



**HAL**  
open science

# Les compétences spécifiques territoriales : lien invisible entre les entreprises, les actifs et le territoire

Truong Giang Pham

► **To cite this version:**

Truong Giang Pham. Les compétences spécifiques territoriales : lien invisible entre les entreprises, les actifs et le territoire. Economies et finances. Université Bourgogne Franche-Comté, 2018. Français. NNT : 2018UBFCCG005 . tel-02148509

**HAL Id: tel-02148509**

**<https://theses.hal.science/tel-02148509>**

Submitted on 5 Jun 2019

**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.

**THESE DE DOCTORAT DE L'ETABLISSEMENT UNIVERSITE BOURGOGNE FRANCHE-COMTE**

**PREPAREE AU CESAER / AgroSup-INRA Dijon**

Ecole doctorale n°593

Ecole Doctorale Droit Gestion Economie et Politique

**Doctorat de Sciences Economiques**

Par

**Monsieur PHAM Truong Giang**

***LES COMPETENCES SPECIFIQUES TERRITORIALES : LIEN INVISIBLE ENTRE LES ENTREPRISES,  
LES ACTIFS ET LE TERRITOIRE***

Thèse présentée et soutenue à Dijon, le 6 novembre 2018

Composition du Jury :

Madame Marielle BERRIET-SOLLIEC, Présidente, Professeure d'Economie, Agrosup Dijon / Université  
Bourgogne Franche Comté

Monsieur Marc DEDEIRE, Rapporteur, Professeur en Aménagement de l'espace, Université  
Montpellier III, Département de géographie et  
aménagement

Monsieur Dominique VOLLET, Rapporteur, Ingénieur en Chef des Ponts des Eaux et des Forêts,  
Directeur général adjoint et directeur de la recherche  
Agrocampus ouest, UMR Territoires Clermont-Ferrand

Monsieur Alexandre ASSELINEAU, Examineur, Enseignant-chercheur, Directeur du CEREN, EA 7477,  
Burgundy School of Business (BSB), UBFC

Madame Isabelle BORIES AZEAU, Examinatrice, Maitre de Conférences, Montpellier Recherche en  
Management, l'Institut Montpellier Management

Monsieur Guillaume DHERISSARD, Examineur, Directeur de l'Association Sol et Civilisation

Monsieur Francis AUBERT, Directeur de Thèse, Professeur d'Economie Agrosup Dijon / Université  
Bourgogne Franche Comté

**Titre :** LES COMPETENCES SPECIFIQUES TERRITORIALES : LIEN INVISIBLE ENTRE LES ENTREPRISES, LES ACTIFS ET LE TERRITOIRE

**Mots clés :** Compétences, Spécifiques, Territoire, Entreprise, Actifs, Ancrage

**Résumé :** Il existe une importante hétérogénéité des dynamiques économiques dans l'espace et notamment des situations d'emploi. Pour y remédier, un principe de régulation est généralisé qui consiste à s'appuyer sur la mobilité géographique des hommes. Or, il s'avère que ce principe ne semble ni effectif, tant les différences régionales perdurent, voire s'accroissent, ni univoque, car d'autres démarches sont envisageables dans une perspective territoriale. Cette thèse cherche à éclairer cette apparente contradiction en partant de l'hypothèse que cette situation continue à perdurer pour des raisons économiques et sociales positives. Parmi les raisons, l'attachement des salariés et en général des actifs aux réseaux personnels et professionnels, à leurs territoires et à leur cadre de vie. D'un autre côté, certaines entreprises recherchent dans la composante RH locale des attributs spécifiques au territoire tels que la confiance par exemple. Cette thèse soutient que l'un des attributs de cet attachement se trouve être les compétences qui peuvent s'avérer spécifiques au territoire. En effet, en croisant la spécificité des compétences avec le caractère territorial de l'activité économique, nous pensons qu'il existe des compétences spécifiques territoriales à même, selon nous, d'expliquer le lien entre les entreprises, la ressource humaine et le territoire. Dans cette thèse, nous cherchons à établir empiriquement l'existence de ces compétences spécifiques territoriales prévues par la littérature.

Le travail de thèse se développe sur trois niveaux de données, une base statistique de 213 Initiatives Territoriales en faveur de l'Emploi du Ministère du Travail, des données recueillies en position d'observation-participante en territoire de Figeac, des entretiens menés en territoire de Langres et du Sud Alsace.

En termes de résultat, nous avons mis en place et testé une méthode d'identification qui a permis de révéler trois compétences spécifiques territoriales : la compétence d'anticipation du marché local, la compétence relationnelle spécifique au territoire et la compétence de détection et d'utilisation des habiletés locales. Pour chacune, elles sont des combinaisons de compétences de bases, individuelles et qui permettent la réalisation d'une activité économique propre à l'entreprise en lien avec le territoire. Parallèlement à ces compétences, nous avons également identifié dans les territoires une compétence collective de développement territorial. Ces travaux ont permis d'identifier localement des compétences spécifiques, la méthode peut être réutilisée afin de les identifier dans d'autres territoires qui ont engagé la GPECT et en l'occurrence dans les 213 territoires des Initiatives Territoriales en Faveur de l'Emploi.

**Title :** TERRITORIAL SPECIFIC SKILLS: INVISIBLE LINK BETWEEN COMPANIES, ASSETS AND TERRITORY

**Keywords :** Specific, Skills, Territory, Enterprise, Active, Anchoring

**Abstract :** Is the mismatch between the offer of employment and the demand for employment a fatality for the territories?

Spatial mobility is put forward as a solution to the economic changes impacting rural and urban areas (their economic sectors, companies and ultimately, their workers). In this context, the integration or “anchoring” of workers in a particular area or “territory” is difficult to understand and the specification of skills linked to an area is considered a strategic mistake. However, it turns out that despite the measures in favor of an increasing mobility, many workers still prefer to stay where they are rather than leave their area, preferring the risk of suffering a period of unemployment or even accepting a job that does not match their qualifications. In addition to this, companies seem to look for specific skills such as trust or reputation, which are related to a form of territorial integration.

The aim of this thesis is to shed light on this apparent contradiction, assuming that this situation of territorial integration maintains itself for positive and valid economic and social reasons. Indeed, by combining the specificity of the skills observed and the territorial aspect of the economy, we are seeking to identify skills that are specific to an area, which, in our opinion, explain the relationships between companies, their human resources and the area itself.

In this thesis, we will try to establish empirically the existence of these specifically “territorial” skills, which have been foreseen in the literature.

This study is based on three levels of data: a database of 213 Territorial Employment Initiatives from the Ministry of Labor, an analysis of the area of Figeac, from an observing-participating position, and a series of interviews carried out in the areas of Langres and South Alsace.

In terms of results, we implemented and tested an identification method that revealed three specific territorial competences: the competence of anticipation of the territory's market, the relational competence specific to the territory and the competence of detection and use of local skills.

Each of these skills is a combination of basic individual skills which enable the development of an economic activity specific to the company and connected to the area it is in. Alongside these skills, we have also identified in these various areas the collective competence of territorial development.

These skills were analyzed in the context of their territories. Thus, in terms of local public policy, this research will make it possible to better specify the territories for companies and local players. It will also provide an answer in terms of securing career paths.



## Remerciements

Alors que je n'avais que 25 ans, avant même ma première expérience professionnelle, je caressais le rêve de pouvoir prendre le temps d'aller au plus profond d'un sujet, de me former à la pensée universitaire et de réaliser cette thèse.

Au fil de mes expériences professionnelles à la Fédération Départementale des Syndicats d'Exploitants Agricoles de la Mayenne et au sein de Sol et Civilisation, j'ai eu l'opportunité de tester mes convictions, de patiner mes idées au contact de la réalité et j'ai acquis une conviction, celle que la liberté des femmes et des hommes ne peut être pleinement exercée qu'avec une grande sensibilité aux enjeux du monde contemporain et un haut niveau de compétences. En ce qui concerne les compétences, elles peuvent venir de nos formations initiales ou continues et aussi de connaissances et de savoir-faire acquis en situation professionnelles, et plus largement au sein de nos réseaux amicaux, familiaux et de nos territoires. La place des compétences est donc centrale dans cette conviction et dans ma thèse.

De longues années se sont écoulées avant que je puisse avoir la chance de concilier mon travail avec une thèse pour finir de forger cette conviction. Si la démarche a été personnelle, elle n'avait aucune chance d'aboutir sans l'aide de nombreuses personnes que je tiens ici à remercier.

Mes remerciements vont tout d'abord à Francis Aubert qui a accepté de diriger cette thèse. Il s'est impliqué dans plus de quarante réunions ensemble et bien plus de contact téléphoniques et informels. Toujours bienveillant, il n'a pas compté ses efforts pour guider chacun de mes pas dans l'écriture de la thèse et aussi bien sûr jusque dans les méandres des théories économiques. Comme les plus admirables professeurs, il a laissé mon esprit gambler, prendre des chemins de traverse tout en veillant à ce que je ne me disperse pas et que ces digressions restent utiles.

Mes remerciements à Michel Rostagnat, Administrateur de Sol et Civilisation qui a suivi mes travaux et aussi à Guillaume Dhérissard, le Directeur de Sol et Civilisation, qui a toujours pris le temps de discuter avec moi sur toute l'implication intellectuelle et les contraintes personnelles d'une thèse de doctorat. Ainsi, même si l'aventure d'une thèse est pour moi un grand bond dans l'inconnu, le chemin est grâce à Guillaume, un peu mieux balisé. Je tiens aussi à remercier tous mes collègues de Sol et Civilisation et de Fert pour leur amitié et leurs encouragements.

Mes remerciements vont également à l'ensemble du Groupe de Toulouse de Sol et Civilisation ; Anne, Thierry, Sandrine, Dominique, Stéphanie, Delphine, Florent, Bruno, Florence, Olivier et mon cher ami René pour tes conseils si pratiques et très avisés. Vous m'avez été tellement précieux car vos convictions, vos analyses sans concessions de mes idées et vos pratiques au quotidien du développement territorial m'ont permis de retrouver mon chemin et d'affermir ma pensée dans tant de diversité territoriale.

Mes remerciements vont également à Mélissa pour nos investigations dans le Figeacois et à Emma qui m'a accompagné au fil des enquêtes dans différents territoires, Emma a joué le jeu de tester mes raisonnements, de me relire et qui a aussi accepté avec gentillesse de prendre en charge quelques-uns de mes dossiers pour soulager ma charge de travail. Merci à Karine pour ta relecture attentive dans des conditions parfois épiques.

Mes remerciements à toutes les personnes que j'ai pu croiser tout au long de mes travaux à Figeac mais aussi dans différentes institutions et qui m'ont apporté leur soutien à des moments charnières en particulier Isabelle Menant (anciennement à la DGEFP) et Caroline Larmagnac (anciennement au CGET).

Mes remerciements à ma maman qui, au fil des années, a compris l'importance que cette thèse revêt à mes yeux, elle m'a toujours encouragé à aller plus loin, fidèle à sa conviction profonde en la promotion sociale par les études et par le travail.

Mes remerciements vont aussi à mes amis et mes proches pour leurs soutiens, ma famille et en particulier à Margaux, mon épouse. Finalement, si sur le diplôme c'est mon nom qui est inscrit, cette thèse, nous l'avons réalisée ensemble.

Pour Mathilde et Juliette

## Avant-Propos

Cette thèse a été réalisée dans le cadre d'une pratique professionnelle menée au sein de l'Association Sol et Civilisation. Les approches de Sol et Civilisation ont inspiré les premières hypothèses d'études et ses travaux ont nourri cette recherche. Créée en 1991, l'association Sol et Civilisation a vocation à « *animer une réflexion sur la place et le rôle de l'agriculture, des acteurs et des espaces ruraux dans les équilibres de société* »<sup>1</sup>. Pour ce faire, elle participe à des projets, anime des groupes de réflexion et accompagne des démarches locales innovantes. Depuis près de 10 ans, elle a construit une partie de son expertise sur la capitalisation des démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales (GPECT). Parallèlement, elle anime un groupe interne de réflexion sur les leviers et freins de l'entrepreneuriat en milieu rural. Ce groupe a la particularité d'être composé d'élus, de chefs d'entreprises, de responsables associatifs, d'étudiants et de chercheurs dont les points de vue, aussi divers que les expériences, ouvrent sur des questionnements issus de riches pratiques professionnelles. Il est reconnu par les pouvoirs publics en charge de l'emploi et œuvre depuis 10 ans sur ces questions via des publications et des séminaires. Sol et Civilisation fonde ses travaux sur la recherche des outils innovants et démarches opératoires qui permettent aux territoires et à leurs acteurs de réinvestir les trajectoires de développement et d'être proactifs de leur stratégie. Ces éléments ont conduit Sol et Civilisation à participer au développement des territoires en accompagnant des acteurs locaux dans leurs démarches de gestion des ressources humaines au niveau territorial. Afin de prolonger les hypothèses de travail, les intuitions des acteurs et les innovations opérationnelles, Sol et Civilisation a décidé de soutenir cette recherche et a accepté de l'intégrer dans mon temps de travail, cet élément a été indispensable pour construire la thèse. Ainsi, la thèse est alimentée par les activités réalisées au sein de Sol et Civilisation, les travaux menés dans la thèse nourrissent en retour les cadres d'intervention, approfondit les outils par des apports conceptuels et ouvre sur de nouvelles perspectives d'intervention.

---

<sup>1</sup> [www.soletcivilisation.fr](http://www.soletcivilisation.fr)

## Table des matières

Remerciements .....	4
Avant-Propos.....	6
Introduction.....	10
Chapitre 1 : La place des compétences spécifiques, entre le capital humain et le capital social territorial .....	17
1.1- La perspective territoriale pour une approche de la gestion des emplois et des compétences .....	19
1.1.1- De l'espace au territoire, une approche par le contenant .....	21
1.1.2- Le territoire, un espace pertinent de gestion des mobilités et de l'ancrage géographique.....	25
1.2- Le capital social dans une logique territoriale de gestion des emplois et des compétences	33
1.2.1- Dans le capital social, l'importance des réseaux pour répondre à la dynamique économique territoriale .....	34
1.2.2- La coopération inter-firmes et la spécification des compétences .....	38
1.3- Les spécificités territoriales du capital humain à travers les dynamiques locales de l'emploi	43
1.3.1- Spécificité et segmentation spatiale du marché du travail.....	44
1.3.2- Une lecture de la segmentation par le capital humain spécifique .....	47
1.4- Les compétences spécifiques et la théorie des ressources.....	50
1.4.1- La théorie des ressources et l'approche par les compétences ( <i>Competences-Based Management</i> ).....	52
1.4.2- Les compétences générales individuelles .....	57
1.4.3- La relation entre les compétences générales individuelles et les compétences stratégiques .....	63
1.4.4- Des compétences collectives au service du développement territorial .....	65
1.4.5- Des compétences spécifiques territoriales parmi les compétences stratégiques.....	69
Synthèse .....	77
Chapitre 2 : Cadre d'analyse et mise en œuvre de la recherche .....	78
2.1- Les compétences spécifiques, un lien des ressources humaines au territoire .....	78
2.2- La mise en œuvre de la recherche .....	82
2.2.1- Une analyse des GPECT fondée sur une base de données de 213 Initiatives Territoriales en faveur de l'Emploi .....	83
2.2.2- Une analyse monographique en situation participante pour détecter les compétences individuelles et collectives.....	85
2.2.3- Le choix des filières, des entreprises et des acteurs à rencontrer .....	93



2.2.4-	Trois terrains pour recueillir des informations sur le capital social territorial.....	94
2.2.5-	Présentation des territoires d'investigation .....	96
Chapitre 3 :	Gérer les conditions de mobilité et d'ancrage du capital humain à travers les démarches de GPECT .....	110
3.1-	Complexité et pertinence d'une gestion territoriale du capital humain.....	110
3.1.1-	Le chômage, le premier des enjeux locaux du marché de l'emploi .....	111
3.1.2-	Emplois et territoires : des lignes de pensée aux outils et démarches de GPECT.....	113
3.1.3-	De la GPEC à la GPECT, la difficile gestion du capital humain du territoire .....	114
3.2-	Une gestion des conditions locales de mobilité et d'ancrage du capital humain productif.....	121
3.2.1-	Des programmes divers et diversement portés et qui visent trois grandes finalités .	122
3.2.2-	Des actions et thématiques variées, relevant de la création de conditions d'accès à l'emploi	124
3.2.3-	Des orientations adaptées aux enjeux des territoires .....	127
3.2.4-	Liens entre les types de programmes et les caractéristiques des territoires.....	133
Synthèse	.....	139
Chapitre 4 :	Le compétences individuelles dans le Figeacois.....	140
4.1-	Le Pays de Figeac, une aire de marché restreinte.....	141
4.2-	L'emploi et les compétences, les limites de la gestion par l'entreprise et par les filières...	142
4.3-	Les entreprises, d'une approche intra-organisationnelle à une approche territoriale .....	161
4.4-	Les compétences générales des entreprises étudiées et le capital humain.....	163
4.5-	Les compétences spécifiques territoriales.....	193
4.6-	En matière de demande du travail, l'imbrication des compétences spécifiques au territoire .....	198
Synthèse	.....	209
Chapitre 5 :	Activation du capital social territorial et gestion des emplois et des compétences .....	210
5.1-	Construction d'une compétence collective territoriale autour d'un enjeu commun : la gestion des emplois et des compétences .....	210
5.2-	Identification du capital social territorial des territoires de Langres et du Sud Alsace.....	216
5.3-	La fonction du capital social territorial dans l'enrôlement des acteurs.....	219
5.4-	La nécessaire animation permanente pour entretenir l'implication des acteurs.....	224
5.4.1-	Une animation souple, volontaire et neutre.....	224
5.4.2-	Un repositionnement permanent des rôles et fonctions de chacun .....	226
Synthèse	.....	227
<b>Chapitre 6 :</b>	<b>Chapitre conclusif : Enseignements, limites et prolongements .....</b>	<b>228</b>
<b>6.1-</b>	<b>Enseignements .....</b>	<b>228</b>

<b>6.2. Limites</b> .....	231
<b>6.3- Prolongements</b> .....	234
<b>6.3.1- En matière de recherche</b> .....	234
<b>6.3.2- En matière de politiques publiques</b> .....	236
<b>6.3.3- Par rapport à ma pratique</b> .....	241
BIBLIOGRAPHIE.....	243
ANNEXES.....	258
ANNEXE 1 : Liste des indicateurs utilisés pour les typologies de territoire .....	259
ANNEXE 2 : Guide d’entretien des compétences mené dans le Figeacois.....	260
ANNEXE 3 : Exemple de retranscription d’entretien de la Mecanic Vallee.....	264
ANNEXE 4 : Liste des acteurs enquêtés en territoire de Figeac .....	275
ANNEXE 5 : Grille d’enquête à Langres et dans Sud Alsace .....	277
ANNEXE 6 : Présentation de quelques entreprises emblématiques du territoire de Figeac .....	282
ANNEXE 7 : Synthèses des résultats de la prospective menée en situation d’observation participante sur le territoire de Figeac.....	293
SIGLES .....	295
LISTE DES FIGURES.....	296

## Introduction

La dimension territoriale des politiques d'emploi est au cœur de l'actualité économique, le succès répété des Journées des Initiatives Territoriales en faveur de l'Emploi (JTE)<sup>2</sup> organisées tous les ans depuis 2014 par le Ministère du travail atteste de l'engouement d'un public de plus en plus large. Deux raisons se conjuguent pour expliquer cette émergence. La première raison est réglementaire, en effet la décentralisation des politiques de l'emploi au niveau régional est devenue effective avec la Loi NOTRe du 7 août 2015<sup>3</sup>. Ainsi, les Régions qui le souhaitent peuvent actionner la loi et agir directement sur les politiques locales de l'emploi. Par conséquent, de nombreux acteurs nouveaux apparaissent dans ces rassemblements afin de comprendre les succès et les innovations des autres territoires et éventuellement de pouvoir les reprendre dans leur propre région ou territoire. La seconde raison, plus ancienne, tient au fait que le territoire est devenu un prisme d'analyse pertinent pour les politiques d'emploi. Aussi, ces territoires sont à l'honneur lorsqu'ils enregistrent des réussites en matière d'emploi ou au moins en termes de dynamiques d'acteurs. Ainsi, ce mouvement de territorialisation n'est pas le fruit du hasard, mais ces deux raisons conjuguées attestent qu'en parallèle des politiques nationales, il existe des marges de manœuvre et aussi une volonté de la part des territoires de construire de véritables politiques adaptées aux contextes et aux enjeux locaux.

Il pourrait pourtant en être tout à fait autrement tant l'idée d'une politique publique orientée vers un marché de l'emploi homogène, unifié est en réalité bien ancrée en France. Elle est ancrée parce qu'elle est aussi relativement ancienne en apparaissant officiellement dès 1791 avec la loi Le Chapelier proscrivant l'organisation du travail en corporations. Depuis, dans le fond, cette idée continue à sous-tendre des politiques publiques comme le confirme L'Horty : « *pour l'essentiel, la politique publique de l'emploi en France est une politique uniforme dans l'espace* » (2015, p. 216). Malgré les fortes évolutions du rapport au travail ces trente dernières années<sup>4</sup> et en particulier des mobilités géographiques, interne ou externe,

---

<sup>2</sup> <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi/developpement-de-l-emploi/ite/jite/jite2017>.

<sup>3</sup> Loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République (dite loi NOTRe) en son article 7 portant sur la délégation de compétence aux Régions qui souhaitent coordonner l'action des intervenants locaux de l'emploi et en particulier les dispositifs de Gestion Prévisionnelle Territoriale des Emplois et des Compétences.

<sup>4</sup> France Stratégie, Transformation ou révolution du travail, 2018.

impactant le marché de l'emploi, nous constatons qu'il existe toujours des disparités en particulier territoriales en matière de taux de chômage. Elles reflètent vraisemblablement autant de situations locales différentes et de marchés hétérogènes. Les différentes mesures réglementaires pour résoudre au niveau national et macroéconomique les viscosités du marché de l'emploi n'ont donc apparemment pas gommé les disparités spatiales comme en atteste les écarts régionaux de niveau de chômage qui persistent et tendent même à augmenter. Ainsi, la Loire Atlantique affiche un taux de chômage de 7,8%, en Savoie, il plafonne à 7,4% tandis que dans l'Aisne il est de 13,2% et de 14,8% dans les Pyrénées Orientales<sup>5</sup>. Les disparités sont en réalité aussi importantes voire amplifiées lorsqu'on regarde les chiffres à des échelles territoriales plus fines. L'Observatoire des territoires du CGET confirme l'existence d'une forte différenciation spatiale de l'emploi en France (CGET, 2016). Dans ce rapport quelques éléments nous semblent importants à retenir pour cette recherche à savoir :

- Les territoires ne sont pas neutres face aux mutations sectorielles. Ils jouent un rôle dans la résilience aux difficultés et peuvent, à l'inverse, avoir un effet amplificateur des difficultés liées à ces mutations (p.74).

- Les marchés locaux de l'emploi fonctionnent de moins en moins en vase clos, compte tenu des échanges de plus en plus nombreux entre les territoires, ils sont ainsi en interdépendance croissante (p.92).

- Enfin, l'espace économique apprécié dans une perspective territoriale devient un cadre d'analyse pour mieux comprendre les disparités de l'emploi. Il est aussi un levier d'action pertinent pour les politiques de l'emploi (p.54). Ainsi, loin de nier l'existence d'un déterminisme national de l'emploi lié notamment à l'évolution de l'économie, il semble avéré que le contexte local peut contribuer aux disparités spatiales.

