d'Airbus Group
Frédéric SAINT-GEOURS, président de l'UIMM, directeur des marques, des finances et du développement stratégique de PSA Peugeot Citroën.
Jean-Dominique SENARD, gérant-associé commandité de Michelin
Ulrike STEINHORST, directeur stratégie, planning et finances à la direction technique d'Airbus Group
Jean-Claude THOENIG, CNRS et université de Paris-Dauphine
André ULMANN, PDG de HRA Pharma
Pierre VELTZ, président directeur général de l'Etablissement public de Paris-Saclay, membre de l'Académie des technologies
Etienne WASMER, directeur des études en économie à l'IEP de Paris

L'Industrie jardinière du territoire

ou Comment les entreprises s'engagent dans le développement des compétences

Les destructions d'emplois industriels relayées dans les médias masquent les difficultés de recrutement dans l'industrie. Ces difficultés pèsent sur le développement et la compétitivité des entreprises. De nombreux acteurs, publics ou privés, locaux et nationaux, se mobilisent face à ce problème.

Cette étude de La Fabrique de l'industrie analyse les relations entre les entreprises industrielles et les territoires dans le domaine des ressources humaines et rend compte de diverses démarches d'entreprises qui s'impliquent avec succès dans le développement local des compétences. La métaphore du jardinier vient caractériser ce type d'investissement territorial.

Ces entreprises de toutes tailles s'investissent au bénéfice des personnes à la recherche d'un emploi, des territoires, de leurs partenaires économiques et de leurs salariés. Dès lors, leur capacité à construire des actions bien adaptées au contexte local doit être pleinement reconnue et soutenue par les pouvoirs publics et les autres parties prenantes des territoires.

22 €

ISBN : 978-2-35671-128-1

La Fabrique de l'industrie
laboratoire d'idées
www.la-fabrique.fr

MINES ParisTech
Presse des Mines