De nombreux facteurs économiques locaux peuvent expliquer les disparités du taux de chômage entre les territoires. Benko résume ainsi les causes de ces disparités territoriales : *« la période contemporaine se caractérise par la coexistence de deux logiques de croissances, en termes de globalisation et de polarisation (...) Le processus de mondialisation s'accompagne d'un déséquilibre entre les régions, mais aussi de phénomènes de concentration spatiale à l'intérieur même des régions »* (2006, p. 13). Ainsi, la globalisation entraîne des mutations de

---

<sup>5</sup> INSEE, 1<sup>er</sup> Trimestre 2017.

l'activité économique, lesquelles à leur tour nécessitent plus ou moins de salariés des différents niveaux de qualification dans la production. Ce différentiel est l'une des premières origines des disparités du taux de chômage entre les régions. Dans le même temps, les forces d'agglomérations fondées sur les bénéfices des entreprises à se regrouper sur un même lieu (économies d'échelle, accès à un marché plus important, etc.), reconstruisent les avantages comparatifs à des échelles régionales (Krugman, 1991). La localisation des entreprises entraîne à son tour le développement de l'emploi. Ainsi « l'espace n'est pas neutre » comme l'a déjà signalé Ternaux (2006), les mutations du marché du travail ont également pour origine des logiques spatiales.

En même temps que la globalisation et les effets d'agglomération, au sein même des territoires, les changements structurels forgés par les acteurs locaux (habitants et entreprises) qui, au fil de l'histoire, construisent ces espaces économiques (Gumuchian et *al.*, 2003). Ainsi, un territoire est plus ou moins attractif pour les actifs en fonction de sa capacité à déployer les services publics, à améliorer les transports publics, à gérer l'offre foncière. De la même manière, l'offre de logement dans le secteur privé, les commerces, les services, l'image du territoire sont autant d'éléments qui peuvent influencer la localisation des entreprises et des actifs. Tous ces éléments conjugués forment l'attractivité générale du territoire et participent plus ou moins directement à la localisation des facteurs de production.

Dans cette situation où les territoires affichent différentes dynamiques économiques et donc logiquement d'emploi ainsi que différentes dynamiques d'attractivité, la mobilité géographique apparaît alors comme la réponse pertinente afin d'ajuster l'offre et la demande sur le marché de l'emploi. En effet, localement, des déséquilibres peuvent s'opérer et notamment entre les secteurs agricoles, industriels et le secteur tertiaire. Et lorsque ce dernier secteur ne peut pas absorber la main d'œuvre, la mobilité extraterritoriale devient une réponse pertinente à condition de construire de véritables trajectoires individuelles adaptées. Ainsi, les politiques nationales et les initiatives locales en faveur de l'emploi se construisent en grande partie dans une logique de facilitation et d'accompagnement de la mobilité. Les salariés qui perdent leurs emplois sont invités à repenser leur parcours professionnel, voire à envisager une mobilité géographique lorsque le marché local de l'emploi n'offre pas de perspective immédiate. Ainsi, le refus de la mobilité est suspicieux. Une personne qui refuse une mobilité peut être considérée comme une personne qui refuse de travailler, ou qui refuse

de déployer les efforts nécessaires à une recherche efficace d'emploi. Pourtant, les arguments qui expliquent ces prises de position peuvent relever de considérations économiques et finalement, la non-mobilité peut être un comportement rationnel ou tout du moins raisonnable au regard du faisceau de raisons économiques qui abondent en ce sens.

Notre objet est d'analyser les raisons de l'ancrage territorial des actifs et des emplois en cherchant à comprendre la gestion sur place de la ressource humaine. Pour quelles raisons et dans quelles conditions l'ancrage est-il pertinent pour la dynamique économique et l'emploi ? Comment à partir de là, les acteurs construisent cet ancrage ? Les politiques nationales de l'emploi doivent-elles alors laisser l'initiative aux territoires ?

Dans cette recherche, nous avons fait le choix de travailler sur les compétences comme un élément de gestion des mobilités et des ancrages. Les compétences sont classiquement définies comme un ensemble reconnu de connaissances, de savoir-faire et savoir-être permettant de réaliser efficacement une activité. Ainsi, les compétences appartiennent aux individus et sont en même temps attachées à un système économique, social et probablement territorial, dans lequel elles sont produites et s'expriment. Elles appartiennent à un collectif qui les reconnaît autant qu'à un individu qui y a investi du temps et des financements, c'est ce qui nous a semblé intéressant car, de ce fait, elles occupent une place centrale dans les stratégies de mobilité géographique vs d'ancrage. A côté des compétences générales, transférables, nous nous intéressons en particulier à une catégorie particulière de compétences identifiées dans la littérature comme des compétences spécifiques territoriales, qui ont la double particularité d'être idiosyncratiques et en même temps reliées à un territoire. Les compétences spécifiques territoriales offriraient un avantage concurrentiel aux entreprises qui les possèdent et qui en contrepartie contribuent à les attacher aux territoires. Alors qu'elles sont évoquées dans différentes sources académiques, de l'économie aux sciences de gestion, elles n'ont été que très partiellement identifiées par des travaux empiriques sur une base territoriale. Cette thèse consiste à repartir de ces éléments théoriques et d'étayer l'existence des compétences individuelles et collectives spécifiques en construisant une méthode qui permette de les identifier et d'en analyser le fonctionnement. Pour ce faire, nous nous appuyons, d'une part, sur les politiques locales de l'emploi et en particulier sur les dispositifs de GPECT afin de comprendre la gestion de la mobilité par les territoires. Nous avons par ailleurs choisi de travailler à partir de deux démarches

particulièrement intéressantes en termes de dynamique collective menées sur le territoire de Langres et sur celui du Sud Alsace. D'autre part, nous nous appuyons sur une démarche de recherche-action menée sur le territoire de Figeac. A partir de là, nous cherchons à identifier les compétences spécifiques territoriales, à comprendre comment elles se construisent, se valorisent et se transmettent. Dans cette perspective, nous cherchons à comprendre la relation entre les compétences spécifiques territoriales et la localisation des entreprises en transformant un opérateur en observateur, en le dotant d'une réflexivité sur les situations sociales auxquelles il participe.

Dans notre approche, le territoire n'est pas neutre dans l'émergence, la valorisation et la transmission des compétences. Ces dernières ont besoin d'un terreau favorable pour exister et perdurer. L'hypothèse sous-jacente de cette recherche est qu'une faible attractivité économique d'un territoire n'est qu'apparente et surtout pas rédhibitoire pour construire une stratégie de localisation des entreprises et des actifs. L'élément humain peut être déterminant pour construire cette attractivité à condition que le territoire s'organise, que les acteurs coopèrent et innovent. En ce sens, le territoire ne sera plus résumé à un simple espace mais devient l'expression d'une organisation sociale formée d'un ensemble d'acteurs agissants sur un site donné. De nombreuses définitions du « territoire » existent, mais celle que nous retenons se fonde sur la proximité géographique des différents acteurs combinée avec la proximité organisée dans la mesure où elle repose sur un projet commun (Zimmerman, 2008), sur la base d'une gouvernance de gestion institutionnelle.

Ainsi posé, le périmètre du sujet inclut le statut du capital social territorial (Camagni, 2008), et en particulier sa capacité à mettre en place les conditions de spécification de son capital humain. En d'autres termes, cela renvoie aux conditions et moyens de la mise en place au niveau territorial d'une société apprenante (Houzel et Taddei, avril 2017) au sein de laquelle chaque individu participe à son niveau à la construction et au partage de ses connaissances avec les autres avec un effet de réciprocité dans un processus d'amélioration global du niveau de compétence.

Les questions qui se posent alors sont les suivantes : Est-ce que le capital humain d'un territoire peut être une source d'attractivité pour les entreprises, au-delà du coût et de la qualification certifiée ? La stratégie de localisation des entreprises peut-elle être construite sur la base de la spécificité des ressources humaines territoriales ? Et quelles sont les

conditions d'échange et de coopération du marché local de l'emploi qui permettraient de faire émerger ces spécificités de la ressource humaine ?

L'objectif opérationnel de cette recherche est d'identifier les leviers actionnables par les acteurs afin de favoriser l'emploi dans les territoires. Au niveau du développement territorial, il s'agit de permettre aux actifs qui le souhaitent de trouver du travail, de le garder, ou s'il le faut d'en changer sans devoir quitter le territoire.

La transcription formelle de cette recherche est construite en cinq chapitres. Le premier expose le cadre théorique de la recherche. Celui-ci part du territoire que cherchons à définir selon notre approche construite autour de la « proximité ». Au-delà de la manière de définir le territoire, nous abordons le cadre plus général du capital social territorial pour comprendre comment ce cadre peut intervenir dans la construction des enjeux d'emploi et de compétences. Nous abordons ensuite les travaux académiques qui apportent un éclairage sur la segmentation spatiale du marché du travail. Nous nous appuyons en particulier sur la notion de capital humain (Becker, 1967) car c'est un élément fondateur de la spécification qui possède une dimension spatiale. Ensuite, nous traiterons de la théorie des coûts de transaction et en particulier des actifs idiosyncrasiques de Williamson (1991) qui permettent de comprendre l'existence d'actifs spécifiques dans une économie, non pas comme une anomalie mais comme une résultante logique du fonctionnement d'un marché concurrentiel. Nous poursuivons avec la théorie évolutionniste qui nous ouvre des perspectives d'analyse des compétences comme un des actifs spécifiques avant d'aborder la théorie des ressources et compétences développée par Wernerfelt (1984), Hamel et Prahalad (1990) ainsi que Barney (1991), qui met lumière l'aspect stratégique de ces compétences pour les entreprises.

La deuxième partie explicite la méthode de mise en œuvre de la recherche. Elle fait état du cadre d'analyse de cette thèse et de nos choix méthodologiques. Nous expliquons dans ce chapitre les choix des territoires, des filières et des entreprises à enquêter. De plus, nous nous attardons sur la construction des grilles d'enquête et sur leur mode d'administration au niveau territorial.

Le troisième chapitre s'appuie sur une base de données de 213 initiatives territoriales pour l'emploi constituée par le ministère de l'emploi. Il a pour objectif de comprendre les politiques locales de l'emploi et l'influence des enjeux locaux sur celles-ci. Il éclaire la relation entre les initiatives, les dispositifs et leurs territoires respectifs. Nous cherchons à mettre en rapport les



typologies d'initiatives et les territoires. L'objectif est de comprendre en quoi les territoires peuvent être d'importants vecteurs de segmentation durable du marché de l'emploi. Ce chapitre permet de comprendre la place des politiques de mobilité et en particulier les actions en matière de compétences.

Le quatrième chapitre repose sur l'analyse d'un terrain procédant d'une approche monographique. Il s'agit, à partir du territoire de Figeac situé dans le Lot (Occitanie), de comprendre comment cette segmentation peut en réalité reposer sur le caractère plus ou moins transférable et mobile des métiers et des compétences. Nous cherchons alors à identifier les compétences spécifiques territoriales avec nos propres outils. Nous essayons d'établir comment ces compétences, à côté de d'autres moins spécifiques, forment un ensemble de capital humain stratégique pour les entreprises et capables de les localiser.

Le cinquième chapitre élargit l'analyse à deux autres points territoriaux d'observation afin de comprendre la mise en place de la dynamique collective et son fonctionnement sur le sujet des emplois et des compétences. A travers cette dynamique, nous cherchons à identifier les compétences collectives et finalement leurs actions sur les compétences individuelles.

Le sixième chapitre, en guise de conclusion, revient sur les enseignements et les limites de cette recherche. Il rassemble les prolongements possibles en matière de recherche mais également de politiques publiques de l'emploi ainsi que par rapport à ma pratique professionnelle.

## **Chapitre 1 : La place des compétences spécifiques, entre le capital humain et le capital social territorial**

D'un côté, les travaux sur le capital humain abordent marginalement le contexte territorial et, d'un autre côté, ceux sur le capital social territorialisé se construisent de manière distanciée des considérations du marché de l'emploi et de la gestion des compétences. C'est au croisement de ces deux grands ensembles théoriques que nous situons la place du territoire en tant qu'interface de création et de fonctionnement des compétences spécifiques. Ces dernières se situent aux limites des deux sphères et semblent hors de portée de nos instruments actuels d'observation. Pourtant, elles pourraient, selon nous, assurer la fonction essentielle de permettre le passage de compétences individuelles générales aux compétences collectives irrigant le développement territorial. Des travaux récents ont été menés sur le croisement des compétences et du territoire et certains sont en cours pour mieux qualifier les spécificités des compétences dans différents Systèmes Productifs Locaux (SPL). Dans ce cadre de référence, nous avons choisi d'aborder quatre axes importants pour notre analyse du sujet. Le premier met en lumière les déterminants territoriaux de la mobilité de l'emploi et l'ancrage de la population. Nous cherchons en particulier à porter la focale sur le fait que posséder un emploi ou de le perdre n'est pas suffisant pour expliquer une mobilité géographique.

A partir de là, le deuxième axe de ce cadre théorique cherche à mettre en exergue la pertinence du territoire qui, selon nous, est un espace doté de propriétés particulières à savoir un collectif assorti d'une volonté et d'une conscience. Le territoire est incarné par deux éléments, les réseaux et la coopération entre les acteurs, cet ensemble formant le capital social territorial. A partir de là, comment le territoire peut-il être un facteur d'organisation du marché de l'emploi ? Comment peut-on envisager collectivement de « gérer » les emplois et les compétences ? Dans une logique concurrentielle, quelles sont les bases théoriques de la coopération sur les emplois et les compétences ?

Le troisième axe de ce cadre théorique questionne le capital humain comme ensemble des compétences productives. Comment le capital humain est-il relié au territoire ? A quelle place se situent les compétences spécifiques dans une approche du capital humain ?

Enfin, le dernier axe cherche à interroger la place des compétences spécifiques individuelles et collectives comme partie intégrante du capital social territorial. Comment l'existence de ces compétences particulières se justifie-t-elle ? Les deux sphères, celle du capital humain et celle du capital social territorial, ont leurs propres cadres analytiques. Le capital humain et ses composantes en termes de compétences générales ont une vocation plutôt individuelle, contribuant à irriguer la dynamique économique locale, et le capital social territorialisé réservant une large place aux compétences collectives, est quant à lui tendu vers une vocation de développement territorial. Entre les deux, il apparaît un espace où émergent des compétences qui ont en commun de « déborder » des frontières de l'entreprise et sont géographiquement situées : les compétences spécifiques territoriales.

## **1.1- La perspective territoriale pour une approche de la gestion des emplois et des compétences**

La notion de territoire possède de multiples définitions. Dans notre approche, nous retiendrons que le territoire est un espace formalisé par une frontière administrative mais aussi par des « arrangements locaux » issus des enjeux vécus par les acteurs. Parmi toutes les perceptions des enjeux possibles, celle d'un enjeu commun sur le développement de l'emploi et de l'activité économique constitue une manière de penser l'espace pour le rendre utile aux activités humaines. L'existence d'une « communauté » de points de vue sur le développement économique et sur les enjeux de l'emploi constitue un socle sur lequel opère un ensemble de coopérations sociales. L'utilité de la notion de territoire s'exprime, selon nous, sous forme de ressources ; une ressource pour les salariés qui y trouvent les relations, les habitats et le travail, pour les entreprises qui puisent des ressources activées tangibles et intangibles afin de créer un avantage concurrentiel. Dans cette revue de littérature, nous cherchons les éléments du territoire qui portent la focale sur le territoire de gestion des ressources humaines et en particulier ceux qui sont à même de porter sur une plus grande spécificité des compétences collectives et individuelles.

Le territoire, dans une approche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, est *a priori* un espace de gestion des mobilités géographiques et professionnelles. Face à l'importance accordée à la mobilité des actifs vis-à-vis des employeurs et dans les politiques publiques (du Parquet *et al.*, 2011), nous cherchons à mettre en exergue le fait que les mobilités géographiques ne sont pas si courantes et, surtout, que la décision de changer de territoire se prend en tenant compte de nombreuses autres considérations que l'emploi. Ainsi, pour comprendre l'ancrage de la population active comme la mobilité des salariés, qui dépendent tous deux de nombreuses considérations autres que de la seule question de l'emploi, une perspective territoriale permet de discerner localement tous ces critères et leur combinaison.

Dans un premier temps, nous allons cerner progressivement la notion de territoire par le croisement entre ses « contenants » établis sur base disciplinaire et un « contenu » en termes de ressources humaines. Nous verrons qu'il existe de nombreuses définitions relevant de chaque discipline et que notre recherche nous conduit à en choisir une plus adaptée à notre

approche et à la préciser sur les enjeux de ressources humaines. Ce contenu sera traité sous deux angles, celui de l'offre de travail et celui de la demande de travail. Du côté de l'offre de travail, nous avons opté pour une entrée par l'ancrage des actifs via une meilleure sécurisation des parcours professionnels et ce, en rapport avec les projets de vie. Du côté de la demande de travail, notre entrée se fait par les entreprises, le territoire devient un espace de gestion de la ressource humaine générale et spécifique, un lieu d'extension de l'entreprise, ou en d'autres termes, une entreprise « étendue » (Défélix et Picq, 2013).

Dans un second temps, nous nous intéresserons particulièrement à une définition qui, selon nous, met en exergue la dynamique des emplois et en particulier des compétences. Cette dynamique peut être analysée suivant deux types de facteurs : les facteurs structurels et les facteurs plus spécifiques. Les facteurs plutôt externes et structurels regroupent l'évolution et la répartition des secteurs d'activités du territoire, les qualifications ou les diplômes des actifs du territoire, les logiques de mobilité résidentielle, la compétitivité du territoire (Bazillier *et al.*, 2014). Les facteurs internes, plus spécifiques au territoire, concernent quant à eux la qualité de la main d'œuvre locale (fidélité à l'entreprise, savoir-être, etc.) ou encore la dynamique collective des acteurs locaux.

En nous intéressant aux dynamiques spécifiques locales, la mobilisation d'acteurs locaux peut permettre de mieux gérer les conditions de l'emploi local et l'activité économique. En d'autres termes, un territoire dynamique favorise un « *processus de construction des connaissances, des codes interprétatifs, des modèles de coopération et de décision* » (Camagni, 2002, p.2) qui en retour construit l'économie territoriale. Ainsi, la place des acteurs et des institutions dans la territorialité (Vanier, 2009), c'est-à-dire dans le processus de construction du territoire, est un élément central de la définition de territoire. Au-delà de cette place, au cœur des relations entre les acteurs, notre focale porte sur l'encastrement social (Granovetter, 2000) et en particulier sur la combinaison sur un même espace des liens forts et des liens faibles constitutifs du capital social (Callois, 2006).

### 1.1.1- De l'espace au territoire, une approche par le contenant

La notion de territoire possède au moins huit définitions référencées dans le Dictionnaire de la géographie (Levy et Lussault, 2003). Le terme est devenu une entrée conceptuelle importante des sciences sociales. Pour Vanier (2009), le terme devient le pivot d'un dialogue entre chercheurs sur ses différentes déclinaisons de « territorialité » et « territorialisation ». Paquot (2001), en s'appuyant sur cette notion, nous conduit à travers plusieurs disciplines : la géographie, l'éthologie, l'anthropologie, l'histoire, l'urbanisme et le droit. Pesqueux (2015) reprend et complète ce parcours avec une focale sur l'économie et les sciences de gestion. La géographie apporte une première pierre importante à la construction de sa définition actuelle. Venant du latin *territorius*, le terme qualifie une zone conquise par l'armée romaine et gouvernée par une autorité militaire. Ainsi, le territoire est *a minima* une portion de la surface terrestre selon Maryvonne le Berre (Paquot, 2001) avec une limite, un intérieur et un extérieur. Le territoire n'a de sens que par rapport à un ensemble plus vaste qui est généralement le territoire national et, lorsque le territoire est évoqué, il est également question de proximité *versus* éloignement, mais aussi de local *versus* global. Le territoire est tout d'abord perçu comme une circonscription administrative par nature infranationale. Ainsi, il peut être question de territoire pour une région, un département, un *land*, un district, un comté, une communauté de communes ou une commune. A la base, le territoire est un espace de gestion administrative doté d'une autorité politique. Dans le prolongement de cette approche, le territoire est « pensé, dominé, désigné » par un pouvoir central situé plutôt en ville. En urbanisme, il permet de séparer les espaces en quartiers, en faubourgs, en banlieues d'une cité et en usages (production, résidences, etc.). Plus largement, le territoire est assimilé à la notion de région dans la tradition géographique de Vidal de la Blache (Paquot, 2001). En matière juridique, un territoire correspond à un espace régi par un même droit de la propriété composé d'une même souveraineté. Ainsi, le territoire existe parce qu'il permet une superposition entre la sphère privée et la sphère publique par une extension des droits des individus. Un apport complémentaire à la représentation de l'espace vient de l'éthologie et de l'anthropologie qui donnent un contenu en termes de besoins humains vitaux. En effet, en établissant un parallèle avec les autres vertébrés, l'homme serait naturellement un être territorial. Le territoire des animaux comme celui des hommes a pour caractéristique d'être

variable en fonction des besoins et des saisons, élastique en fonction des nécessités de survie confrontées à la rareté des ressources (Pesqueux, 2015). Le territoire est pour chaque être un lieu approprié avec le marquage d'une limite extérieure.

Chaque discipline lui attribue une définition en lien avec ses méthodes et problématiques propres, en fonctionnant de manière relativement indépendante mais en apportant aussi des contenus additionnels. Chacune se rejoint sur la base spatiale de la notion de territoire. Il se trouve finalement qu'il n'existe pas une seule définition de territoire mais de nombreuses définitions en fonction de la perspective ou de l'utilisation envisagée. Or, l'indéfinition de la notion de territoire conduit de fait à « *légitimer la représentativité du territoire au regard d'arrangements locaux légitimes* » (Pesqueux, 2015, p. 33). Ces approches nous conduisent à ce qui peut être plus intéressant pour notre sujet, à savoir des manières différentes de construire et de faire vivre le territoire. Pesqueux pointe en particulier la place des acteurs locaux qui deviennent ainsi un pilier de la définition du territoire en s'organisant différemment selon les contextes. Ces *arrangements locaux* sont autant de possibilités de teinter l'espace selon les nuances qu'y apporte chaque acteur et d'identifier sur ce registre des caractéristiques différenciatrices des territoires. Pecqueur, au niveau de la division internationale du travail, identifie parmi ses causes l'existence d'acteurs organisés suivant une logique de proximité cognitive (Pecqueur, 2015) ; il analyse les stratégies de localisation des activités économiques à l'échelle internationale et souligne comment la concentration spatiale des connaissances accentue la segmentation spatiale du marché du travail. Pour que cette concentration soit possible, Pecqueur estime qu'à la base de tout territoire constitué, on trouve « *une agglomération partielle d'acteurs ancrés géographiquement* » (2015, p. 16). Ainsi, nous le rejoignons lorsqu'il affirme l'existence d'un territoire « *dès lors que les acteurs dans un contexte géographique donné se rencontrent, identifient et formulent un problème productif commun et mettent en place un projet pour le résoudre* » (p. 20). Finalement, pour Pecqueur (2015, p. 17), ce qui est ancré en économie, c'est bien le modèle productif avec « *un niveau d'agrégation intermédiaire des acteurs, en l'occurrence territoriale, par affinité, par sentiment partagé d'appartenance ou par regroupement* ». Il nous semble qu'il apporte une analyse supplémentaire aux arrangements locaux en précisant leurs objets. Ses travaux pointent le rôle central de l'acteur territorial, c'est-à-dire de tout acteur agissant dans un cadre

spatial mu par une volonté et une logique d'actions interne et en interdépendance avec les autres acteurs également situés.

Le contenu du territoire nous est proposé par une approche qui se fonde sur la combinaison de la proximité géographique (Torre et Rallet, 2005) des différents acteurs avec la « *proximité organisée* » dans la mesure où elle repose sur un projet commun (Zimmerman, 2008). La géographie locale et le fait que les acteurs puissent se retrouver dans un lieu, même restreint, ne permet pas à elle seule d'expliquer l'existence du territoire. Il est nécessaire que la proximité soit « organisée », c'est-à-dire qu'elle soit animée par des relations d'acteurs résultant de logiques d'appartenance à un même ensemble social, en l'occurrence spatialisé. *In fine*, nous considérons le territoire comme un bassin de vie, construit par les acteurs pour répondre à des projets communs et organisé suivant des logiques de gestion politique et administrative.

Puisque « *le local ne peut se contenter d'être synonyme de petit* » (Pecqueur, 2015, p. 17), il se trouve que le territoire opère entre un niveau macro-économique, un niveau d'agrégation des choix dans un ensemble national régulé, et un niveau micro-économique qui correspond à l'échelle de coordination interindividuelle. Ainsi donc, toujours selon Pecqueur, « *l'approche méso-économique dont l'objet est la coordination des acteurs constitués en groupe, n'est pas intermédiaire entre l'individu et la totalité, elle est d'une nature différente et autonome vis-à-vis du dilemme micro/macro* » (Pecqueur, 2015, p. 17).

Dans notre approche en matière de compétences spécifiques territoriales, nous retenons en particulier les analyses de Noguera *et al.* (2015) sur le fait que finalement le territoire peut être considéré comme une ressource tangible qui ne peut générer à lui seul de la valeur. L'objectif est d'atteindre « *la coordination efficace des ressources et des compétences spécifiques à un territoire donné qui favorise un ancrage territorial fort pour ses parties prenantes (acteurs privés, publics, institutionnels)* » (p. 7). Le territoire met en exergue une relation directe entre la compétitivité des territoires et la localisation des entreprises et du travail (Bazillier *et al.*, 2014). Ainsi, le territoire devient une ressource pour les entreprises. Pour que la ressource soit activée (Janin C. *et al.*, 2016), trois processus se combinent pour la révéler, la valoriser et la renouveler : le processus cognitif prenant racine dans des registres d'appartenance territoriale avec un collectif d'acteurs partageant des objectifs, des savoirs et



des savoir-faire, le processus relationnel s'appuyant sur les réseaux établis de commercialisation par exemple et aussi de « proximités informels » (p.161) et enfin le processus organisationnel qui relève de la gouvernance des ressources.

Gumuchian et Pecqueur (2007) ont consolidé la notion de ressource en distinguant l'état de « ressource » proprement dite, c'est-à-dire non activée, de la notion « d'actif » qui correspond à une ressource activée. La ressource peut aussi être spécifique ou générique. Une ressource générique est, selon Pecqueur (2015), un potentiel donné et non construit. Elle reste à l'état dormant et ne crée pas de valeur ajoutée pour le territoire. Dans d'autres cas, cette ressource peut être au contraire activée sur le marché. La ressource devient « activée » par la marchandisation, elle a donc une valeur sur le marché. La ressource peut aussi être activée mais se situer sur des espaces non marchands. Pecqueur (2015, p. 28) y revient en identifiant, parmi les actifs spécifiques territoriaux, les ressources humaines (main d'œuvre qualifiée, présence d'écoles d'ingénieurs, etc.). Selon lui, la différence entre les ressources génériques et spécifiques tient au caractère transférable (générique) ou non (spécifique) de l'actif ou de la ressource. Ainsi, la main d'œuvre peut être générique quand elle est non qualifiée et totalement transférable. Elle a un caractère spécifique lorsqu'elle a un coût irrécouvrable de transfert, c'est-à-dire si sa perte est irremplaçable pour le territoire concerné. Dans le contexte économique d'une plus grande mobilité des personnes et des entreprises, il nous semble que la gestion des dotations factorielles telle que celle du facteur travail peut devenir un sujet collectif. Dans cette idée, Noguera *et al.*, (2015, p. 117) considèrent le territoire comme un « *périmètre de vie, de production ou de consommation, représentant une certaine cohésion géographique, sociale, économique et culturelle* ». Il permet de réaliser une gestion des activités et des compétences en la croisant avec les « ressources distinctives » de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991) sur laquelle nous reviendrons ultérieurement. L'idée centrale repose sur le fait que les entreprises se singularisent en développant des ressources propres. Les ressources humaines comptent parmi les ressources qui peuvent être spécifiquement territoriales.

### **1.1.2- Le territoire, un espace pertinent de gestion des mobilités et de l'ancrage géographique**

Pour un territoire aux limites forcément définies, comment accompagner les mobilités professionnelles des actifs lorsque ceux-ci sont amenés à se déplacer bien au-delà des limites territoriales ? Quelle peut être la place des acteurs et en particulier des acteurs institutionnels dans cet accompagnement ?

Les mobilités professionnelles sont marquées en milieu rural par un étirement plus important du maillage économique rendant plus difficile la gestion des emplois. L'obtention d'un emploi est de moins en moins une condition de la mobilité des populations (Gerke *et al.*, 2017). Les stratégies des collectivités qui reposent sur la création d'emploi comme levier de l'attractivité semblent de moins en moins efficaces en raison de l'épuisement de la catégorie des entreprises « nomades ».

Les travaux sur les modes de gestion des flux de main d'oeuvre par les firmes de Blanc *et al.* (2003), sur le fonctionnement du marché du travail en milieu rural (Blanc *et al.*, 1999) ainsi que ceux sur la stratégie des entreprises à propos de la proximité (Asselineau et Cromarias, 2011) montrent qu'il existe un effet rural sur les déterminants de l'offre et de la demande de travail, ainsi que de leur confrontation. En fonction de la densité des territoires et de l'éloignement des villes, les effets des forces d'agglomération et de dispersion de l'activité ne sont pas les mêmes. On assiste à une différence de répartition spatiale des technologies, des ressources naturelles et des facteurs de production (Bazillier *et al.*, 2014).

Les dynamiques de population (exode rural, urbanisation, enfants du babyboom, etc.) et les mobilités résidentielles et professionnelles sont historiquement liées (Vignal 2006). Le travail seul n'est pas suffisant pour expliquer les mobilités résidentielles (Aubert, 2010), il faut donc combiner les facteurs explicatifs et les niveaux d'explication. Deux logiques peuvent nous permettre de mieux l'analyser : celle de l'offre en provenance des salariés et celle de la demande des employeurs. Nous retenons la perspective spatiale de la localisation des activités fondées sur le degré de mobilité géographique de l'offre de travail et sa transférabilité. Dans ces travaux, notre focale porte sur les stratégies d'ancrage tant des entreprises que des salariés. Concernant l'offre de travail et donc les salariés, ces derniers doivent arbitrer entre une mobilité externe, c'est-à-dire quitter le territoire pour retrouver du travail et une mobilité interne au territoire, où la recherche d'un poste peut s'appuyer sur les réseaux institutionnels

mais aussi informels. Les mobilités internes peuvent conduire plus facilement à un emploi mais peut en contrepartie ne pas correspondre aux qualifications (Aubert, 2003). Lorsque nous nous intéressons aux facteurs explicatifs du déplacement d'un salarié en dehors de son bassin de vie, il existe deux mobilités ; soit elle est occasionnelle (journalière ou sur plusieurs jours) et c'est ce qui constitue le phénomène des navettes, soit elle est permanente et, dans ce cas, elle alimente les flux de migration. Notre champ d'analyse concerne moins les déplacements quotidiens domicile/travail que les mobilités permanentes (ou mobilités géographiques) et interroge en particulier l'ancrage territorial des personnes concernées.

#### ***1.1.2.1- Une offre segmentée et soumise à de multiples critères***

L'emploi n'est pas le seul critère au cœur de la décision de la mobilité. Au regard des salariés, le territoire peut devenir attractif indépendamment de l'emploi et ils peuvent choisir leur lieu de résidence et de vie en fonction de paramètres familiaux et sociaux. Du fait de l'existence de multiples critères, en réalité, les salariés ne sont pas facilement mobiles. Et lorsqu'ils le sont, certains critères sont prédominants dans les choix finaux en fonction du cycle de vie (Détang-Dessendre C. et Piguet V., 2016). Ainsi, gérer les mobilités territoriales via la seule gestion des emplois n'est plus envisageable pour les acteurs des territoires.

La mobilité désigne tout déplacement d'ordre géographique, social ou professionnel. Le Dictionnaire de l'emploi, de l'insertion et de la formation (2011) identifie deux grands types de mobilités : la mobilité sociale qui correspond à « *un changement de position sociale* » (p. 417) vérifié par un déplacement dans la catégorie socioprofessionnelle le plus souvent en rapport avec la position des ascendants. Notre objet correspond au deuxième type de mobilité qui est la mobilité professionnelle. Elle est liée à un changement d'emploi au sein d'une entreprise, d'un groupe ou plus globalement sur le marché du travail. La mobilité peut être choisie par le salarié et discutée avec son employeur, ou bien subie notamment dans le cadre de plans sociaux ou de licenciements. Depuis la fin des Trente Glorieuses et la montée du chômage, les entreprises ne recherchent plus systématiquement la stabilité et la fidélisation des salariés, elles développent au contraire une stratégie de plus en plus affirmée de mobilité professionnelle et spatiale des salariés (Vignal, 2005). Dans les faits, depuis 1954, Baccaïni

(2007) observe trois grandes périodes de migrations résidentielles<sup>6</sup>. Après une forte augmentation des mobilités de 1954 à 1970, les mobilités ont très nettement ralenti (de 1970 à 1990) jusqu'à baisser en fin des années 70. A partir du début des années 90, on assiste de nouveau à une augmentation des mobilités résidentielles.

Les stratégies de mobilité des salariés prônées au sein des entreprises et relayées par les pouvoirs publics ne résultent pas tout à fait des choix des salariés qui préfèrent pour l'essentiel conserver leurs emplois et exercer les mêmes métiers. Asseraf et Chassard (2006), en portant leurs analyses sur la mobilité professionnelle, montrent que, dans les faits, cette dernière est plutôt faible en France par rapport aux autres pays européens. En 2006, l'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 11 ans en France, elle est de 8,5 ans au Danemark, 8 ans au Royaume Uni, 6,5 ans aux Etats-Unis. La part des salariés ayant moins d'un an d'ancienneté dans leur entreprise est de 15% en France contre 10% au Royaume-Uni, 21% au Danemark et 25% aux Etats-Unis. Il existe donc une grande permanence de l'emploi et la mobilité fait plutôt figure d'exception car 85% des 24,5 millions d'actifs occupés en 2005 travaillaient dans leur entreprise depuis au moins un an. Pour les salariés qui se disent prêts à changer d'emploi, 70% sont prêts à changer de métier pour rester dans le même bassin d'emploi ou pour gagner en qualité de vie, 40% accepteraient de changer de région pour conserver leur métier. Les chiffres sont relativement stables puisqu'en 2015<sup>7</sup>, 60% des salariés étaient au même poste qu'il y a 5 ans et la moitié exercent le même métier depuis plus de 10 ans.

Selon Asseraf et Chassard (2006), la mobilité est principalement intersectorielle. L'argument repose sur la constatation de la rapidité des mutations qui fait émerger des secteurs de plus en plus porteurs tandis qu'elle en plonge rapidement d'autres dans le déclin. Ainsi, la mobilité permet de répondre à la pénurie de certains secteurs, notamment des services, et d'éponger les excédents que vont connaître d'autres secteurs, notamment industriels. Cette affirmation est à nuancer car toutes les entreprises d'un même secteur ne connaissent pas la même situation. Ainsi, une étude de l'INSEE (2013), qui s'appuie sur les données industrielles montre que, pour l'essentiel, la mobilité professionnelle dans le secteur industriel concerne les salariés de ce même secteur. En examinant plus avant la transférabilité des compétences dans d'autres contextes de travail (dès lors que l'on considère la mobilité intersectorielle), une telle

---

<sup>6</sup> Lorsque la migration est assortie d'un changement de résidence principale.

<sup>7</sup> Enquête BPI – Opinion Way – Liaisons Sociales menée en 2017 auprès de 2039 salariés français

mobilité n'est possible que si elle remplit les objectifs des travailleurs et satisfait les besoins en compétences des employeurs. Pour ce faire, il faut d'abord, selon les auteurs, chercher à identifier la composante individuelle de l'expérience acquise, ce qui revient à dégager les compétences générales des compétences spécifiques à l'entreprise et aux personnes. Ensuite, ils proposent de rechercher les outils d'accompagnement les plus adaptés. Et enfin, il sera alors nécessaire de déterminer les rôles des acteurs et en particulier des acteurs locaux.

En pratique, les salariés n'arbitrent pas sur la base du seul paramètre de l'emploi. Ils considèrent, d'une part, l'ensemble des gains potentiels en termes de qualité de vie et, d'autre part, les pertes potentielles en termes d'ancrage, de sécurité de revenu et de réseaux. Les travaux de Vignal (2004) corroborent l'hypothèse d'une certaine résistance à la migration et plus particulièrement par le choix d'un ancrage territorial. L'ancrage « d'affiliation familiale » correspond au choix de perdre son emploi au profit de la stabilité et de l'organisation familiale. Ceux qui migrent font un choix de « carrière ». Ainsi, ils mutent pour préserver l'acquis de la trajectoire passée ou une meilleure perspective d'ascension sociale. La carrière n'est pas le seul élément entrant en ligne de compte, les salariés mettent en balance le fait de disposer de logements plus grands et plus confortables. Au contraire, ceux qui restent sur place évoquent des raisons d'attachement aux relations sociales mais aussi aux logements (notamment au logement social) ou à la région. Certains salariés choisissent la migration au prix de compromis familiaux. Ainsi, ils font le choix d'une double résidence car l'intégration n'est pas forcément gagnée. Le pari est trop risqué pour s'engager à deux en se déplaçant sur un nouveau territoire. Selon Sigaud (2015), les modes de vie des individus sont profondément territorialisés car chaque territoire propose un ensemble de ressources et de contraintes à partir duquel les individus composent leur vie privée et professionnelle. Même sur de courtes distances, une mobilité résidentielle a toujours un impact sur les modes de vie des individus. A partir de là, l'auteur analyse l'entrée de 150 salariés mobiles sur un territoire en 2011. Il en déduit quatre catégories de personnes mobiles et les confrontent à la réalité territoriale en matière de logement. Ainsi, pour les couples prévoyant l'arrivée d'un enfant et les chargés de familles modestes, la dimension résidentielle et familiale de la mobilité l'emporte sur la dimension professionnelle. L'un des critères importants se trouve être la qualité de l'offre scolaire (Authier et Lehman-Fisch, 2012). Pour les jeunes actifs et les cadres à la carrière professionnelle dynamique, c'est la dimension professionnelle qui l'emporte. Pour les cadres

supérieurs, ils estiment que les conditions de vie se sont dégradées à cause du temps de trajet de plus en plus important. Le paramètre « perte d'emploi » n'est pas le seul à intervenir dans la décision, les couples bi-actifs, de plus de 40 ans avec enfants et en situation de propriétaire sont les plus enclins à risquer le chômage plutôt que tenter la mobilité.

Toujours selon Sigaud (2015), tous les chômeurs ne sont pas égaux face au déménagement ; il existe un gradient qualification/mobilité : pour les personnes les moins qualifiées, la recherche d'emploi plus éloigné obéit à la logique consistant à rompre une période de chômage tandis que pour les personnes les plus qualifiées, elle correspond à la recherche d'un emploi mieux payé. Sachant que la décision résulte d'une mise en regard de coût humain et financier d'un déménagement relativement à l'espérance de gain du nouvel emploi, la balance n'est pas toujours positive. Compte tenu du nombre de critères relatifs à chaque salarié et de la complexité de mise en œuvre concrète de la mobilité interrégionale, cette dernière n'est pas considérée comme des solutions aisées à mettre en place. Bierlaire *et al.* (2017) précisent dans une étude commanditée par le CGET que près de 30% des Français estiment vivre dans un territoire en grande difficulté ou délaissé par les pouvoirs publics, seulement 25% pensent qu'il serait plus aisé de partir mener ses projets de vie dans un autre territoire. Si près de la moitié déclarent souhaiter cette solution pour améliorer leurs conditions de vie, 5 ans plus tard, seuls 6% ont effectivement réalisé leurs projets en changeant de région. Cette mobilité est d'autant plus difficile pour les habitants des espaces ruraux que ces espaces présentent des caractéristiques de la structure économique et sociale propres à l'excédent d'offre de travail (Aubert, 2002). Cette analyse est à replacer dans une perspective rurale, toutefois, nous pouvons retenir trois éléments. Premièrement, une structure de l'offre en déséquilibre du fait de mutations structurelles de l'économie productive des territoires (déclin de l'agriculture et de l'industrie) au profit de secteurs tertiaires inégalement répartis car dépendant de variations démographiques et donc d'aménités géographiques (proximité du littoral par exemple). Deuxièmement, lorsque les transferts intersectoriels sont possibles et que des postes se libèrent, des salariés peuvent être recrutés sur des critères interpersonnels et notamment familiaux et viennent se substituer à ceux qui partent. Enfin, l'existence d'un « appel d'air », lorsqu'il y a une création de poste, incite certains des inactifs du territoire à se déclarer pour venir postuler, et ainsi à augmenter l'excédent d'offre de travail. Les mobilités internes au territoire peuvent exister grâce à une veille informationnelle et informelle active permettant

de saisir les opportunités. Les réseaux familiaux et amicaux locaux jouent un rôle déterminant sur le marché du travail interne au territoire. Ils permettent l'ancrage des travailleurs à leur territoire mais les séparent également des autres marchés plus concurrentiels.

#### ***1.2.1.2- Une demande marquée par la dissymétrie des coûts en milieu rural***

Les entreprises sont localisées en milieu rural pour des raisons de disponibilité d'espace, de ressources localisées, et aussi de la proximité d'autres entreprises ; toutefois, elles font face à d'importants inconvénients en termes de coûts de transport et de production et en particulier du coût de la main d'œuvre. Si le salaire n'est pas élevé à la base, les autres coûts de transaction, de recrutement, de formation peuvent à l'inverse être plus élevés qu'en milieu dense. Ainsi, du côté de la demande, la localisation des entreprises est marquée par une discontinuité spatiale. Au niveau industriel en particulier, les implantations se jouent en faveur des territoires urbains où sont localisées 70% des entreprises (Aubert, 2002 et 2016). Trois grands facteurs explicatifs peuvent être avancés ; les technologies de production, le degré de mobilité de l'offre et enfin les coûts du travail (Aubert et Gaigné, 2005). En s'appuyant sur l'histoire de l'industrie, les auteurs pointent d'abord la centralité de la technologie de production utilisée. Ainsi, le besoin de main d'œuvre de l'entreprise diffère d'une entreprise à l'autre. Les entreprises qui ont pu réaliser une substitution du travail par des facteurs technologiques de production sont celles qui requièrent le plus de main d'œuvre qualifiée pour faire fonctionner les chaînes de production et les maintenir en état. Pour celles-ci, la localisation est d'une importance cruciale. En fonction de l'endroit où les entreprises se situent, elles peuvent trouver plus ou moins de ressources spécifiques en travail pour produire : plus l'entreprise y aura recours, plus elle sera liée à ce capital humain. Et si la ressource humaine est liée au territoire alors l'entreprise y sera-t-elle aussi liée ? Le degré de substituabilité entre technologie et travail devient alors un déterminant majeur de l'ancrage de l'entreprise au territoire et de son degré de mobilité. Après avoir étudié l'évolution des entreprises de l'Industrie Agroalimentaire, Huiban *et al.* (2004) estiment que les entreprises situées en milieu urbain connaissent une croissance rapide de la productivité au prix d'un déclin du travail non qualifié tandis qu'au contraire, les entreprises en milieu rural connaissent une croissance moins rapide de la productivité en préservant l'emploi non qualifié.

Les coûts du travail entrent également dans l'analyse comme un déterminant important de la localisation. Le coût du travail se répercute sur le prix de vente du produit ou du service, Ainsi, plus le poids du facteur travail est important dans le prix, plus les entreprises se localisent en fonction d'endroits où le coût du travail est le plus faible. Dans les espaces les moins denses, du fait du déséquilibre structurel du marché du travail, la pression sur le taux de salaire est élevée d'où un coût du travail relativement faible par rapport aux espaces urbains. Cet effet se combine avec un effet de *matching* dépendant de la densité et de la diversité des qualifications et des postes. Sur un marché dense et varié, la qualité de l'appariement entre un salarié et un poste de travail (*matching*) peut être améliorée, ce qui implique une hausse de la productivité et compense les coûts directs plus élevés du travail. D'autres éléments de coût doivent être pris en compte dans la localisation des entreprises, comme les coûts d'ajustement qui intègrent des coûts de recrutement, les coûts de formation et les coûts de licenciement. Chacune de ces composantes de coût est variable dans l'espace en fonction de la répartition spatiale des personnes et de leurs qualifications. Dans les milieux les moins denses, la difficulté de trouver le bon appariement entre le recruté et le poste augmente les coûts de recrutement car il faut rechercher plus longtemps et plus intensément les personnes qualifiées. De la même façon, l'entreprise doit prendre en compte les écarts de qualification pour la formation mais aussi les coûts de licenciement. Tous ces éléments conjugués nécessitent un temps plus long pour recruter de nouveau un profil adapté au poste. Par conséquent, ces spécificités liées à la main d'œuvre dans les espaces peu denses sont autant de facteurs d'ancrage et donc de non-mobilité.

En résumé, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau territorial nécessite de penser dès le départ les limites de la mobilité. Les limites administratives sont particulièrement intéressantes mais pas forcément suffisantes car les mobilités des actifs et des entreprises nécessitent de travailler sur les aires de marché local du marché du travail. Par ce biais, le territoire n'est pas seulement un contenant mais aussi un contenu, les deux se complètent pour préciser ce que peut être un territoire en fonction des situations. Dans tous les cas, cela nous amène à la dimension collective du territoire et pas seulement spatiale. Le territoire est un construit social, par conséquent, cela nous conduit à nous interroger sur la place des acteurs locaux dans une logique de gestion des emplois et des compétences



territorialisées. Il s'agit de mieux appréhender les conditions de formation et de fonctionnement des compétences spécifiques.

## **1.2- Le capital social dans une logique territoriale de gestion des emplois et des compétences**

Dans cette section, nous aborderons l'existence de « collectif » territorial que nous appelons capital social territorial. Ce capital social territorial est un élément central par rapport à l'espace. On peut le définir comme un capital permanent indivisible, inappropriable et potentiellement bénéfique à chacun. Comment le capital social d'un territoire peut-il agir concrètement sur la dynamique d'activités ? Comment il se met en œuvre et interagit avec la gestion des emplois et des compétences ?

Nous recherchons, dans la notion de capital social, deux éléments qui nous semblent essentiels à la dynamique des compétences spécifiques, à savoir les réseaux et les coopérations. En effet, pour nous, les réseaux s'incarnent en partie seulement sous la forme de réseaux physiques (internet, route, voies de chemin de fer, etc.), l'autre partie des réseaux étant invisible et prend la forme d'un ensemble de relations qu'entretiennent les individus. Notre focale porte sur cette dernière et nous recherchons ce que ces réseaux peuvent apporter aux dynamiques économiques, et en particulier aux dynamiques d'emploi. Comment les relations interpersonnelles interfèrent-elles dans la dynamique d'emploi local ? Comment peuvent-elles prendre de l'importance dans les relations économiques ?

La deuxième entrée conceptuelle sur laquelle nous nous appuyons est construite sur la notion de coopération. Pour nous, la coopération se situe dans le prolongement des réseaux, elle existe parce qu'il y a des relations formelles et informelles entre les institutions d'une part et entre les individus d'autre part. Les acteurs coopèrent sur le sujet de l'emploi et il semble que la coopération repositionne la place du marché et de l'intérêt de la concurrence dans un contexte rural marqué par la proximité. Dans un marché de l'emploi aux dimensions restreintes, pourquoi les entreprises ne sont pas toujours en concurrence ? Comment justifier qu'il puisse exister des coopérations entre des entreprises qui sont supposées jouer le jeu de la compétition ?

Depuis le milieu des années 90, la notion de capital social a connu un engouement important dans la littérature académique (Ponthieux, 2006). La notion répond peut-être au besoin d'un nouveau prisme d'analyse d'un phénomène jusqu'alors assez peu exploré, à savoir

l'imbrication des sphères économiques et sociales et le besoin de trouver dans leur imbrication les facteurs explicatifs des dynamiques observées. Alors que les définitions se multiplient depuis les travaux de Putnam (1995), deux éléments importants en matière de gestion des emplois et des compétences territoriales nous semblent constitutifs du capital social, à savoir les réseaux qui en forment la base et la coopération qui peut être considérée comme l'un des résultats les plus importants du capital social. Nous allons examiner successivement comment ces deux notions qui ensemble forment un socle pour l'analyse des emplois et des compétences territorialisées.

### **1.2.1- Dans le capital social, l'importance des réseaux pour répondre à la dynamique économique territoriale**

Dans leurs travaux intitulés *capital social et dynamiques de développement territorial*, Angeon et Callois (2006) définissent le capital social comme étant un ensemble de normes et de réseaux qui facilitent l'action collective. Il s'agit, pour un individu, d'une ressource non marchande et « *mobilisable à son avantage* » (Callois, 2004, p. 554), plus précisément dans son activité professionnelle. En d'autres termes, le capital social correspond à l'ensemble des *ressources pour des individus qui sont liés à des rapports sociaux* (p. 553). Cette approche nous semble établir un lien entre les éléments sociaux tels que les relations entre les acteurs et les fondements économiques de l'action collective. En partant de la définition du capital social d'Angeon et Callois (2006), nous retiendrons cette approche, celle des liens (faibles, forts, fermés ou ouverts) entre les acteurs et d'encastrement comme cadre d'analyse car il s'avère particulièrement adapté pour comprendre la relation de l'emploi et des compétences au territoire. A partir de là, le capital social, par la force de ses acteurs, devient un levier du processus de développement territorial dans la mesure où il favorise la circulation de l'information tout en étant une base de l'action collective (Angeon et Callois, 2006).

L'action collective requiert un cadre spatial qui devient territoire à partir du moment où chaque acteur est en mesure de se situer par rapport aux autres au sein d'un réseau constitué (Pecqueur, 2015). Dans l'espace restreint, les réseaux personnels et professionnels s'imbriquent, les individus se connaissent dans la sphère professionnelle, mais également à

l'extérieur dans le cadre des loisirs, des activités culturelles ou politiques. Ainsi, il semble particulièrement important dans ce cadre d'éclairer la notion d'encastrement social proposé par Granovetter (1974). L'apport de Granovetter se déploie sur trois grandes idées. La première concerne la formalisation d'un seuil au-delà duquel on peut expliquer l'action collective comme celle des individus. Cette idée conduit au niveau « méso », intermédiaire qui permet d'appréhender la formalisation du capital social dans un cadre territorial. Ainsi, à ce niveau, l'action collective met en exergue le fait que le niveau individuel ne permet pas de mobiliser suffisamment de ressources et de manière efficace pour résoudre des problèmes qui sont communs. Le capital social devient territorial en se construisant via les interactions entre les individus liées par les proximités géographiques et organisées. Le territoire n'est pas le lieu d'une collectivisation d'un problème et de ressources individuelles mais bien un espace favorable au développement de dynamiques relationnelles fondées sur la réputation, la confiance ou encore la réciprocité. Le capital social est au cœur de l'action locale impliquant, au-delà de l'individu et des seuls pouvoirs publics, la société civile dans le processus de pilotage des politiques locales (Chevalier *et al.*, 2014). Par analogie, nous voyons cette implication des acteurs dans les politiques locales de l'emploi et de la formation. Pour ces auteurs, cette implication se situe sur trois niveaux. Le premier niveau est celui de la « problématisation » qui consiste à se désigner comme acteurs de la situation, à sceller des alliances pour parvenir à un but donné. Le deuxième niveau de l'implication est « l'intéressement » qui consiste à endosser volontairement un rôle qui leur a été assigné par les partenaires ; Caillon (1986) et Latour (1984) parleront de « traduction » mais pour nos propos, il nous semble que l'intégration du sujet est plus importante avec le terme d'intéressement. Enfin, le troisième niveau est « l'enrôlement » consistant à effectivement jouer le rôle proposé au départ. Ces trois niveaux nous semblent caractériser assez justement les situations de coopération territoriale qui peuvent être rencontrées au fil des politiques locales pour l'emploi.

La deuxième idée de Granovetter qui nous semble importante pour notre approche concerne la circulation de l'information. La segmentation du marché du travail en de multiples marchés locaux a pour conséquence une dissymétrie d'information. Les agents économiques, et en particulier les chefs d'entreprise, peuvent être conduits à prendre des décisions inefficaces par manque d'information. Selon Granovetter, la résolution de cette difficulté tient à

l'existence de deux types de liens qu'il faut savoir mobiliser différemment : les liens forts et les liens faibles. Les liens forts permettent la transmission des connaissances et des savoirs tandis que les liens faibles transmettent plutôt l'information. Le capital social repose en partie sur l'existence de liens faibles entretenus par des individus au sein de réseaux. Les liens faibles sont des liens créés lors de contacts brefs et occasionnels. A la différence des liens forts, ils ont besoin de peu d'investissements pour exister et, en retour, ils peuvent constituer des sources efficaces d'information. Callois (2006) précise à partir de la focale sur les territoires ruraux et la dynamique d'emploi, qu'il n'existe pas une seule mais deux catégories de liens sociaux constituant le capital social de Putnam (1995). Une première catégorie de liens sociaux « fermés » ou *bonding* correspond aux relations tissées entre les individus au sein des cellules sociales élémentaires du territoire. Ces liens assurent la cohérence sociale du territoire. Une seconde catégorie de liens sociaux tissés à l'extérieur du territoire appelés *bridging* et qui assurent quant à eux l'ouverture du territoire aux autres. Il s'inscrit ainsi dans le prolongement des travaux de Coleman qui se fonde sur les choix rationnels et les replace dans les logiques de sociologie générale (Ponthieux, 2006).

Le troisième apport de Granovetter se base sur la notion d'*embeddness* ou d'encastrement. Selon Granovetter, il n'y a pas opposition comme peut le stipuler Polanyi (1944) entre les sociétés productives primitives et les sociétés modernes par le fait que, dans ces dernières, la sphère économique s'est autonomisée de la sphère sociale. Il affirme que les sociétés modernes fonctionnent aussi sur la base d'encastresments plus ou moins forts des sphères économiques et sociales. En effet, dans des contextes où les choix économiques sont très nombreux et en interactions constantes, les « *rationalités économiques ne peuvent être comprises que par la médiation des réseaux personnels expliquant pour partie l'option finalement sélectionnée* » (Laville, 2008, p. 3). Cela est particulièrement vrai pour les relations sociales sur une base locale. Dans la région de Boston, sur des travaux menés dans les années 70, Granovetter s'est attaché à démontrer la porosité entre les relations privées et professionnelles comme un élément important qui tend à faciliter la recherche d'emploi des cadres. Ainsi, dans le prolongement de ses idées, il nous semble que l'imbrication, sur un territoire, des relations sociales, des réseaux familiaux et professionnels constitue un élément central dans l'économie de l'emploi. Les décisions de mobilité des salariés et des entreprises peuvent ainsi obéir à des considérations personnelles liées à la préservation des réseaux

relationnels. Ces réseaux locaux font circuler plus efficacement l'information, ils permettent d'opérer des choix individuels d'emploi et créent un cloisonnement entre les individus appartenant aux réseaux et ceux qui ne font pas partie des réseaux locaux.

La gestion de l'emploi, des compétences et de la mobilité trouve une plus grande efficacité dans une perspective territoriale entendue comme un cadre spatial mais aussi relationnel. Le « *rapprochement entre territoire, savoir, apprentissage et société de la connaissance est une des justifications les plus importantes de la notion de territoire* » (Pesqueux, 2015, p. 49). En effet, elle repose sur la gestion des connaissances en situation de coopération en valorisant le développement de ressources relationnelles communes (Salvetat *et al.*, 2011). Dans le processus de gestion des connaissances que les entreprises rivales mettent en place, les auteurs questionnent cette relation lorsque celles-ci entrent dans un processus particulier de coopération alors qu'elles sont habituellement dans une relation de concurrence. La coopétition est un terme qui désigne les relations fondées autant sur la compétition que sur la coopération. Les auteurs ont ainsi étudié 37 organisations du secteur aéronautique et spatial afin de comprendre comment s'illustre la spécificité de la gestion des connaissances dans un tel cadre. Cette coopétition se concrétise en particulier lorsqu'il s'agit de gérer ensemble cette situation de pénurie des compétences et d'emploi. Toutefois, pour que la coopétition puisse avoir lieu, il est aussi nécessaire de fonder la relation sur une confiance réciproque obtenue à partir d'un territoire commun et des relations communes.

Dans ce cadre, « *la confiance est souvent considérée comme constitutive des formes d'organisation territoriale. Elle joue plusieurs rôles positifs : réduire l'incertitude (qui s'exerce sur la concurrence et sur l'évolution des marchés) et atténuer l'asymétrie d'information entre fournisseurs et clients.* » (Guerin et Sencébé, 2001, p. 3).

Le capital social revêt de nombreuses propriétés que nous rappelle Callois (2006). Il permet la transmission efficace de l'information, le contrôle de l'opportunisme et donc que chaque individu respecte des règles collectives de fonctionnement et, enfin, il ouvre des perspectives d'action collective. D'un autre côté, un capital social peut aussi véhiculer des effets négatifs enfermant le territoire sur lui-même en captant insuffisamment les gains potentiels de l'échange. C'est le cas notamment lorsque les relations de confiance de type *bonding* deviennent prépondérantes, et ainsi les relations commerciales ne sont plus fondées sur le

prix mais sur d'autres considérations relationnelles. Par ailleurs, le capital social peut aussi s'opposer aux innovations en favorisant les mécanismes d'entraide source d'externalité positive qui décourage les entrepreneurs potentiels de se lancer dans un projet dont ils ne recueilleraient qu'une part faible des bénéfices, et favorise les logiques d'assistanat, menant à une « *trappe à pauvreté* » (p. 231). Enfin, le capital social peut aussi favoriser des collusions et ainsi des discriminations fondées sur une rente monopolistique captée par des petits groupes excluant tout concurrent naissant à l'intérieur du territoire ou venant de l'extérieur.

Le *bonding* et le *bridging* sont deux formes distinctes correspondant aux deux facettes d'une même pièce qui est le capital social ; elles ouvrent des perspectives d'analyse sur l'une de ses expressions les plus importantes qui est la coopération.

### **1.2.2- La coopération inter-firmes et la spécification des compétences**

En entrant sur le registre de la « coopération », on aborde un autre aspect de cette recherche en s'appuyant notamment sur certains éléments théoriques des coûts transactionnels. Certains des cadres les plus importants de la coopération inter-firmes sont traités dans ce chapitre, avec une focale sur les ressources humaines. Selon Callois (2004, p. 231), étudiée dans une perspective de performance économique, la coopération peut prendre deux formes : la première par des relations d'entraide pour réduire l'incertitude (gestion des risques) et la seconde pour produire des biens publics locaux. En coopérant, les acteurs élaborent des modes de gouvernance spécifiques à leur territoire afin de trouver les moyens d'agir. Noguera *et al.* (2016) analysent la gouvernance territoriale en mettant la focale sur les situations de « *coopération non coordonnées par une hiérarchie* » (p. 119).

Nous abordons dans cette sous-section, les collaborations inter-firmes au sein de ce qu'Ehlinger *et al.* (2007) appellent des Réseaux Territorialisés d'Organisation comme les Districts Marshalliens, le courant de l'économie industrielle de Porter, les Systèmes Productifs Locaux (SPL) ou encore les Pôles de compétitivité. Dans notre analyse de la gestion des emplois et des compétences territorialisées, cette catégorisation permet de décrire au moins dans les grandes lignes les figures de la coopération (entreprises seules ou entreprises avec d'autres acteurs), qu'elles viennent de l'initiative publique ou privée (Mazzilli, 2011). Pour

autant, elle cache en son sein de nombreuses formes différentes de coopération. Ces courants ne seront pas traités en soi mais dans une perspective territoriale mise en rapport avec la gestion des compétences.

Pour Asselineau et Cromarias (2010), le territoire est un creuset où se combinent les « *facteurs et les acteurs* » (p. 5) conduisant à offrir aux entreprises un avantage concurrentiel. Sont ainsi désignés comme facteurs, l'ensemble des ressources et des compétences activables. En prenant appui sur ces travaux, l'une de nos hypothèses est qu'il existe au-delà des proximités géographiques, des composantes de la ressource humaine telles que la qualité de la formation de la main d'œuvre, les compétences stratégiques exprimées aux niveaux organisationnels, individuels et collectifs (relationnelles, territoriales, entrepreneuriales) qui, combinées, concourent à la localisation des entreprises. Comment sont considérées ces compétences ? Comment se transmettent-elles ? Comment sont-elles valorisées ? Autant de points essentiels au cœur de la relation des entreprises les unes avec les autres et avec les autres acteurs du territoire qu'il s'agit de mieux comprendre dans cette recherche sur les compétences spécifiques territoriales. Ce qui semble important, ce n'est donc pas seulement la proximité géographique mais bien la manière dont les entreprises coopèrent sur un même territoire afin de répondre à des nécessités économiques au cœur desquelles se trouvent les compétences spécifiques à leurs secteurs et parfois en faisant référence à leur territoire.

Parmi les différents types de géographie du développement émerge un modèle appelé le District Industriel avec ses variantes. Ce modèle a été théorisé par Marshall au 19<sup>ème</sup> siècle et réinvesti par Beccattini (1992). Il possède deux caractéristiques, à savoir premièrement une capacité d'adaptation et de réaction aux mouvements de marché dans un monde globalisé et ce dans un contexte de forte présence de PME et de TPE du fait d'un rapport de concurrence et d'émulation. La deuxième caractéristique réside dans le fait qu'il permet la rencontre des entreprises et des compétences dans un espace concret défini par Beccattini comme une « *entité socio-territoriale avec une communauté de personnes et une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné* » (Pecqueur, 2006, p. 20). Le phénomène de localisation des entreprises appartenant à une même industrie sur un territoire est un cadre propice à l'innovation. Ainsi, l'innovation est fondée sur un effet cumulatif de l'apprentissage en situation combinée à une main d'œuvre qualifiée le tout dans un contexte territorial. Un « district » se caractérise par quatre éléments : la localisation, l'organisation



industrielle et sociale, les aspects technologiques et d'autres dimensions « non strictement économiques », que Marshall nomme « l'atmosphère industrielle » (Marshall, 1898) Ainsi, il est plus que le seul « *produit d'une accumulation locale des savoir-faire* » de l'atmosphère industrielle (Boutillier *et al.*, 2016, p. 43). Par conséquent, dans le district industriel italien, deux formes de collaboration coexistent : celle qui est tournée vers les grandes entreprises du territoire avec des relations de sous-traitance et celle de PME qui se côtoient en entretenant des relations de partenariat conduisant à une « *nouvelle lecture de l'organisation spatiale de l'activité productive* » (Boutillier *et al.*, 2016, p. 43). En effet, au-delà de cette coopération sur la base d'activités économiques relativement similaires comme dans le cas des districts industriels italiens, il existe d'autres types de coopérations qui peuvent aussi s'effectuer sur une base territoriale ; les SPL, les clusters et les pôles de compétitivité. Elles relèvent de logiques communes aux acteurs du territoire formant des « écosystèmes territoriaux » (Boutillier *et al.*, 2016). L'écosystème entrepreneurial est défini comme un ensemble d'acteurs en interaction dans un contexte culturel et institutionnel qui favorise l'entrepreneuriat (Bories-Azeau *et al.*, 2017). Cette notion nous semble plus adaptée au contexte rural français composé, pour l'essentiel, de très petites entreprises.

Les Systèmes Productifs Locaux (SPL) sont construits dans une démarche de généralisation des districts industriels « *au sein desquels on retrouve deux types de coordination des acteurs : le marché et la réciprocité* » (Perret, 2011, p. 12). Pour être qualifié de SPL, il faut une aire géographique limitée, en l'occurrence un bassin de vie, une production spécialisée autour d'un métier effectué par des entreprises de petites tailles et, enfin, une certaine mutualisation des outils de formation et de transfert des savoir-faire. Dans ces systèmes, la recherche-innovation est placée au cœur de la dynamique économique. Du fait de la taille des entreprises, elle est bien souvent partagée sur un espace localisé. Ainsi, comme le remarque Bouba-Olga et Carrincazeaux (2001, p. 21) « *la création de connaissances nouvelles est particulièrement dépendante de la richesse des interactions entre les agents et de la mise en commun de compétences spécifiques* ». Perret (2011, p. 12) précise que ces compétences spécifiques sont « *des savoirs non transférables ou difficilement transposables car liés à la culture d'un regroupement humain et à une histoire et sur l'introduction de formes spécifiques de régulation qui identifient et sauvegardent l'originalité de la trajectoire de développement* ».

Le concept de *cluster* vient des travaux de Porter en partant du champ de l'économie industrielle. Depuis les années 1990, les clusters ont connu de nombreux développements qui rendent la lecture moins aisée surtout lorsqu'il s'agit de les différencier d'autres formes d'organisations productives comme des pôles de compétences ou encore les pôles de compétitivité. Toutefois, nous pouvons retenir la définition de Boutillier *et al.* (2016, p. 54), considérant le *cluster* comme un « *ensemble de décideurs qui créent et entretiennent un système relationnel leur permettant d'augmenter leurs opportunités d'affaires et de croissance* ». La très grande simplification de cette définition a l'intérêt de porter la focale sur les relations qu'entretiennent les acteurs de l'entreprise, entre eux mais aussi avec les autres acteurs (université, pouvoirs publics, associations, etc.). Ces liens entretenus sont l'essence du *cluster*. A partir de ce cœur relationnel, les entreprises sont soutenues dans leurs innovations par les institutions publiques. Ainsi, dans le prolongement de cette définition, ce qui nous semble important à retenir concerne précisément l'exercice de cette relation. En effet, la faculté de tisser les liens, le savoir-faire relationnel, le savoir-être, les attitudes, les comportements des personnes (décideurs ou responsables techniques) qui favorisent ces liens avec les autres entreprises deviennent autant de compétences essentielles détenues au sein de chaque entreprise.

L'analyse posée en termes de *cluster* a débouché en France sur la démarche des pôles de compétitivité<sup>8</sup>. Les pôles de compétitivité possèdent une double entrée, territoriale et sectorielle, par spécialisation économique. Dans l'esprit des promoteurs de la démarche, les acteurs associés sont très largement des institutions de recherche et de formation. Les pôles de compétitivité se voient attribuer, parmi leurs nombreuses missions, de permettre l'émergence d'un processus d'innovation susceptible de porter leur développement futur. La gestion des ressources humaines en devient un enjeu central que Colle *et al.* (2008, p. 144) posent en ces termes : « *Que faire pour alimenter en ressources humaines suffisantes et de qualité le territoire d'un pôle et que faut-il apporter aux organismes adhérents pour qu'ils parviennent à mobiliser les compétences dans leurs collaborations ?* ».

---

<sup>8</sup> Leur lancement a eu lieu en France dès 2004. En 2017, on compte 71 pôles de compétitivité à travers toute la France. Depuis leur création, le nombre de pôles n'a cessé d'augmenter au fil des années car les gouvernements successifs ont multiplié les agréments alors que, de l'autre côté, le soutien financier n'a cessé de diminuer passant de 275 millions d'euros en 2008 à 160 millions d'euros en 2017.

Districts industriels italiens, SPL, *cluster*, pôles de compétitivité ont au moins un élément en commun, celui de rechercher une synergie entre les entreprises et les autres acteurs sur une base territoriale via la gestion des compétences. Sur ce binôme entreprise/territoire se construit une « *société des connaissances* » (Camagni, 2005, p. 4) baignée dans un « *climat cognitif local* » (Camagni, 2005, p. 4) avec l'objectif explicite de « *développer une capacité accrue des firmes et des entrepreneurs de manager les résultats de la recherche scientifique, et surtout mettre en place un système de transcodage et de transfert de la connaissance scientifique au service de la société et de l'économie* » (Camagni, 2005, p. 4).

En résumé, pour gérer les emplois et des compétences et, en la matière, de créer sa propre spécificité, le territoire a besoin d'acteurs organisés en réseaux. Ces réseaux peuvent avoir une portée interne ou externe, ouverts ou fermés, ils permettent la circulation de la connaissance et de l'information. A un autre niveau, le capital social territorial, par la confiance et l'entraide, permet également le déploiement de coopérations locales parfois dans des cadres déjà connus comme ceux des SPL mais pas seulement, ils peuvent aussi exister sous de multiples formes de dynamiques économiques. Dans ces premières sections, nous avons analysé ce niveau intermédiaire car c'est le niveau de travail des politiques publiques locales. Nous proposons désormais de descendre vers le niveau individuel pour comprendre, au sein des entreprises, les mécanismes de spécification des compétences et leur intérêt. Le deuxième ensemble sur lequel nous allons nous attarder désormais correspond aux compétences individuelles formant le capital humain du territoire. Nous cherchons à comprendre les justifications théoriques de l'existence des spécificités locales dans les compétences et finalement leur intérêt face à un vaste champ de compétences générales, relativement homogènes et mobiles.

### **1.3- Les spécificités territoriales du capital humain à travers les dynamiques locales de l'emploi**

Doit-on considérer les spécificités des compétences comme une anomalie dans le fonctionnement du marché local de l'emploi ? Sont-elles au contraire des résultats attendus du fonctionnement de l'économie ? Si ces compétences spécifiques sont prévues dans la littérature académique, quel intérêt peut-on leur trouver et comment sont-elles valorisées ? La place des compétences spécifiques pourrait être plus facilement révélée dans les milieux ruraux diffus dans lesquels il y a peu d'actifs et peu d'entreprises. Dans ces conditions, où la mobilité est freinée, les besoins en compétences seraient alors plus visibles.

Nous recherchons dans cette section les éléments de la littérature qui pointent vers ces compétences spécifiques en les expliquant dans un contexte plutôt rural de marché concurrentiel. La première marche consiste à comprendre l'existence des compétences spécifiques comme un élément inhérent au fonctionnement de l'économie et en particulier du marché du travail. A partir de là, la deuxième marche concerne la place des compétences spécifiques. Selon nous, elles jouent un rôle central pour les entreprises dans les territoires où elles sont en concurrence les unes avec les autres. Elles prennent une part importante dans leurs stratégies concurrentielles en leur procurant un avantage comparatif. Les compétences spécifiques ne seraient alors pas seulement des compétences « à la marge » comme nous aurions pu le penser au départ de ces travaux mais elles seraient centrales dans la dynamique économique.

Plusieurs aires ou segments de marché du travail peuvent coexister simultanément et chacun peut être considéré comme un sous-ensemble économique au fonctionnement relativement autonome. Ils sont souvent décrits comme des marchés internes ou externes, des marchés primaires ou secondaires au sein desquels des mécanismes propres peuvent s'appliquer et dont les salariés ne rentrent pas en concurrence avec ceux des autres marchés. Dès le 19<sup>e</sup> siècle, Cairnes a commencé à décrire les principaux phénomènes de compartiments sur le marché du travail. Ces travaux ont été complétés au fil du XX<sup>e</sup> siècle, notamment par le recours aux facteurs d'espace et de qualification.

Cette recherche est fondée sur l'hypothèse d'une segmentation spatiale du marché du travail par les compétences spécifiques. Il s'agirait de combinaisons de compétences élémentaires qui prendraient sens dans le contexte productif et social particulier d'un territoire et seraient très directement adaptées aux besoins de l'appareil productif local.

Nous cherchons d'abord à comprendre comment, partant d'un marché du travail unique, la recherche académique a pu être amenée à discuter de l'existence de marchés locaux. Quelle est la place de la spécificité dans le cadre théorique du capital humain et ce, lorsqu'il est appliqué au territoire ?

### **1.3.1- Spécificité et segmentation spatiale du marché du travail**

Dès le milieu du 19<sup>e</sup> siècle, il apparaît que le marché du travail peut fonctionner durablement de manière cloisonnée. L'existence de « groupes non concurrents » sur le marché du travail est liée au regroupement des salariés en fonction de leurs appartenances aux « *classes sociales et/ou niveau d'éducation* » (Dimou, 2007, p. 113).

Les principes économiques de la segmentation du marché du travail ont été décrits notamment par Doeringer et Piore (1971). A l'origine de ce concept de segmentation ou « balkanisation » du marché du travail, les auteurs mettent en avant la différenciation entre les salariés dans un marché *interne* et *externe* de la firme et vont ainsi plus loin en traduisant les logiques spécifiques à chaque groupe de population. La différenciation entre les salariés dépend d'un processus de classement qui repose sur le secteur d'activité, l'âge, le diplôme, le sexe, etc. Chaque groupe de population se trouve ainsi dans l'une de ces catégories, renvoyant à des logiques internes spécifiques en termes de mobilité, de rémunération et de promotion, sans passage possible ou en tous cas difficile à l'une des autres catégories.

Parmi les causes de ce phénomène qui contrevient aux principes du marché unifié, deux nous importent particulièrement : l'une est liée à la formation et l'autre à l'espace. La première se fonde sur les théories de l'appariement (ou *matching*) et rassemble les facteurs d'hétérogénéité suivant des logiques professionnelles et essentiellement basées sur l'adéquation entre les postes à pourvoir et les qualifications dont disposent les salariés. En

d'autres termes, l'efficacité de l'appareil productif dépend de la qualité de cet appariement (Jovanovic, 1979). La productivité observée étant le résultat non de la qualification ni de l'équipement considérés indépendamment, mais de la correspondance entre les deux pour effectuer les tâches requises. Plus le marché est grand et plus la population de salariés comme de postes est dense et diverse, plus le résultat de l'appariement sera productif. De fait, plus les contacts sont nombreux entre offreurs et demandeurs et plus la probabilité d'obtenir un appariement efficace est élevée.

La seconde cause de segmentation qui nous semble centrale dans notre approche rassemble les facteurs d'hétérogénéité suivant les logiques spatiales. Selon Becker (1964), la formation (mais aussi la santé et l'éducation) accroît les capacités productives des personnes ; il pose le raisonnement par analogie avec le capital physique, considérant qu'il y a capitalisation et retour sur investissement. Dans cet ensemble, la formation « *on the job* » est une composante d'autant plus importante que des ajustements sont possibles et même nécessaires entre le poste et le salarié. L'investissement des entreprises dans la formation des salariés permet l'accumulation de savoirs et d'expériences. Elle accroît « *les compétences productives directement opérationnelles* » (Gautié, 2004, p. 36), créant ainsi des rapprochements de salaires entre les marchés internes et externes. Le second élément de l'apport de Becker concerne l'aspect quasi fixe de ces compétences. En effet, l'accumulation du capital humain au sein des entreprises est favorisée par l'investissement de ces dernières dans la formation. Par conséquent, s'il faut ajuster la main d'œuvre, les entreprises préfèrent opérer sur la main d'œuvre dernièrement embauchée (Gautié, p. 36). De fait, les entreprises participent via l'accumulation du capital humain à favoriser une certaine inertie et *in fine* à la faible transférabilité de la main d'œuvre. Becker contribue ainsi à un enrichissement de la pensée théorique sur la segmentation du marché du travail.

Dans les années 90, le renouveau de l'économie géographique porté notamment par Paul Krugman contribue fortement à remettre au cœur des préoccupations les facteurs de compétitivité des entreprises liés à l'espace. Dans le prolongement des travaux de Krugman, Thisse et Zénou (1997) ont porté leur attention sur la segmentation spatiale du marché du travail. Leurs hypothèses attribuent à l'espace local l'origine de l'un de ces segments. Selon ces auteurs, les causes de la segmentation sont à rechercher dans les modèles économiques où la distance par rapport à un point central est essentielle. Les travailleurs et les entreprises

se situant essentiellement dans les pôles urbains connaissent de meilleurs appariements. L'appareil productif est plus efficient, générant pour les salariés des revenus nets plus importants et des profits plus élevés pour les entreprises. Les salariés possèdent plus de moyens financiers et peuvent se permettre de rester à proximité des villes contraignant ainsi les autres salariés à s'en éloigner. La segmentation du marché du travail est fondée sur la localisation des entreprises via des effets d'agglomération.

Les espaces ruraux, quant à eux, ne disposent pas d'un réservoir important de main d'œuvre et d'entreprises, ils sont donc contraints de fonctionner via des adaptations locales, ce qui conduit à accentuer la segmentation spatiale du marché du travail sur la base des qualifications. Dans cette situation où la main d'œuvre et les postes sont rares, les salariés comme les entreprises déploient des stratégies pour attirer et conserver, pour les uns les emplois, et pour les autres les salariés, contribuant ainsi à la viscosité du marché du travail. Cet effet se cumule avec celui de la spécificité des actifs dont fait partie la ressource humaine. Cette spécialisation locale de la ressource humaine et de ses compétences se justifie aux yeux des entreprises dans le cadre d'un marché ouvert et concurrentiel. Or, dans le même temps, elle a pour effet de renchérir considérablement les couts de transfert d'un territoire à un autre. La section suivante détaille les mécanismes économiques qui conduisent à l'ancrage des actifs et donc à leur spécificité territoriale.

### 1.3.2- Une lecture de la segmentation par le capital humain spécifique

Williamson nous apporte un élément complémentaire concernant la localisation des entreprises via les ressources humaines qu'il développe dans la théorie des transactions. Dans le prolongement de Coase, il soutient que les coûts de transaction sont à l'origine d'une nouvelle analyse de la firme et de ses relations avec ses concurrents. Ces relations ne sont pas seulement fondées sur la concurrence et peuvent prendre la forme de contrats ou d'alliances dans l'objectif final de réduire les coûts de transaction (Ghertman, 2003). Ces coûts sont classés en deux catégories, les coûts *ex-ante* et les coûts *ex-post*. Les coûts *ex-ante* sont antérieurs à un accord entre les agents, ils concernent les coûts de négociation, de rédaction d'un accord et de prise de garantie. Les coûts *ex-post* surviennent après l'accord, pendant l'exécution du contrat. Ils concernent les coûts de contrôle de l'exécution de l'accord, de correction de mauvaises adaptations, d'ajustement et de marchandage face aux imprévus, ainsi que les coûts d'organisation et de fonctionnement pour régler les éventuels conflits. Par conséquent, il sera nécessaire de réajuster et de négocier au fil du temps, ce qui entraîne des coûts à absorber. Williamson parle par exemple de « comportement opportuniste des agents » comme générateur de coûts, comprenant la ruse, la dissimulation ou encore le mensonge dans le but de profiter d'une asymétrie de l'information. C'est le cas par exemple lorsqu'une personne présente un faux *Curriculum Vitae* à son futur employeur. Tous ces comportements sont à la source de coûts pour l'entreprise. Par conséquent, les firmes ne font pas aveuglément confiance au marché, elles intègrent ces comportements dans leur fonctionnement interne. Toutefois, les coûts ne sont pas les mêmes en fonction du produit échangé, de la nature de l'agent économique (individuel ou une autre entreprise) et du partenariat. Chaque transaction se construit sur la base de son incertitude relative, de sa fréquence et enfin de la spécificité des actifs mis en jeu. Ce sont ces trois attributs des transactions qui, combinés, déterminent son véritable coût et par voie de conséquence l'arbitrage entre les modes de gouvernance économique. Williamson introduit ainsi une justification théorique de différentes formes « hybrides » fondées sur les contrats aux gouvernances adaptées et qui peuvent durablement exister entre les deux institutions de référence que sont la firme et le marché (Ghertman, 2003, p. 45).



La notion d'actif spécifique dans cet ensemble théorique de Williamson rompt avec l'analyse selon laquelle tout est standardisé et échangeable. Selon Williamson, un actif se définit en référence au degré avec lequel il peut être redéployé soit pour un autre usage, soit pour le même usage par d'autres utilisateurs. Ainsi donc, il existe des investissements qui ne peuvent pas être transposés à d'autres partenaires car ils sont particuliers à cet usage. Plusieurs catégories d'actifs spécifiques (Lavastre, 2001) peuvent ainsi être identifiées : les actifs situés sur un lieu spécifique, les actifs physiques spécifiques, les actifs dédiés, les actifs incorporels spécifiques et enfin les actifs humains spécifiques. Notre intérêt se porte sur la catégorie des actifs humains spécifiques situés sur un lieu. Williamson repositionne ainsi au cœur de la stratégie des firmes la question des compétences, nous verrons par la suite que cette approche ouvre d'importants développements pour notre sujet. Mais avant, il s'agit de mieux comprendre comment, dans sa conception, une compétence peut être spécifique.

La spécificité peut être relative à la ressource humaine. Sur le marché du travail, pour un individu qui a des compétences de soudeur par exemple, on dira qu'il a une faible spécificité parce que sa compétence peut être utilisée par différentes entreprises. Le même individu, s'il est spécialisé dans la soudure sous-marine, possède toujours une compétence de soudure, mais dans ce cas précis, sa spécificité est grande. L'actif est peu redéployable, hormis pour un certain type de contractants. A partir de cet exemple, on perçoit mieux ce que signifie la notion d'actif spécifique. La spécialisation peut devenir une composante importante de la qualification de l'individu. De plus, en cumulant les compétences avec l'expérience, l'évolution de la personne et sa capacité adaptative, cette combinaison confèrent aux individus une compétence propre et très peu substituable. Notons que cette compétence n'est pas seulement intrinsèque à l'individu mais doit également être analysée à travers l'organisation au sein de laquelle il évolue. Ce croisement entre individu et organisation est le cœur de la spécificité des compétences humaines. Ainsi, ce qui caractérise la spécificité, c'est le degré de transférabilité ou de réutilisation de la compétence par une autre entreprise.

Pour être complet, à ces quatre actifs spécifiques, Williamson en rajoute ultérieurement un lié au capital de réputation de la firme. Cet actif est d'autant plus important lorsque les biens ou services véhiculent de fortes asymétries d'information. En effet, un produit ou un service qui contient un condensé d'information sur l'entreprise, son histoire et sa culture, possède un fort « capital réputation », ce qui lui permet d'afficher des contrats parfois incomplets en

matière de sécurité. La réputation est aussi un élément intangible important dans les rapports régissant les individus d'un même territoire, elle permet parfois de s'y appuyer pour une embauche en diminuant les coûts de recherche des salariés mais aussi en formalisant moins les contrats, ce qui réduit directement les coûts de transaction.

En résumé, notre approche se fonde sur l'analyse des spécificités des ressources humaines au niveau territorial et emprunte ainsi au concept la faible transférabilité de certaines compétences caractéristiques de la ressource humaine locale. Williamson intègre dans son concept d'actif idiosyncrasique la ressource humaine spécifique. Ainsi, cette dernière devient une composante des coûts de transaction, facteur explicatif de coopérations économiques. Le marché, pour fonctionner, doit prendre en compte simultanément plusieurs formes de coordination économiques dont les coûts de fonctionnement peuvent s'avérer très élevés.

Dans un cadre territorial, les actifs spécifiques et en particulier la spécificité de la ressource humaine via les compétences se justifie dans une logique d'amélioration de la compétitivité concurrentielle. Les entreprises cherchent à se démarquer des concurrents par la possession de compétences qu'elles considèrent comme stratégiques. De nombreux travaux académiques ont été réalisés afin de mieux qualifier ces compétences stratégiques. Nous examinons en particulier celles qui ne sont pas transférables puisqu'elles peuvent, selon nous, correspondre aux compétences spécifiques territoriales.

## **1.4- Les compétences spécifiques et la théorie des ressources**

Nous cherchons dans cette section à approfondir notre grille d'analyse sur plusieurs niveaux : stratégiques, individuels et collectifs. Les compétences spécifiques pourraient, selon nous, se présenter sur tous les niveaux et nécessitent un effort d'identification car il se pourrait en effet qu'elles s'imbriquent dans chacun des niveaux et ne se révèlent que par la combinaison des compétences des individus et des organisations.

Au niveau stratégique, comment est prévue par la théorie des ressources l'existence des compétences spécifiques ? Comment se forment-elles et fonctionnent-elles au sein des entreprises ? Il semble que la littérature académique concernant les compétences stratégiques soit relativement avancée et plusieurs critères puissent être retenus afin de qualifier les compétences stratégiques. Nous recherchons, à partir de ceux-ci, à construire une grille d'analyse des compétences spécifiques et à élaborer nos questionnaires pour l'enquête de terrain.

Au niveau individuel, nous cherchons à différencier les compétences individuelles générales et les compétences qui peuvent être potentiellement intransférables. Dans cette revue de littérature, nous essaierons de comprendre quelles sont les définitions des compétences et nous chercherons comment s'incarnent les spécificités dans les compétences de chaque personne.

Au niveau collectif, comment de nouvelles compétences peuvent-elles apparaître et peuvent-elles ne concerner que certains territoires et pas d'autres ? Comment le jeu des acteurs produit-il des compétences collectives et à quoi servent-elles ?

En reliant ces niveaux, il se trouve que les compétences qui nous ont semblé se rapprocher le plus des compétences spécifiques territoriales sont les compétences relationnelles et les compétences entrepreneuriales.

Avant d'aborder la théorie des ressources, il nous semble nécessaire d'aborder la théorie évolutionniste qui fait le lien avec la section précédente en la reliant avec la contribution de Williamson. Les travaux de Nelson et Winter (1982) portent l'attention sur les notions d'apprentissage et de routine. L'entreprise, et donc les individus qui composent sa ressource

humaine, dispose de sa propre capacité d'apprentissage et celle-ci se déploie via une certaine « routine », c'est-à-dire une répétition dans le temps accompagné d'un effet cumulatif. En réalisant plusieurs fois de suite un procédé qui aboutit à la production d'un bien ou d'un service, un ensemble d'individus regroupé au sein d'une entreprise met en place un processus, s'organise pour atteindre un certain degré de performance. Lorsque cette qualité de travail est élevée, elle permet aux entreprises de se démarquer de la concurrence. Les auteurs insistent sur le caractère « tacite » de l'apprentissage car les compétences tacitement apprises construisent l'efficacité du processus, patinée par le temps. Les travaux de ce courant de pensée s'inscrivent dans ceux de Williamson, les auteurs considèrent les compétences acquises au fil des routines organisationnelles comme étant des actifs spécifiques (Mayrhofer, 2007). En ce qui nous concerne, l'intérêt des travaux de la théorie évolutionniste se trouve dans la proposition d'une taxonomie des compétences. En effet, elles peuvent être classées en fonction de leur transférabilité. Ce classement est fondé sur plusieurs critères allant du caractère tacite (codifié via un langage particulier) au caractère explicite (codé via un langage universel), non enseignable ou enseignable, non articulé ou articulé dans une organisation, non observable en action ou au contraire observable en action, complexe ou simple, et enfin constituant d'un système avec des niveaux imbriqués ou indépendants. Les interactions dans une même entreprise de toutes ces caractéristiques de compétences créent une « *dynamique de connaissances qui passe d'un niveau individuel au niveau de groupe pour terminer au niveau organisationnel* » (Ibid, p. 87).

La compétence organisationnelle créée n'est détenue par aucune autre firme. Elle est d'autant plus difficile à transférer qu'elle concerne l'organisation même de l'entreprise. Enfin, et c'est l'idée centrale de cette théorie, les compétences organisationnelles d'une firme sont tellement difficiles à transférer que, pour les acquérir, il est nécessaire de procéder à des rapprochements entre les entreprises et de coopérer. Ainsi, ces travaux ouvrent des perspectives sur les différentes formes de relation allant de la simple coopération ponctuelle à l'acquisition de l'entreprise concurrente.

Par la place particulière des compétences faiblement transférables dans l'entreprise, la théorie évolutionniste est très liée à la théorie des ressources et en particulier de l'approche dite « par les compétences ».

### **1.4.1- La théorie des ressources et l'approche par les compétences (*Competences-Based Management*).**

Notre focale sur les ressources humaines, et en particulier sur les compétences spécifiques territoriales, oriente le travail sur deux notions particulièrement importantes, à savoir l'inimitabilité et encore plus précisément la non-substituabilité de la ressource. Comme nous l'avons vu dans la théorie évolutionniste, l'inimitabilité en matière de compétence fait appel aux acquisitions via les routines organisationnelles ainsi qu'aux niveaux complexes de gestion collective. La théorie des ressources (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991) va plus loin et intègre ces deux notions dans une approche plus large de compétence stratégique englobant au passage la notion de compétence collective.

La théorie des ressources s'inscrit dans les débats concernant la firme et ses positionnements stratégiques. Nous avons choisi de l'aborder car elle nous éclaire efficacement sur les compétences qu'elle considère comme « stratégiques ». Elle met au centre de l'analyse la thématique RH et en particulier les compétences. Cette théorie cherche, de cette manière, à mieux rendre compte d'une réalité souvent observée à savoir que les entreprises qui sont en concurrence les unes par rapport aux autres s'appuient principalement sur leurs ressources et en particulier sur la ressource humaine : « une ressource intangible » (Penrose, 1959) – les ressources *tangibles* désignent tous les éléments physiques d'une entreprise, les ressources *intangibles* quant à elles, sont les potentialités d'une entreprise, notamment les compétences et les capacités dynamiques.

La théorie des ressources a été forgée à partir des travaux de Wernerfelt en 1984 intitulés *A resource-based view of the firm*. La théorie des ressources part des travaux d'Edith Penrose (1959), et de l'approche stratégique. Ainsi, cette théorie repose sur l'idée selon laquelle l'entreprise performante possède un ensemble de ressources mises en œuvre dans une stratégie qui lui permet de créer une différence avec ses concurrents. Williamson la rejoint sur ce point avec la notion d'actif spécifique comme l'un des facteurs explicatifs de l'internalisation des activités.

A partir de là, les conditions externes d'avantages concurrentiels via notamment les *clusters* de Porter (1980, 1985) sont sensiblement moins importantes dans cette approche car les

auteurs de la théorie des ressources considèrent que les firmes ne sont pas dotées de manière identique en termes de ressources. La théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) se réclame également de cette approche de la firme. Leurs travaux viennent s'inscrire dans ceux de Penrose dans la mesure où ils se fondent sur cette internalisation des ressources pour créer un avantage concurrentiel.

Dans la théorie des ressources, l'approche par les compétences (*Compétence-based Management*) nous intéresse particulièrement<sup>9</sup>. L'approche par les compétences a été développée par Prahalad et Hamel (1990) ; elle se démarque des autres approches par le fait qu'elle repositionne le collectif dans un ensemble organisationnel. En effet, la dimension individualiste des précédentes approches a été complétée par des compléments plus holistes dans la mesure où elle laisse une place centrale au management collectif des compétences. Cette gestion collective par la firme, qui est à la source d'un avantage concurrentiel, a été développée par la suite par Sanchez et Heene (1997). Les auteurs de cette approche ont travaillé sur le concept de compétence comme pouvant donner un avantage pour les entreprises en donnant un accès à un ou plusieurs marchés ; elle peut être acquise dans l'action et permet *in fine* de réaliser une activité plus vite et mieux que les concurrents. Pour l'entreprise, l'intérêt de ces compétences réside aussi dans la difficulté à les imiter. Cela lui assure durablement un avantage concurrentiel en permettant à l'entreprise d'être identifiée par le client comme mieux placée que les autres. Ainsi, certaines compétences de ressources organisationnelles et de réseau, les compétences stratégiques d'anticipation des besoins, les compétences d'innovation et de recherche territoriale de la valeur ajoutée sont au cœur de la stratégie d'avantage concurrentiel des entreprises locales. Prévot *et al.* (2010, p. 92) proposent un classement de trois niveaux d'analyse du concept de compétence (que nous définirons ultérieurement) qui permettent de mieux qualifier les spécificités des compétences territoriales :

---

<sup>9</sup> Les deux autres approches sont l'approche par les connaissances (*Knowledge-Based-View*) et l'approche par les capacités dynamiques (*Dynamic Capabilities*). L'approche par les connaissances est fondée sur la capacité de la firme à intégrer et coordonner les connaissances et à en créer de nouvelles. L'approche par les capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) combine deux notions, à savoir l'histoire et donc l'accumulation de connaissances acquises ainsi que l'innovation, et en particulier les connaissances nouvelles.

- Le premier niveau organisationnel regroupe les interactions entre des connaissances, des pratiques et des attitudes. Cette catégorie regroupe les concepts clés de capacité organisationnelle, de compétence de coordination de ressources, de compétence fonctionnelle, inter-organisationnelle. Les prolongements de ce premier niveau seraient alors les avantages concurrentiels inter-organisationnels, les compétences dans le développement des alliances.
- Le deuxième niveau concerne une liaison entre la « *compétence et les résultats de la mise en œuvre* » (*ibid.*, p. 92). Ici, la pertinence de la compétence se mesure à son efficacité à faire la différence par rapport aux concurrents. Les compétences qui font l'objet de travaux de recherche dans cette catégorie relèvent des compétences distinctives, l'habileté dans les activités, une capacité spécialisée liée à une tâche unique liée à la production, aux activités opérationnelles ou fonctionnelles.
- Le troisième niveau concerne les compétences qui s'expriment à un niveau différent des ressources dans la mesure où les compétences se combinent via un mode de coordination des ressources. Ici les compétences sont dirigées vers l'anticipation des besoins, la maîtrise des ressources de l'entreprise mais elles sont également externes, c'est-à-dire au niveau territorial. La compétence permet également de créer de nouvelles ressources. Il s'agit en d'autres termes de la capacité à coordonner les ressources.

Comme le reprend Warnier (2008) dans ses travaux, « *les caractéristiques de l'environnement externe ne peuvent être des conditions suffisantes pour expliquer l'avantage concurrentiel durable des firmes* » (p. 25). La durabilité de cette position crée un effet de rente susceptible de bloquer l'arrivée de nouveaux venus. L'avantage concurrentiel se définit suivant ce qu'elle permet de créer une « *valeur économique* » (Peteraf et Barney, 2003, p. 314) supérieure à celle du concurrent. Ce surplus économique qui ne se traduit pas uniquement en termes monétaires, permet aux entreprises qui disposent d'un avantage de s'installer durablement sur le marché. Le client perçoit une qualité supplémentaire du produit ou du service par rapport au prix payé pour obtenir ce produit ou service. Toute la difficulté pour les entreprises se trouve alors dans le choix de la ressource et, en ce qui nous concerne, des compétences. En effet, quelles compétences utiliser, combiner et valoriser afin d'obtenir ce monopole, ou au moins, une rente qui permette de se positionner durablement sur le marché ?

La sélection de la ressource par une firme nécessite de disposer de connaissances suffisantes sur le marché, les besoins des clients, les tendances à venir afin d'adapter la stratégie de développement. Elle implique de disposer d'une information supérieure aux concurrents. Or, si cela n'est pas possible, il s'agit de l'anticiper dans une démarche proactive. En d'autres termes, il s'agit de créer la rente.

Peteraf (1993) détermine les quatre conditions cumulatives qui permettent aux firmes de développer une rente supérieure (p. 185) :

- l'hétérogénéité de la ressource du fait que les ressources sont différentes les unes par rapport aux autres, les firmes n'ont pas accès aux mêmes ressources ;
- l'existence de limites *ex post* à la concurrence, c'est-à-dire de barrières que montent délibérément les entreprises qui se concurrencent entre elles ;
- l'existence de limites *ex ante* à la concurrence, c'est-à-dire de moyens et de ressources tenus secrets (qui ne sont pas connaissables *a priori*) et qui permettent d'établir un avantage concurrentiel ;
- la mobilité imparfaite des ressources. Sur ce point particulier, la non mobilité des ressources correspond à l'impossibilité de les échanger sur le marché. Dierickx et Cool (1989) s'opposent à Barney sur la mobilité des ressources : « *The central question whether all required assets to implement a given strategy are actually traded is not examined. Instead, it is assumed that all required assets can be bought and sold* » (p. 1505). Selon les auteurs, il existe des ressources qui ne sont pas échangeables, comme par exemple la réputation d'une école.

Parallèlement à l'idée de la rente, Barney (1991), quant à lui, développe les quatre conditions de ressources qui peuvent être réunies par l'entreprise et construisent un avantage concurrentiel durable. Ces quatre conditions, qui sont aussi appelées « modèle VRIN » pour « Valeur, Rareté, Imitabilité imparfaite et Non-substituabilité », assurent à l'entreprise une position « stratégique » vis-à-vis de la concurrence.

1) Une ressource doit, au regard de l'entreprise, posséder une valeur supérieure au regard de la concurrence. Cette valeur est pertinente si elle permet aux entreprises de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace.



2) Une ressource doit être rare. Elle ne doit par conséquent pas être possédée par un grand nombre de concurrents.

3) Une ressource doit être imparfaitement imitable par les concurrents réels ou potentiels. La complexité de la ressource ainsi que son caractère tacite la rendent inimitable par la concurrence.

4) La substitution de la ressource ne doit pas être possible, dans le sens où en prenant une autre ressource, le produit ou service pourrait être proposé au client.

Entre les quatre conditions de la rente de Peteraf (1993) et les quatre conditions d'un avantage concurrentiel durable de Barney (1991), l'analyse et la synthèse d'Arrègle (2006) en retient au final trois conditions essentielles pour qu'une entreprise conserve durablement son avantage concurrentiel sous forme de rente. Nous nous appuyerons sur ces travaux. Il faut que la ressource ne soit pas imitable, qu'elle ne soit pas substituable, et enfin qu'elle ne soit pas échangeable. Il englobe la rareté et la valeur dans un même ensemble comme les conséquences directes dans le temps de la réalisation de ces trois conditions. Il réintègre le caractère échangeable ou « mobile » pour Peteraf (1993).

Les ressources, et en particulier les compétences, ne deviennent « stratégiques » aux yeux des chefs d'entreprise que lorsqu'elles sont en mesure de faire la différence avec des concurrents. L'implication de l'entreprise concernée est primordiale pour une véritable spécification des actifs (Bootz *et al.*, 2013) ce qui peut se traduire par exemple par la mise en place d'un processus transparent de transmission des compétences. Arrègle (2006) signale que les actifs stratégiques étant faiblement échangeables (ou mobiles) et spécifiques aux entreprises, devront être créés en interne à l'entreprise par « *un processus cumulatif* » (p. 256). Suivant l'idée de Nelson et Winter (1982), l'histoire locale des ressources humaines, mais aussi les acteurs et leurs coopérations participent à la construction des compétences spécifiques. Ce processus d'accumulation s'effectue souvent en dehors du cadre du marché du travail mais peut participer à la stratégie compétitive des firmes.

Nous avons abordé la notion de compétence stratégique comme un résultat des « *routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités* » (Arrègle, 2013, p. 244). Les compétences opèrent à un niveau systémique via un jeu d'interaction entre une technologie,

un apprentissage collectif et des formes organisationnelles. En fait, la notion de compétence stratégique renvoie à des processus plus généralement d'essence collective. Cette dimension stratégique fait partie de notre objet, nous avons seulement cherché à éclairer différemment à travers les compétences individuelles et collectives spécifiquement territoriales. Nous traiterons dans les sous-sections suivantes ces deux niveaux et, ce faisant, nous porterons une focale sur des compétences qui peuvent prendre une acuité particulière au niveau territorial à savoir les compétences entrepreneuriales et les compétences relationnelles. De cette revue, nous tirerons les principales lignes de définition des compétences (individuelles ou collectives) adaptées à une perspective territoriale.

Pour ce faire, nous mobilisons des travaux venant des sciences de gestion mais aussi de l'ergonomie qui approfondissent la notion de compétences sur la base d'analyses de salariés « en situation », portant ainsi un éclairage complémentaire sur l'activité de l'individu. Ainsi, nous cherchons à cerner les différentes acceptions des compétences individuelles, nous les relierons aux compétences stratégiques avant de proposer une analyse des compétences collectives. Enfin, nous tentons de discerner, parmi les compétences stratégiques, celles qui sont les plus susceptibles d'éclairer cette recherche.

#### **1.4.2- Les compétences générales individuelles**

Dans la conduite de notre travail, nous utilisons plus souvent la notion de compétence. La notion de compétence est apparue assez tardivement, après la Seconde Guerre Mondiale (Stroobants, 2007), et elle fait toujours l'objet d'importants débats (Bel, 2009). Ainsi, depuis les années 80, de nombreuses tentatives ont été réalisées pour définir et catégoriser les différentes compétences. Parmi les typologies et sans vouloir être exhaustif, nous pouvons trouver les compétences « génériques » qui sont transférables et leurs opérationnalités ont fait l'objet d'importantes investigations comme l'illustrent les travaux du gouvernement canadien vers la fin des années 90 afin de réorganiser le système de formation professionnelle. Ce mouvement a été poursuivi en Angleterre et en France sous l'impulsion notamment des syndicats (Stroobants, 1998). Les compétences dites « clés » sont définies suivant les recommandations du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006. Elles

concernent la communication dans la langue maternelle mais aussi en langue étrangères, les mathématiques de base et le numérique. Les compétences clés recouvrent également les compétences sociales et civiques, l'esprit d'initiative et d'entreprise, la sensibilité et l'expression culturelle ainsi que la faculté d'apprendre : « apprendre à apprendre ». Le glissement de la compétence à la qualification s'opère bien souvent lorsque l'on quitte la sphère de la formation pour entrer dans le monde du travail et du salariat où s'ajoute plus fortement la nécessité d'évaluation, de validation des acquis pour exercer et être rémunéré.

Dans l'exploration des compétences individuelles, nous nous arrêtons sur ces notions afin d'en comprendre le contenu et mieux clarifier les frontières. La compétence, de nombreux praticiens de l'emploi la définissent comme un ensemble de savoirs (connaissances techniques acquises qui sont souvent valorisées sous forme de qualification), de savoir-être (manière d'être, de se comporter et d'agir dans une situation ou sur un territoire) et de savoir-faire qui sont des connaissances techniques transmises au sein de corporation, dans le cadre d'un compagnonnage ou au fil de la pratique, qui permettent de conférer un avantage concurrentiel sans qu'elles soient forcément sanctionnées par une qualification ou un diplôme). Sur le Portail Européen pour l'Education et la Formation pour Adulte (EPALE)<sup>10</sup>, la compétence est définie comme « *la formalisation d'une dynamique complexe, d'un ensemble structuré de savoirs (savoirs, savoir-faire, savoir-faire social, savoir-agir, savoirs sociaux et culturels, savoirs expérientiels), mobilisés de manière finalisée et opératoire dans un contexte particulier* ». Autrement dit, la compétence est un savoir en action reconnu.

Dans cette exploration du terme de compétence, une définition fut donnée en sciences de gestion en rapport à des catégories et plus spécialement par les chercheurs qui travaillent sur des questions de ressources humaines. La compétence fut ainsi définie dans les années 60 comme un ensemble de « *savoirs, de savoir-être et de savoir-faire dans l'exercice d'un métier ou dans une situation d'activité donnée* » (Guillot-Soulez, 2013, p. 112). Il s'agit d'une capacité reconnue à mobiliser et combiner des connaissances techniques acquises (souvent valorisées par une qualification), des savoir-faire mais aussi des comportements (manière d'être) pour agir efficacement face à une situation donnée. La notion de savoir-être semble la plus ambiguë. En effet, elle implique des appréciations subjectives de « personnalité » ; elle peut

---

<sup>10</sup> <https://ec.europa.eu/epale/fr> - date de consultation : mai 2018

introduire des discriminations importantes au moment de l'embauche mais également tout au long de l'exercice professionnel. Le savoir-être semble un point important de la spécificité territoriale. On le retrouve tant du côté de l'employeur dans une attitude paternaliste (Blanc *et al.*, 1999) que du côté des salariés comme une composante principale parmi des compétences dites « non académiques » (Bailly et Léné, 2015). Ces compétences non-académiques apparaissent dans un contexte de tertiarisation de l'économie avec des métiers qui requièrent une plus grande implication des clients ou usagers dans l'échange, voire dans le processus de production. Ces métiers demandent de la part des salariés un savoir-être face au client mais également des compétences sociales ou une attitude sociale et interpersonnelle, voire des compétences émotionnelles. Par ailleurs, la demande des employeurs sur ces compétences non-académiques concerne aussi la capacité à résoudre des problèmes, à établir des diagnostics, à communiquer avec bienveillance.

Le savoir-être est au cœur de nombreuses recherches et il acquiert même le statut de compétences relationnelles et sociales (CRS) pour les psychologues (Camus, 2011). Ces compétences deviennent une « *clé de l'employabilité et base de la réussite professionnelle* » (p. 127). Pour l'auteur, les compétences relationnelles et sociales comprennent :

- 1) l'empathie utilitariste, qui correspond à la capacité à déchiffrer les flux émotionnels et ainsi d'influencer, d'intéresser, de convaincre, des techniques d'identification des attentes,
- 2) la relation à soi au service de l'efficacité professionnelle, entendue comme la capacité à se connaître pour mieux nouer des relations, l'habileté à se différencier pour réussir, la capacité à déterminer sa personnalité pour se faire une place par rapport aux autres, etc.,
- 3) le leadership qui comprend une capacité à développer l'aisance face à la prise de parole et d'autres techniques qui permettent d'asseoir sa position tout en conservant la dynamique de groupe.

Les compétences sont nécessairement reconnues soit dans le milieu professionnel, soit socialement. Les compétences permettent de savoir « *à qui on a affaire et quel type de tâche on peut lui confier* » (de Monmollin, 2010, p. 12). Ensuite, les compétences doivent permettre d'agir efficacement dans une situation donnée, dans le langage courant, on dira alors d'une personne totalement inefficace, qu'elle est « incompétente ». Les compétences sont alors un

outil d'évaluation face à une situation professionnelle ou à une activité. L'évaluation des compétences répond à une nécessité d'efficacité. Enfin, par prolongement, l'évaluation des compétences pourra avoir pour objet d'évaluer les potentialités des personnes. Des outils spécifiques peuvent être mis en place pour détecter ces potentialités. Ainsi, les démarches de repérage des compétences en entreprise aboutissent à un référentiel. L'idée principale du référentiel de compétences est de « *dresser une liste des compétences qui permettra in fine d'évaluer le travail réalisé par les salariés* » (Jarnias et Oiry, 2013, p. 14). L'objectif final de cette démarche est de pouvoir rémunérer et faire évoluer le travail. Nous retiendrons tout au long de cette thèse que la compétence désigne, au niveau individuel, une capacité individuelle qui permet de réaliser un ensemble de tâches pour agir efficacement dans un contexte donné.

La notion de compétence est couramment employée dans un contexte opérationnel où elle côtoie d'autres notions aux contenus assez proches : la qualification, les habiletés ou encore le professionnalisme ou la professionnalité.

En France, les qualifications sont des reconnaissances officielles permettant aux salariés de faire valoir leurs compétences. Dans le Dictionnaire de l'Emploi, de l'Insertion et de la Formation (éd. 2011), elles sont définies comme une « *combinaison de connaissances, de capacités d'autonomie, de capacité de résolution de problèmes, de capacités relationnelles et de niveau de responsabilité associés susceptibles d'être mobilisés simultanément et d'être valorisés financièrement et socialement* » (p. 512). Les qualifications sont utilisées dans le champ du travail salarié et permettent de désigner, de reconnaître, de rémunérer les qualités humaines sollicitées dans ce cadre. D'un point de vue sociologique, elles sont un « construit social » entre diverses parties prenantes, à savoir les directions d'entreprise, les salariés, les organisations syndicales et l'Etat. Elles sont les portes d'entrée dans les métiers et placent les salariés suivant les conventions collectives.

Les habiletés, qui sont reliées au savoir-faire, se manifestent par des comportements spécifiques ; une adresse qui permet de réaliser le tournage d'une pièce métallique particulière, une découpe de viande, par exemple. Nous pouvons observer le résultat d'une habileté et non l'habileté elle-même. L'habileté génère les actions efficaces pour une classe de problèmes donnés (Leplat et de Montmollin, 2010). Selon ces auteurs, l'habileté, à la différence de la compétence, ne concerne que son volet manuel. Le terme compétence est

traduit par *skill* en anglais, il correspond à « *l'association des habiletés aux aptitudes* » (p. 14). Ainsi *skill* semble mieux adapté que l'habileté seule pour décrire la compétence.

Dans ce tour d'horizon des termes que recouvre la notion de compétence, nous rencontrons souvent la connaissance, à relier au savoir et qui renvoie essentiellement à des contenus intellectuels. Le Boterf (2015) utilise la notion de « savoirs objectivés » (savoirs théoriques, savoirs procéduraux, règles opératoires, données normalisées...). Ces connaissances sont donc fortement dépendantes de leur contexte et en particulier de la richesse et de l'organisation des réseaux de savoirs. L'expertise, quant à elle, correspond aux savoirs éprouvés, mis à l'épreuve, et comporte une connotation de tâches plutôt complexes alors que la compétence peut renvoyer aussi à des tâches simples. Le professionnalisme ou la professionnalité est un néologisme qui vient de l'italien *professionalità*. Le terme de professionnalisme est probablement l'un des termes les plus employés par les chefs d'entreprise et les salariés sous l'expression : un professionnel du métier. En France, la professionnalité n'a pas d'existence officielle (Mathey-Pierre et Bourdoncle, 1995). Elle est définie par l'Association italienne pour la direction du personnel et rendue publique au Congrès de 1982 comme « *une somme de connaissances, capacités et expériences pour bien faire son métier* » (p. 138). La notion fait référence au caractère spécialisé, incluant les aspects techniques et organisationnels, en vue de permettre la réalisation d'un métier ou d'un ensemble de métiers. Ce vocable a été très massivement utilisé par les syndicats italiens pour rendre compte des conflits centrés sur l'organisation du travail et les modes de reconnaissance des qualifications des années 1960 à 1975 (Mathey-Pierre et Bourdoncle, 1995).

Une aptitude est une compétence décomposée de manière à permettre la sélection par des tests simples. L'utilisation du terme aptitude est fortement rejetée par les ergonomes qui dénoncent une notion basée sur des gestes exécutés hors de tout contexte de travail, sans hiérarchie logique, sans apprentissage préalable, sans forcément avoir connaissance des résultats et sans rémunération. Le concept de compétence, en ergonomie, est défini comme un « *ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprendre de nouveau* » (de Montmollin M., 2010, p. 11). Une compétence permet de réaliser des familles de tâches. Une partie des différences entre les approches par les ressources humaines et

l'ergonomie réside dans la méthode de détection des compétences. De même, la discipline s'intéresse aux mécanismes d'apprentissage et à l'émergence de « l'expérience » qui s'avèrent essentiels notamment pour analyser l'apparition et la transmission de compétences spécifiques territoriales. Alors que les approches par les ressources humaines utilisent des outils qualifiés par certains de « *top down* », ceux de l'ergonome peuvent être plutôt qualifiés de « *bottom up* ». Pour les premiers, les compétences sont un outil d'évaluation qui nécessite de confronter des caractéristiques des individus aux nécessités du poste ; elles servent à détecter les potentialités. L'évaluation des compétences a essentiellement pour finalité de mesurer l'efficacité des salariés en poste ou le potentiel du futur salarié. L'ergonome, quant à lui, cherchera les outils pour décrire le comportement d'un individu en situation de travail. Les compétences sont nécessairement liées les unes aux autres afin de réaliser des familles de tâches ou un ensemble d'activités. Enfin, l'ergonome aura également pour objectif de décrire les itérations d'erreurs et les processus de correction qui permettent de ne plus les renouveler.

Les autres disciplines qui ont recours à la notion de compétence sont la pédagogie, pour analyser les questions liées à leur transférabilité et leur universalité, la psychologie du développement qui se concentre sur la genèse des compétences, à partir du compagnonnage de travail, des routines et des transmissions par mimétisme et de l'expérience provenant essentiellement du rôle des incidents dans un processus (de Montmollin, 1984).

Les évolutions structurelles de la manière de travailler imposent à leur tour de prendre des précautions concernant cette notion de compétences au contenu relativement « mou » (Le Boterf, 2015). En effet, tout d'abord, ce terme est censé recouvrir des réalités qui sont en forte évolution. L'évolution des métiers est un premier élément important à prendre en compte dans notre analyse. En observant l'économie des pays industrialisés, Le Boterf relève d'abord la diminution progressive des postes relevant d'un modèle « taylorien » basé sur l'exécution de tâches prescrites, chronométrées et répétitives, pour un passage à un modèle « schumpéterien » dont le contenu sera largement et progressivement défini par le titulaire du poste façonnant ainsi son emploi. Cette évolution remet en cause les organisations classiques du travail en équipe. En effet, si le contenu du poste est susceptible d'évoluer, alors les compétences des équipes évoluent elles aussi fortement. Elles doivent non seulement gérer la production mais également les aléas, les pannes, les difficultés et ainsi inventer de nouvelles procédures, innover et reconstruire de nouvelles modalités de fonctionnement.

Enfin, le contenu social, comportemental, devient une clé de l'évolution des compétences. Alors que les travaux ont longtemps porté sur les savoirs et les savoir-faire, le comportement ou le savoir-être au sein de l'entreprise et en équipe semble devenir un enjeu important car il conditionne l'intégration du salarié. Et par effet de rétroaction, travailler sur les compétences individuelles des salariés c'est déjà « *mettre en scène les conditions favorables au développement de l'implication organisationnelle* » (Jarnias, 2003, p. 1501).

### **1.4.3- La relation entre les compétences générales individuelles et les compétences stratégiques**

Le management stratégique s'intéresse à la gestion des compétences organisationnelles. Il inclut une réflexion sur l'ensemble des ressources tangibles et intangibles. La gestion des ressources humaines (GRH), quant à elle, s'intéresse aux compétences individuelles alors que les compétences collectives relèvent d'un niveau dit « méso » d'analyse (Rouby, *et al.*, 2010, p. 2). Le niveau stratégique ne rencontre pas forcément le niveau plus opérationnel individuel ou collectif, sauf lorsque la stratégie est analysée en fonction des ressources humaines comme c'est le cas au moment de l'élaboration d'une GPEC dans une entreprise. Puisque la capacité d'une entreprise à se différencier de manière durable est liée à la qualité et à la spécificité de sa combinaison de ressources comme nous le montre la théorie des Ressources, « *les ressources humaines peuvent être l'une des composantes de la combinaison de ressources stratégiques qui permettent une différenciation de l'offre* » (Ferrary, 2012, p. 132). Dans ce cas, la GPEC, comme nous le verrons plus loin, est précisément un outil dont l'objectif principal est d'articuler les niveaux individuels et stratégiques. Une démarche de GPEC conduite au sein d'une entreprise examine en particulier la ressource humaine tout en prenant en compte les compétences individuelles. Comme le précise Rouby *et al.* (2010, p. 1), cela revient à « *construire les conditions d'une véritable intégration entre les compétences clés de l'entreprise d'une part, et les compétences individuelles mises à leur service ou comme facteurs de leur développement d'autre part* ». Une des difficultés pour l'entreprise, comme pour le territoire, c'est de mettre en place une GPEC avec une perspective stratégique.



Au-delà de la GPEC, les difficultés d'articulation entre les compétences individuelles et les compétences stratégiques reposent d'abord sur une approche incrémentale. La « *hiérarchie des compétences* » (*ibid*, p. 5) postule que les compétences individuelles s'agrègent en compétences collectives qui deviendront des compétences organisationnelles sous condition. Or, cette addition des compétences n'est pas acquise si l'organisation ne met pas en place un « référentiel commun ». En ce qui nous concerne, c'est le territoire et ses acteurs qui le mettent en place car elle ne se réalise pas naturellement.

De plus, selon Rouby *et al.* (2010), les acteurs de terrain reviennent tendanciellement aux outils de gestion individuels, car il en existe une grande variété facilement accessible. Cependant, ces outils ne sont pas adaptés à l'identification des compétences stratégiques. Par conséquent, toute la difficulté pour les chercheurs et les acteurs de terrain réside dans le lien entre les compétences individuelles identifiées avec les compétences stratégiques des entreprises.

Les auteurs préconisent un modèle intégré d'articulation des compétences individuelles et stratégiques. Celui-ci repose sur six étapes : 1) Identification et valorisation des compétences collectives, 2) Identification des compétences stratégiques, 3) Définition des compétences stratégiques clés futures, 4) Identification des compétences collectives clés, 5) Gestion Prévisionnelle des compétences clés individuelles, 6) Valorisation des compétences individuelles. Ce modèle a été testé à plusieurs reprises et notamment sous forme de prospective des Métiers de l'Armée de l'Air Française. Nous reprendrons ultérieurement l'analyse de cette articulation des compétences individuelles et des compétences stratégiques dans le cadre d'une démarche prospective sur le terrain.

Ainsi, le passage des compétences individuelles aux compétences stratégiques peut être franchi en recherchant dans les composantes individuelles celles qui pourraient « servir » la stratégie concurrentielle de l'entreprise. Il se trouve à ce moment-là que ces compétences peuvent être maîtrisées par les individus et valorisées dans un cadre organisationnel. Ainsi, cela introduit les compétences collectives qui se situent à un niveau méso et qui forment potentiellement l'interface entre les compétences individuelles et les compétences stratégiques.

#### 1.4.4- Des compétences collectives au service du développement territorial

Nous ne cherchons pas à soutenir la comparaison des compétences collectives d'entreprise ou d'une organisation avec le territoire, qui ne semble pas pertinente pour notre analyse, nous recherchons essentiellement les éléments de définition des compétences collectives et leurs mécanismes qui peuvent également se retrouver dans la composition des compétences collectives territoriales. Une des différences importantes entre entreprise et territoire relève de l'objectif final à savoir que les compétences collectives territoriales ont pour vocation centrale le développement du territoire, ce qui n'est pas le cas de l'entreprise. Selon nous, les compétences collectives peuvent être construites sur une base territoriale.

Avec la théorie évolutionniste, nous avons vu que les compétences stratégiques se construisent en s'appuyant sur des routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités. Elles résultent d'une interaction de plusieurs facteurs combinés, à savoir la technologie dont disposent les entreprises, l'apprentissage collectif et un ensemble de processus organisationnels (Arrège, 2006). Les compétences ainsi définies permettent de générer des ressources nouvelles pour les entreprises. Elles créent ainsi une situation de rente pour un avantage concurrentiel durable. Defélix *et al.* (2014), dans leurs travaux sur le concept, pousseront ces objectifs d'efficacité et croiseront les compétences collectives à la performance.

Objet d'importants travaux en ergonomie notamment, les compétences collectives sont pragmatiquement définies comme étant « *l'ensemble des mécanismes qui règlent l'activité collective* » (Leplat, 2000, p. 161). Les compétences collectives ont été étudiées en situation d'urgence sur un porte-avion américain, en milieu hospitalier ou encore pour gérer les trafics ferroviaires. Devenues au fil des années 2000 un sujet important en sciences de gestion, les compétences collectives sont composées des compétences individuelles ainsi que de leur interaction au sein d'une entreprise (Dufresne et Peyrat-Guillard, 2009). Plus récemment, les compétences collectives sont recherchées dans une relation inter-services d'un fonds de retraite (Dufresne et Peyrat-Guillard, 2009), dans le secteur médico-social (Chédotel et Krohmer, 2014), lors de la conduite d'un four de cimenterie (Rouby et Thomas, 2014), dans une entreprise automobile (Colin et Grasser, 2014). Si les compétences individuelles en

forment les premières briques, les « *compétences collectives ne se résument pas à une simple affaire de consolidation ou d'agrégation de capacités individuelles* » (Persais, 2004, p. 124). Leplat considère deux approches possibles pour étudier les compétences collectives :

- L'analyse des compétences collectives à travers les activités individuelles de chacun des membres puisqu'ils participent à l'activité collective. Les compétences collectives renvoient à la mise en commun des compétences de chacun.
- L'analyse de l'activité globale où l'accent est mis sur la coordination des activités en vue d'un but commun.

En identifiant les facteurs constitutifs de la compétence collective, Krohmer et Retour (2006) font référence à un savoir-faire opérationnel propre au groupe. Ils rejoignent l'analyse de Persais (2004) suivant laquelle « *ces compétences sont alors plus le résultat d'une multiplication d'aptitudes individuelles transversales aux différentes fonctions et activités traditionnelles de l'entreprise, que d'une simple addition* » (p. 124). Les compétences collectives sont identifiées dans la littérature des sciences de gestion comme ayant une base individuelle mais qui n'a de « *sens que par rapport à l'entreprise qui les a développées* » (ibid.).

Pour Noguera *et al.* (2015), les compétences collectives peuvent être construites sur la base d'un territoire. Le passage des compétences individuelles aux compétences collectives se réalise par une synergie entre les acteurs qui s'appuie sur une capacité organisationnelle comme c'est le cas pour les acteurs d'un territoire. La question est de savoir si le territoire peut jouer le même rôle systémique qu'une entreprise dans la construction des compétences collectives, auquel cas on obtiendrait des compétences collectives « territorialisées ». Dans le cas où le territoire n'est pas seulement un niveau inter-organisationnel mais un ensemble cohérent, organisé, administré et constitué d'acteurs coopérants, c'est-à-dire dotés d'une volonté, à la différence de la simple coordination (Dufresne et Peyrat-Guillard, 2009), on aura à notre sens affaire à des compétences collectives « territoriales ».

Compte tenu des spécificités du territoire, de la diversité de ses acteurs regroupés autour d'un objectif commun, notre recherche retient la seconde approche, celle d'un territoire avec des acteurs qui ensemble forment sa volonté, et se basera sur l'analyse de l'activité globale en mettant l'accent sur la coordination des activités en vue de réaliser des actions communes.

Concernant la coordination du groupe, Leplat (2010) s'appuie sur l'analyse de Von Cranach *et al.* (1986) et détaille cette relation des niveaux individuels avec le niveau du groupe. Selon lui, l'essentiel de l'activité du groupe est fondé sur deux types de composantes, l'une orientée vers l'objet à traiter et l'autre vers l'activité des autres en vue d'assurer la coordination de l'action. Ce point est au cœur de la compétence collective. Cette compétence ne pourra exister qu'à partir d'une réelle coordination. Ainsi, une partie des activités liées à des compétences collectives réside dans la recherche d'une coordination. Les ergonomes et les psychologues emploient la notion de « cognition consciente » et de « communication intragroupe ». L'activité est donc fondée sur un protocole de communication pour identifier les règles de mise en œuvre par le groupe et co-résoudre les tâches proposées. Retour et Krohmer (2006) ont aussi proposé, parmi les attributs de ce qui fait une compétence collective, le référentiel commun, le langage opératif commun, la mémoire collective ainsi que l'engagement collectif. Le référentiel commun est un cadre composé d'actions à réaliser sur lesquelles le groupe s'est entendu. Le langage commun, quant à lui, comporte un ensemble de notions, de mots, de jargons qui sont compris à l'intérieur du groupe pour faciliter la communication. La mémoire collective est un ensemble d'habitudes capitalisées qui permet à chacun de se positionner en fonction de ce qu'il fait le mieux ou que les autres estiment qu'il fait bien. L'implication de chacun est indispensable dans le fonctionnement du collectif, et selon nous, cet engagement est une condition de l'existence et de la pérennité de la compétence collective. De plus, l'engagement renvoie à des notions d'autonomie au sein du groupe et de responsabilité dans la prise d'initiative.

En coopérant pour atteindre un but commun, les acteurs sont amenés à conjuguer leurs compétences et à faire émerger des compétences originales qui ne font pas partie des compétences individuelles initiales. Vicente (1999) a étudié des équipes d'experts qui se sont auto-organisées sur un porte avion américain et à l'issue de ce travail, trois grands types de comportements apparaissent :

- Le comportement collectif qui émerge dans le temps. Le temps du groupe suit un déroulé propre qui passe par une appropriation collective des outils et objectifs du groupe ;
- Le comportement du groupe ne réside pas dans le « chef d'orchestre » qui le piloterait, il est distribué entre les participants et leur environnement ;

- Le phénomène d'auto-organisation entraîne des changements de structure du groupe en même temps que des changements de comportement. Ainsi, les fonctions de chacun dans le groupe se recomposent avec les modifications de comportement des acteurs au fil du temps.

Dans de nombreux cas, la constitution de ces réseaux et leurs organisations exigent une grande compétence individuelle en même temps qu'elles contribuent à accroître les compétences collectives par « *la variété des rôles et des interactions* » entre les participants (Leplat, p. 164). Dans une organisation collective, il est nécessaire de rechercher la « *représentation de référence* » (*ibid.*, p. 164) ou le référentiel commun à tous les acteurs. Notre approche s'appuie sur le référentiel commun qui est composé d'un ensemble d'éléments partagés par les acteurs du territoire. Les ergonomes utilisent également les termes de « référentiel opératif commun », de « vue partagée », de « modèle mental partagé ». Dans tous les cas, ces éléments sont nécessaires au « *fonctionnement à l'implicite et sont sources d'économie et d'adéquation pour le collectif* » (Grojean, et Lacoste 1999, cité par Leplat, 2010, p. 164). Ce référentiel commun comporte quatre propriétés essentielles :

- Permettre à tous de partager le temps de l'action, c'est ce que les ergonomes nomment le référentiel temporel commun ;
- Permettre à chacun dans le groupe de délimiter ses propres champs d'action ;
- Permettre à tous d'identifier et de partager les mêmes conditions de réalisation de l'action ;
- Permettre ultérieurement d'étendre la sphère d'activité du groupe d'un accord commun.

Ces éléments deviennent pour nous des clefs de compréhension de la construction des compétences collectives. La démarche prospective conduite avec les acteurs du territoire (Jean, 2011) nous servira de base de travail empirique de cette construction.

En résumé, suivant notre prisme territorial, il se dégage trois grands champs de compétences. Les compétences individuelles, les compétences collectives qui relèvent d'un ensemble d'individus réunis dans une équipe avec un référentiel, un langage et des objectifs communs. Ces compétences se retrouvent naturellement au niveau territorial dans un groupe d'acteurs tendu vers un objectif de développement. Enfin, les compétences spécifiques qui selon nous seraient à l'interface des deux champs. Ces compétences peuvent être détenues

individuellement mais sont valorisées dans un cadre collectif. Ces compétences qui relèvent des compétences stratégiques servent l'appareil productif local tout en servant aussi le collectif territorial pour le développement du territoire. En portant notre analyse sur toutes ces compétences stratégiques pour les entreprises et le territoire, nous identifions dans la section suivante comment ces compétences peuvent être spécifiquement territoriales.

#### **1.4.5- Des compétences spécifiques territoriales parmi les compétences stratégiques**

La littérature académique prévoit l'existence des compétences spécifiques comme une composante du capital humain. Nous nous sommes attendus au départ à les retrouver en nombre important ou tout du moins assez aisément. Cependant, il se trouve qu'elles ne sont pas si nombreuses et surtout, elles n'ont pas été évoquées à tous les niveaux (individuel, collectif et stratégique). Au contraire, nos pistes nous ont conduit vers seulement le niveau stratégique et ce niveau concentre quelques compétences spécifiques territoriales. Parmi celles-ci, nous avons identifié deux compétences qui nous semblent être les plus proches des caractéristiques des compétences que nous recherchons que sont la compétence relationnelle et la compétence entrepreneuriale territoriale. C'est à partir de ce cadre que nous souhaitons identifier les caractéristiques susceptibles de nous aider conduire vers les compétences spécifiques territoriales.

Becker (1964) mentionne les compétences spécifiques comme une composante du capital humain. Selon lui, certains apprentissages ne peuvent être valorisés que dans un ensemble défini par la production, le type de travail ou la localisation géographique. Des travailleurs disposent de compétences spécifiques à une industrie, à un métier ou à une région à l'intérieur desquels ils atteignent un certain niveau de productivité et de salaire. En l'absence de collusion, le taux de salaire va tendre à s'uniformiser pour un capital de compétences spécifiques donné. En prenant appui sur l'analyse de Becker, nous portons notre focale sur le caractère spatial de la spécialisation et pouvons estimer qu'il existe des aires d'échange en travail, les territoires, qui se singularisent au sein du marché, dès lors qu'existent des compétences dont la transférabilité est conditionnelle. Aubert (2003), dans le prolongement, identifie la non-transférabilité par la spécialisation via des gestes de métier ou de poste selon

les spécifications techniques des procédés de production dans une branche. Suivant le niveau d'organisation de l'économie territoriale, « *la notion de compétences spécifiques permet une relecture du rôle du facteur travail dans le fonctionnement du système* » (Aubert, 2003, p.116). La pratique professionnelle produit une accumulation de capital spécifique qui nécessite un coût d'engagement, d'autant plus facilement transférable que les différentes entreprises sont proches en appartenant à la même filière. En d'autres termes, c'est au fil de la pratique professionnelle que des salariés, en se spécialisant, acquièrent des compétences spécifiques à leur domaine. Aubert pointe plus directement les compétences spécifiques en précisant qu'elles ne permettent pas aux salariés de disposer « *d'un pouvoir de mobilité* », elles sont « *inexistantes sur le marché de la qualification* » (p. 116). Parallèlement, aux compétences spécifiques aux entreprises ou aux filières, nous pensons ainsi que ces mêmes processus de spécialisation peuvent être générés au niveau territorial.

Les compétences spécifiques individuelles territoriales peuvent être définies comme l'ensemble des capacités individuelles composées de savoir, de savoir-être et d'aptitudes valorisées sur le territoire dans son métier et au sein de l'entreprise. Les compétences collectives, quant à elles, s'expriment à partir d'un niveau de coordination dans un contexte productif et territorial qui est spécifique au territoire. L'identification des compétences est à envisager en même temps que leur mise en perspective territoriale, historique et sociale comme le stipulent d'ailleurs les approches évolutionnistes. Cette recherche permet de mieux comprendre l'ancrage territorial des compétences et, selon nous, en s'appuyant sur les éléments construisant une stratégie des ressources humaines territorialisée. Les compétences territoriales constituent une approche de la spécificité dans la mesure où elles se construisent à partir des caractéristiques économiques, historiques et sociales du territoire.

Les travaux sur les compétences spécifiques notamment de Defélix et Mazzilli (2009), d'Asselineau (2010), de Defélix et Picq (2013), et ceux de Noguera *et al.* (2016) ont été effectués sur une base territoriale. Le territoire est considéré comme un système au sein duquel peut émerger l'une des ressources stratégiques à savoir les compétences territoriales. Le passage de la sphère d'influence de l'entreprise à celle du territoire n'est pas dénué de sens surtout en matière de gestion des ressources humaines. En effet, nous pouvons retenir les travaux de Defélix et Picq (2013) lorsqu'ils analysent la notion « d'entreprise étendue » sous l'angle de la gestion des ressources humaines et nous montrent qu'en la matière,

*« l'entreprise étendue et les collaborations inter-organisationnelles ne se font pas seulement au travers des produits ou des contrats commerciaux : elles supposent également une GRH qui dépasse les frontières de l'organisation, et en particulier une gestion permettant de rassembler des compétences jusqu'ici dispersées au sein d'organisations différentes »* (Défélix et Picq, 2013, p.43).

Et lorsqu'il s'agit de combiner les stratégies d'entreprises, leurs compétences et les intérêts du territoire, Defelix et Mazzilli (2009) définissent les compétences territoriales comme *« une combinaison de ressources géographiquement proches et permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive »* (p. 7). La spécialisation compétitive est le résultat d'une compétence territoriale, elle permet d'être dans une meilleure position concurrentielle. Pour Asselineau et Cromarias (2010), il apparaît qu'un territoire, *« s'il constitue évidemment une ressource tangible, ne saurait déterminer à lui seul un avantage concurrentiel »*. Defélix et Mazzilli précisent qu'il s'agit bien d'un élargissement du concept de compétences au territoire. Alors qu'ils pourraient rechercher des compétences véritablement territoriales, c'est-à-dire spécifiquement liées au territoire, Defélix et Mazzilli affirment défendre *« la nécessité de penser la compétence proprement territoriale comme étant différente de celle des acteurs d'un territoire ou des entreprises qui savent mobiliser les ressources de leur environnement »* (p. 6). Ainsi, la compétence territoriale est exercée par un ensemble d'acteurs du *« réseau de valeur »* composé par chaque entreprise avec l'ensemble de ses cotraitants. Elle n'est donc pas exercée en propre par une seule entreprise et encore moins par les individus. Les auteurs prennent l'exemple de l'entreprise Renault qui ne peut à elle seule fabriquer une voiture, mais elle s'allie avec d'autres cocontractants afin de la réaliser. Cette organisation résulterait d'une compétence territoriale.

L'émergence de ces compétences se réalise dans un contexte particulier d'entreprises étendues. Les pôles de compétitivité sont les lieux privilégiés de la réalisation de ces compétences territoriales. Parallèlement, les compétences territoriales ont fait également l'objet de travaux empiriques notamment sur la coutellerie de Thiers par Asselineau et Cromarias (2010). Ces derniers se fondent non pas sur de puissants réseaux d'entreprises regroupées autour d'un pôle mais des entreprises regroupées autour d'une image, d'une réputation, celle de la coutellerie de Thiers et sur un périmètre plus large.



Les travaux d'Asselineau et Cromarias complètent ceux de Defélix et Mazzilli dans la mesure où ils s'intéressent à travers les entreprises d'une même industrie basée autour de Thiers, aux territoires qui ne disposent pas d'outils économiques structurants tels que les pôles de compétitivité mais qui sont « *a priori défavorisés au regard d'une analyse économique ou stratégique classique* » (Asselineau et Cromarias, 2010, p. 2). Cette approche soulève plus largement la question de savoir comment émergent les compétences territoriales dans une dynamique de territoire plus spécifiquement rural.

Ainsi, s'inscrivant dans la même perspective que celle de Defélix et Mazzilli, c'est-à-dire la théorie des ressources, Asselineau et Cromarias la prolongent via un complément plus spécifique en traduisant les recherches de Lorino et Tarondeau (2006) qui stipulent que la « *compétence ajoute à la combinaison de ressources en s'appuyant sur l'expérience et donc sur l'histoire, en s'ancrant dans l'informel, l'incommunicable, le tour de main, le savoir-faire subjectif des individus, et dans des contextes particuliers* » (p. 3). Ils rejoignent ainsi les tenants de la théorie évolutionniste en considérant que l'effet cumulatif de la dynamique d'apprentissage locale et de l'histoire construit une spécificité territoriale. Ainsi, le territoire leur apparaît comme « *l'un des facteurs potentiellement source d'avantage concurrentiel* » (p. 4).

Trois éléments sont constitutifs de la compétence territoriale : la compétence entrepreneuriale de la population, un « mix » de ressources locales composé de l'histoire, de l'identité, de la culture et des savoir-faire développés localement. Ainsi selon Asselineau et Cromarias (2010) les compétences territoriales peuvent aussi être produites au sein même des territoires les plus ordinaires. Elles nécessitent une dynamique locale particulière qui peut être obtenue en combinant l'histoire, les éléments relevant du terroir tels que la culture ou encore les savoirs locaux. Autant le niveau inter-organisationnel des compétences spécifiques de Defélix et Mazzilli (2009) repose sur la propension de l'entreprise à s'étendre dans l'espace local, autant le niveau « méso » d'Asselineau et Cromarias (2010) fait référence quant à lui aux logiques d'acteurs ancrés territorialement. En d'autres termes, entre ces deux travaux, l'une des principales différences repose sur la faculté d'activation de ces compétences territoriales. En effet, soit elle est principalement une faculté de l'entreprise si on s'en réfère au niveau inter-organisationnel, soit elle dépend des acteurs locaux dans leur ensemble (entreprises incluses) si on se réfère au niveau méso-économique.

Pour autant, les travaux de Defélix et Mazilli (2009) ainsi que ceux d'Asselineau et Cromarias (2010) ont en commun de mettre en exergue deux points qui nous semblent au cœur de l'analyse des compétences territoriales. D'abord, ils mettent en avant la dynamique économique de spécification et en particulier via l'entrepreneuriat et les nouvelles activités. Deuxièmement, ils soulignent la qualité de la relation entre des acteurs qui entretiennent une certaine proximité. Deux formes de compétences territoriales apparaissent particulièrement éclairantes pour notre sujet, à savoir les compétences relationnelles (Persais, 2004) et les compétences entrepreneuriales (Noguera *et al.*, 2015). Ces deux compétences stratégiques ont selon nous la particularité de combiner des connaissances élémentaires de niveau individuel tout en relevant d'une démarche collective. Ces compétences sont directement utiles aux entreprises du territoire dans la mesure où elles peuvent leur assurer des avantages concurrentiels par rapport aux autres entreprises, mais elles sont également d'une grande utilité en ce qui concerne le développement territorial.

### ***Les compétences relationnelles***

Dans la littérature des sciences de gestion et en psychologie, nous rencontrons couramment le terme de « compétences relationnelles » (Persais, 2004 ; Camus, 2011 ; Noguera *et al.*, 2015). Nous pouvons nous appuyer sur la définition de Persais (2004) qui les décrit comme étant la « *capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur-clé de l'environnement* » (p. 131). Selon l'auteur et c'est sur ce point que diffère notre analyse, ces compétences se situent dans le cadre des compétences stratégiques car, en raison de leur complexité, un individu ne peut détenir seul l'ensemble des compétences relationnelles de l'entreprise et, par conséquent, elles ne peuvent s'assembler qu'au niveau de l'organisation ou de la firme. Il semble pourtant que ces compétences soient justement situées entre le savoir-être et le savoir-faire, ce qui contribue à en personnaliser la détention et la maîtrise. Elles sont classées parmi les actifs intangibles, faiblement imitables, non transférables et peu mobiles. Elles ne peuvent faire l'objet d'échanges car elles n'ont pas de véritable valeur hors de l'entreprise.

Le caractère spécifique est garanti par l'aspect complexe et opaque des réseaux. En cela, le réseau n'est pas imitable d'un territoire à un autre. En effet, ce que Kusunoki *et al.* (1998) désignent comme « capacités dynamiques », à savoir les liens tissés entre les individus, les synergies ne sont pas transférables, ni imitables. Elles se « *construisent progressivement et sont pratiquement indissociables du cadre dans lequel elles s'expriment* » (Persais, 2004, p.°125).

Les compétences relationnelles sont une superposition de trois couches élémentaires, à savoir les capacités locales qui correspondent aux connaissances, les capacités dites architecturales stabilisées (autorité, distribution des rôles, répartition fonctionnelle et hiérarchique) et enfin les capacités dynamiques qui correspondent aux « *connaissances émergeant spontanément par interaction comme par exemple les processus de communication ou de coordination* » (Persais, 2004, p. 124). Bien que peu visibles et aux retombées difficilement chiffrables, ces compétences sont vitales car elles permettent à l'entreprise de « *pouvoir coopérer dans différents domaines qui la reliant au monde* » (*Ibid.*). Toute la difficulté pour les firmes est d'identifier les acteurs-clés ou les parties prenantes susceptibles d'entrer dans le champ d'investigation de ces compétences relationnelles.

Selon nous, ces compétences relationnelles sont centrales dans le déchiffrement des compétences spécifiques territoriales individuelles. Par analogie, les compétences spécifiques individuelles sont construites sur la base de relations entre les individus dans le cadre plus ou moins fermé du territoire. Ces relations ne sont pas en soi utiles pour exercer un travail sur un territoire mais lorsqu'elles trouvent à se valoriser sur un terrain d'imbrication des sphères individuelles et professionnelles, dans ce cas, elles sont une base des compétences spécifiques individuelles.

### ***Les compétences entrepreneuriales territoriales***

Dans le prolongement des compétences relationnelles, Noguera *et al.* (2015) développent l'idée d'une compétence entrepreneuriale territoriale. Les compétences entrepreneuriales territoriales sont considérées comme des compétences territoriales particulières (Noguera *et*

al., 2015). Ainsi, ce sont des compétences localisées (géographiquement proches) qui peuvent être spécifiques ou non.

La compétence entrepreneuriale s'appuie sur la « *qualité du réseau entrepreneurial territorial mais également sur le soutien coordonné des structures d'accompagnement et la pertinence de la maille territoriale* » (p. 27). Les travaux des auteurs se réfèrent également à la théorie des ressources et en particulier aux compétences stratégiques. Cette compétence est définie comme « *les capacités du territoire à mobiliser un ensemble de ressources matérielles ou non matérielles, individuelles ou collectives, activables d'un milieu donné, fondé sur des coopérations, des complémentarités et des spécialisations, permettant de créer de la valeur sur un territoire pour l'ensemble des parties prenantes* » (p. 29). Bien qu'exploratoires et menés sur un seul territoire, les travaux montrent l'émergence des compétences entrepreneuriales territoriales mais aussi le rôle principal d'une animation du réseau ainsi que d'une qualité de l'accompagnement des porteurs de projet. Les réseaux partenariaux ne suffisent pas à construire les compétences territoriales entrepreneuriales.

Ainsi, dans l'approche par les ressources et les compétences, les compétences territoriales, les compétences relationnelles et les compétences entrepreneuriales territoriales sont certainement celles qui peuvent être rencontrées au sein des territoires. Elles forment un groupe de compétences qui paraissent les moins transférables et les moins substituables. Nos travaux portent en particulier sur les compétences spécifiques territoriales.

A la lumière des travaux sur les compétences, nous pouvons définir les compétences spécifiques territoriales comme une combinaison de capacités territorialisées qui s'expriment à des niveaux individuels et collectifs dans des processus évolutifs générant une valeur ajoutée pour l'ensemble de l'organisation (entreprise ou territoire).

Les compétences spécifiques, par leur effet de localisation, peuvent être considérées comme l'un des facteurs de segmentation du marché du travail. Parallèlement, elles sont un objet à part entière des compétences stratégiques et identifiées comme actifs intangibles idiosyncrasiques. Elles sont des facteurs de l'avantage concurrentiel des entreprises en leur permettant de se positionner et de conserver leur place sur un marché concurrentiel. Dans le même temps, elles leur permettent également de coopérer avec d'autres entreprises et d'autres acteurs locaux à un niveau inter-organisationnel et ce, jusqu'au niveau du territoire.

Par conséquent, que ce soit par le marché du travail ou par l'avantage concurrentiel, les compétences spécifiques doivent rencontrer un territoire pour devenir des facteurs de localisation des entreprises mais également des personnes.

Notre objectif est de rechercher les compétences qui ne peuvent pas (ou très difficilement) être transférables à d'autres territoires. Une fois identifiées, il sera alors nécessaire de comprendre plus précisément l'importance et la nature de leur imbrication au territoire via une décomposition des savoirs, des savoir-être et des comportements. C'est seulement à partir de là que nous pourrons affirmer la territorialité de ces compétences spécifiques.

## Synthèse

Le territoire peut être défini comme un bassin de vie, construit par les acteurs pour répondre à des projets communs, il est organisé suivant des logiques de gestion politique et administrative. Cette définition, finalement assez partagée tant par les sciences économiques que les sciences de gestion et la géographie, a l'intérêt d'être relativement opérationnelle compte tenu de son approche politico-administrative. De plus, elle place au centre de l'analyse le capital social territorial, c'est-à-dire les relations et la coopération entre les acteurs. Ces deux éléments sont tendus par une nécessité de gestion et d'anticipation des emplois et des compétences. Pour être complète, la définition doit comporter un contenu et un contenant. Finalement, le territoire est le fruit de ses acteurs. Elles s'incarnent par les réseaux et les coopérations qui en forment le capital social territorial, la colonne vertébrale des projets de gestion des emplois et des compétences.

Sur le territoire, la dimension économique s'exprime à travers le capital humain spécifié par l'espace et dans les compétences. Ainsi, chaque territoire devient une formation socio-spatiale au fonctionnement plus ou moins autonome en matière de dynamique de l'emploi avec un capital humain générique et spécifique.

Lorsque l'on s'intéresse de plus près au caractère spécifique du capital humain, les compétences deviennent alors un élément central de construction de notre objet de recherche. Ainsi, nous avons pu identifier trois niveaux de compétences, les compétences stratégiques qui ont un potentiel de spécificité important, les compétences individuelles et entre les deux les compétences collectives. Les compétences spécifiques territoriales sont définies comme une combinaison de capacités territorialisées qui s'expriment à des niveaux individuels et collectifs dans des processus évolutifs générant une valeur ajoutée pour l'ensemble de l'organisation.

## **Chapitre 2 : Cadre d'analyse et mise en œuvre de la recherche**

### **2.1- Les compétences spécifiques, un lien des ressources humaines au territoire**

Dans la logique d'un marché de l'emploi national unifié, les politiques territoriales de l'emploi sont pensées comme des déclinaisons localisées de politiques nationales. Elles sont appliquées à des espaces plus restreints, aux dimensions plus étroites, des portions de la France miniaturisées. Dans cette ligne de pensée, lorsque des marchés locaux du travail émergent, ceux-ci sont considérés comme des « anomalies » qui auront tendance à se résorber avec le temps et la levée des facteurs de viscosité. Il en découle des programmes marqués par des actions essentiellement orientées sur la mobilité des facteurs de production et en particulier sur la mobilité du travail. Cette mobilité est considérée comme un objectif à atteindre et ce, quel que soit le lieu d'application. Le Traité Européen<sup>11</sup> prévoit la mobilité des hommes et du capital. Si celle du capital est relativement bien assurée, il reste à assurer la mobilité des travailleurs et plus généralement des personnes. Lorsque survient un choc économique localisé, lié à un déménagement ou à une fermeture d'entreprise par exemple, les mesures qui sont immédiatement envisagées relèvent de la mobilité des travailleurs afin de les inciter à rechercher un travail dans une autre branche d'activité ou une autre région. Pour faciliter ces mobilités externes au territoire, des incitations et des formations sont mises en place. Les nouvelles compétences acquises trouvent leurs justifications dans le fait qu'elles sont transversales, mobiles et transférables. Elles sont pensées pour accompagner de manière permanente les actifs tout au long de leurs carrières et doivent faciliter leur future insertion dans d'autres emplois et d'autres lieux. Par conséquent, les actifs sont invités à être plus mobiles sur le marché du travail, quitte à changer de territoire et de métier.

Dans nos différentes pratiques professionnelles et en particulier lorsqu'il s'agit d'accompagner les démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territorialisé (GPECT), ces dernières sont, pour beaucoup, marquées par la variabilité des enjeux locaux de l'emploi. Toutes ne sont pas fondées sur la mobilité des actifs, certaines

---

<sup>11</sup> Art. 63 à 66 du Traité de Fonctionnement de l'Union Européenne.

favorisent au contraire l'ancrage en améliorant l'attractivité du territoire pour garder les actifs, facilitent la constitution de réseaux et recherchent des compétences parfois très spécifiques. Toutes ces mesures individuelles conjuguées avec la différence d'appréciation et de mobilisation des acteurs, construisent une pluralité de politiques locales. Ainsi, il nous semble que cette diversité d'actions participe, au fil de l'histoire territoriale, à différencier durablement les territoires les uns des autres et à segmenter le marché de l'emploi. Le résultat est que les mobilités spatiales des actifs et celles des entreprises s'en trouvent freinées. Est-ce que les territoires qui mettent en place ces politiques font une erreur d'appréciation ? En d'autres termes, est-ce que les acteurs ne construisent pas ainsi leurs propres difficultés en se fondant sur l'attractivité, l'ancrage et la spécification des compétences ?

Il y a là une apparente contradiction, avec des politiques nationales largement fondées sur l'adéquation de l'offre et de la demande sur un marché unique, réglée principalement par la mobilité, et qui en même temps promeuvent des programmes de GPECT qui s'en détachent, voire s'y opposent. Au niveau individuel, nous observons que certains actifs restent attachés à leur territoire et ne cherchent pas la mobilité, et ce, malgré le fait que leurs trajectoires s'en trouveraient améliorées sur le plan économique s'ils quittaient le territoire.

Selon nous, si ces comportements perdurent, c'est qu'il existe de bonnes raisons tant du point de vue des entreprises, des salariés qu'au niveau de la dynamique territoriale. Nous supposons que ces fonctionnements différenciés correspondent à des situations locales efficaces pour l'entreprise et pour les salariés.

Le fonctionnement de la dynamique territoriale, l'existence d'acteurs et d'enjeux, tous variables d'un territoire à un autre, opèrent un effet de segmentation sur le marché de l'emploi. Cette dynamique change la nature des relations économiques en modifiant les conditions d'ancrage et d'attractivité des territoires. Elle peut favoriser l'intégration de nouveaux arrivants, de nouveaux entrepreneurs et leur assure une meilleure valorisation de leurs projets. En conséquence, certains territoires deviennent des lieux plus attractifs que d'autres aux yeux des actifs. Il nous semble que cette dynamique territoriale repose en partie sur un construit d'acteurs formant le capital social territorial. Celui-ci n'est pas seulement un attribut volatile et éphémère du territoire se défaisant au fil des départs d'habitants et se reconstruisant avec l'arrivée de nouvelles personnes. Cet attribut a la particularité d'être



possédée par un groupe, de ne pas être mobile (c'est-à-dire non échangeable sur un marché), non transférable et incarnée dans chaque individu mais tellement attachée au territoire qu'un individu qui décide de le quitter ne peut l'emporter avec lui. Ainsi, de ces comportements de groupe émerge une compétence collective spécifique au territoire

De plus, au niveau individuel, la dynamique économique territoriale repose sur les compétences individuelles se teintent avec l'environnement territorial existant, générant également des compétences plus ou moins spécifiques au territoire. Toutes ces compétences individuelles et collectives participent à l'ancrage des actifs au territoire. Ainsi, les compétences spécifiques peuvent être générales ou particulières, individuelles ou collectives mais ont la particularité d'être ancrées dans le territoire via des processus de spécification.

Nous arrivons ainsi à l'hypothèse principale de cette recherche. Le cœur de ma thèse repose sur l'existence de compétences spécifiques aux territoires. Alors qu'elles sont prévues par la littérature scientifique, il s'agit dans cette thèse de les identifier et d'en déterminer les mécanismes de construction et de fonctionnement sur le marché local de l'emploi. Nous supposons que les compétences spécifiques territoriales dépendent de trois ensembles de facteurs. Le premier ensemble correspond à une combinaison d'habiletés techniques, de savoir-faire éprouvés par les besoins de spécialisation économique. Le deuxième ensemble correspond à une capacité des acteurs économiques à créer une configuration entrepreneuriale et partenariale permettant de valoriser ces compétences. Enfin, un troisième ensemble de facteurs correspond à l'existence des réseaux et de modes de coopération fondés sur des relations de confiance qui, pour finir, vont permettre aux compétences collectives territoriales de se déployer.

Autour cette hypothèse centrale, trois sous-hypothèses peuvent être émises et explorées au fil de cette recherche. La première sous-hypothèse concerne la territorialisation du marché de l'emploi via différents enjeux locaux. Ces enjeux sont traités par les acteurs locaux en créant des cloisonnements qui rendent les politiques de mobilité moins pertinentes au regard de la dynamique économique générale. La deuxième sous-hypothèse concerne plus précisément les compétences. Des compétences peuvent être générées dans un contexte spatial pour un besoin économique local et elles peuvent construire en retour un cloisonnement spatial du marché de l'emploi. En cela, elles peuvent être spécifiques au territoire et de nature

individuelle ou collective. Enfin, la troisième sous-hypothèse concerne le contexte territorial dans lequel ces compétences spécifiques peuvent être créées et valorisées. En effet, il semble que l'existence de ces compétences spécifiques nécessite un contexte territorial reposant sur une dynamique économique concurrentielle et entrepreneuriale favorable.

Trois perspectives d'analyse s'ouvrent alors pour organiser le travail empirique.

La première perspective consiste à repérer, classer et analyser les compétences individuelles qui ensemble forment le capital humain du territoire. Dans cette démarche il s'agit d'identifier les compétences individuelles générales des plus mobiles aux moins mobiles et des plus substituables aux moins substituables. Nous pouvons ainsi déterminer sur un gradient substituabilité/mobilité les métiers qui font appel à ces compétences afin de discerner ceux qui sont les plus spécifiques au territoire, que nous supposons être les moins mobiles et les moins substituables.

La deuxième perspective d'analyse s'ouvre pour identifier, en matière d'offre de travail, ces compétences spécifiques individuelles qui pourraient présenter un intérêt particulier pour les salariés locaux, celui de mieux stabiliser leurs postes au sein de l'entreprise et de leur permettre d'afficher une meilleure reconnaissance de la part des employeurs. Les compétences spécifiques peuvent favoriser le maintien des salariés au sein des entreprises mais aussi des entreprises au sein des territoires en permettant de répondre aux besoins de l'appareil productif local. Ces compétences spécifiques combinent deux propriétés : celle d'être attachées aux salariés qui les possèdent mais également celle d'être attachées à un territoire. Au-delà d'une certaine limite géographique, ces compétences n'opèrent plus, elles ne peuvent être transférées ailleurs sauf à augmenter considérablement le coût de transaction. En matière de demande de travail, il nous semble que ces compétences spécifiques territoriales constituent des éléments de différenciation économique pour les entreprises qui savent les détecter et les valoriser. Elles ne seraient pas neutres dans l'entreprise car elles leur permettent de se positionner au cœur des réseaux économiques organisés et assurent leur développement.

La troisième perspective consiste à comprendre comment les enjeux locaux peuvent opérer sur les évolutions des compétences territoriales. Dans cette perspective, il s'agit pour nous d'analyser comment d'une perception collective des enjeux locaux de l'emploi, les acteurs

construisent des politiques locales adaptées à leur situation et qui, en retour, contribuent à différencier leur territoire. Pour ce faire, les acteurs travaillent ensemble, se connaissant mieux, et produisent ainsi un langage commun et une vision partagée du sujet, favorables à l'émergence d'un objectif de développement. Ces éléments constitutifs du capital social territorial produisent *in fine* des compétences collectives spécifiques.

## **2.2- La mise en œuvre de la recherche**

Dans ce chapitre, nous nous attachons à présenter l'opérationnalisation du cadre d'analyse théorique qui vient d'être exposé. Une partie de mes investigations empiriques sont issues de ma pratique professionnelle et une autre construite *ad hoc* pour la recherche doctorale.

Nous combinons trois niveaux d'analyse afin de parvenir à l'identification des compétences spécifiques territoriales. D'abord, pour mieux qualifier les démarches locales et tenter de déterminer s'il existe un ou plusieurs caractères discriminants dans ces initiatives, nous prendrons appui sur une base de données composée de 213 Initiatives Territoriales en Faveur de l'Emploi (ITE). Nous avons choisi d'approcher la territorialité par le fait que les ITE répondent directement aux enjeux de leur territoire en les mettant en regard d'indicateurs généraux de l'INSEE. L'objectif est de parvenir à des typologies d'initiatives à mettre en correspondance avec une typologie de situations locales allant des territoires les plus « urbains » aux territoires les plus « ruraux ». Selon nous, le milieu rural agit comme un agent de contraste révélant, avec plus de force, différents aspects importants de nos hypothèses, à savoir la segmentation spatiale du marché de l'emploi, les effets de réseau et de coopération, l'étroitesse du marché et probablement le caractère spécifique des compétences.

A partir de cette segmentation spatiale par les enjeux, nous avons construit une méthode permettant d'identifier les compétences spécifiques territoriales. Nous l'avons mise en œuvre dans l'exercice d'une fonction d'accompagnement méthodologique de la démarche prospective GPECT à Figeac, dans le Lot, où nous sommes engagés dans une situation d'observation-participante. Les travaux menés sur le territoire de Figeac sont de deux natures différentes tout en se complétant. Le premier volet consiste à analyser les principales

compétences des entreprises locales afin de déterminer celles qui sont considérées comme les moins transférables et les moins substituables. Ces compétences, nous les avons supposées les plus territorialement spécifiques. Le deuxième volet consiste à accompagner un consortium d'acteurs du territoire dans une démarche prospective des activités et des compétences à l'horizon 2030. Ce volet a permis d'identifier les enjeux territoriaux et d'approcher les compétences collectives territoriales. Enfin, le troisième niveau de connaissance est nécessaire pour comprendre la dynamique de capital social territorial dans laquelle est inscrit l'ensemble de ces compétences spécifiques. Nous cherchons à comprendre comment fonctionne la dynamique locale autour des projets de GPECT. Nous nous appuyons sur l'hypothèse qui place les acteurs au cœur de la dynamique territoriale, supposant que leur implication (problématisation, intéressement et enrôlement) est incontournable afin de générer le processus de spécification économique et de création des compétences territoriales.

### **2.2.1- Une analyse des GPECT fondée sur une base de données de 213 Initiatives Territoriales en faveur de l'Emploi**

La Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP)<sup>12</sup> a organisé le 2 juillet 2014 la première édition de la Journée des initiatives territoriales. Dans cette recherche, nous employons essentiellement la dénomination officielle d'Initiative Territoriale en faveur de l'Emploi (ITE); toutefois, du fait de l'institutionnalisation de ces Initiatives, elles appartiennent aux démarches de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales. La journée a permis de réunir près de 400 participants autour de la présentation de plus de 50 démarches territoriales pour l'emploi. Pour la préparation de l'événement, 213 fiches complètes ont été transmises à la DGEFP. La DGEFP a attribué à Sol et Civilisation le soin d'effectuer l'analyse de ces fiches qui sont autant de programmes de travail subdivisés en actions. L'objectif de cette recherche est de mieux caractériser les différentes initiatives territoriales pour l'emploi afin de comprendre la territorialisation. Il s'agit de qualifier ces initiatives en les classant, en les analysant suivant différents objectifs déclarés et de les mettre

---

<sup>12</sup> La DGEFP est une instance du Ministère du Travail, elle conçoit et met en œuvre les orientations du Gouvernement en matière de politique d'emploi et de formation professionnelle.

en rapport avec des types de territoire dans le but d'en vérifier la pertinence. Nous cherchons à comprendre comment ces programmes peuvent répondre aux enjeux des territoires dans lesquels ils sont initiés et ce, pour savoir si ces démarches sont en réalité des déclinaisons locales des politiques nationales de l'emploi ou bien si elles sont fondées sur une certaine appréhension des particularités locales.

L'analyse des données des programmes est basée sur la méthode d'Analyse en Composantes Principales (ACP) pour les variables quantitatives concernant les territoires et une Analyse des Correspondances Multiples (ACM) pour les variables qualitatives concernant les projets, qui sont ici les 213 programmes étudiés. Les territoires sont analysés sur la base de données de l'INSEE de l'année 2012 regroupant 31 indicateurs socio-économiques (population, densité, types d'emploi, taux de résidence secondaire, formation, etc.) – cf. Liste des indicateurs en annexe n°1. Par souci d'homogénéité, et pour ne pas perdre en cohérence, quelques sites ont été écartés de l'analyse lorsqu'ils sont déclarés sur des départements entiers, des régions voire sur plusieurs régions. Enfin, nous avons réalisé des classifications ascendantes hiérarchiques (CAH) pour regrouper les individus dans des classes (les territoires d'une part et les projets d'autre part) de telle sorte que les individus d'une même classe soient les plus semblables possibles et que les classes soient les plus distinctes possibles. La classification est ascendante car elle part des observations individuelles ; elle est hiérarchique car elle produit des classes ou groupes de plus en plus vastes, incluant des sous-groupes en leur sein.

Ce premier niveau d'analyse empirique se fonde ainsi sur des données décrivant les Initiatives territoriales en faveur de l'emploi transmises par les porteurs de programme eux-mêmes aux responsables de la DGEFP. Il n'y a pas ou très peu d'informations erronées, même si certaines analyses comme les effets sur la dynamique d'acteurs peuvent faire l'objet d'un biais d'auto-déclaration, le rédacteur étant parfois exagérément optimiste vis-à-vis de son propre projet. Etant donné que nous ne nous attachons pas à traiter ces points dans cette recherche, ces approximations ont peu d'impact sur notre analyse de fond. Toutefois d'autres points peuvent s'avérer plus délicats : la faiblesse de constitution de cette base de données réside dans la date des informations et les réseaux par lesquels les fiches ont transité. Ces données forment une « photographie » constituée sur un mode déclaratif et probablement incomplet en 2014. En effet, toutes ces données sont arrivées en 2014 au Ministère, or depuis cette date les programmes ont beaucoup évolué, ils ont parfois avancé dans leur réalisation, ont pu changer

de nature ou être abandonnés. Par ailleurs, dans un souci de légitimer leurs structures à un moment où elles perdaient considérablement en financement, les Maisons de l'Emploi se sont massivement mobilisées pour transmettre leurs programmes au détriment parfois d'autres structures locales. Il nous semble que l'analyse de « l'esprit de la GPECT » et de sa probable transcription territoriale peuvent rester valide malgré ces biais qu'il faut toutefois garder à l'esprit au moment de l'analyse.

Ainsi, les enjeux territoriaux qui sous-tendent ces initiatives locales découlent d'une description de la situation par les acteurs eux-mêmes, appréhendée à l'échelle nationale. L'objectif de ce premier niveau d'analyse est de mettre en exergue l'effet de territoire et la prise en compte de ses enjeux propres. Le deuxième niveau repose sur une méthode permettant l'identification des compétences spécifiques territoriales.

### **2.2.2- Une analyse monographique en situation participante pour détecter les compétences individuelles et collectives**

Le territoire de Figeac (Lot) a été l'objet de deux types d'investigation afin de rechercher les compétences spécifiques territoriales en discernant, d'une part, les compétences individuelles spécifiques et, d'autre part, les compétences collectives spécifiques.

#### ***La recherche des compétences collectives via la prospective***

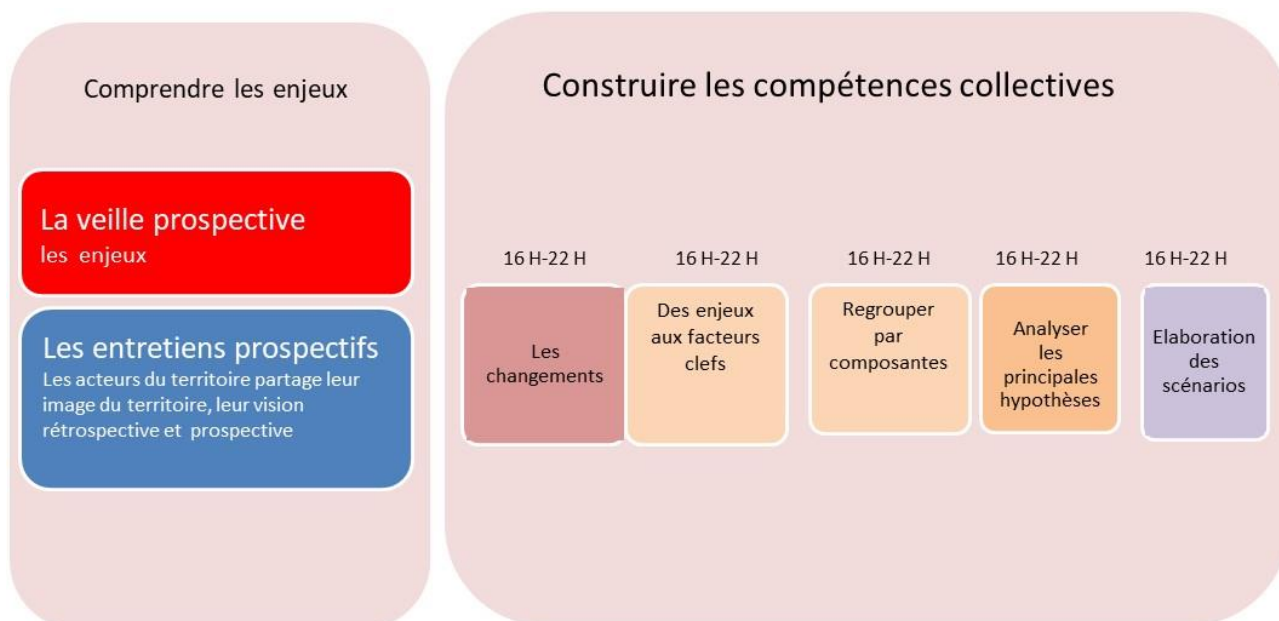
Dans un premier temps, nous avons travaillé avec les acteurs locaux dans le cadre d'une mission d'accompagnement de la démarche prospective intitulée « Activités et compétences en Pays de Figeac en 2030 ». Il s'agissait de déterminer les scénarios contrastés de l'évolution du territoire sur les activités et les compétences. Cette étape a permis de comprendre comment la dynamique des acteurs locaux se met en place, comment des personnes de culture et d'horizon divers se sont mises à travailler ensemble. Pour Le Boterf (2013) et Warnier (2008) des sciences de gestion et Leplat (2010) en ergonomie, la compétence collective ne peut résulter d'une simple addition des compétences individuelles. La méthode

de détection des compétences collectives, et en particulier celles qui sont spécifiquement territoriales, ne saurait *a priori* se baser sur des méthodes individuelles, il faut d'autres outils plus adaptés. Ce temps de prospective dans son ensemble a permis de créer un langage commun, de partager des objectifs et a finalement permis de construire une vision « développement » de leur territoire. C'est ainsi que nous avons pu assister à l'émergence d'une compétence collective. Concrètement, cette étape comporte deux volets, un volet de veille prospective et d'enquêtes exploratoires et un second volet en cinq ateliers de travail de six heures en présence des acteurs institutionnels et politiques, des acteurs de l'entreprise, des acteurs associatifs et citoyens.

C'est l'ensemble de ces étapes d'observation-participante que nous pouvons assimiler à un dispositif de recherche action et qui a permis d'être impliqué dans la construction d'une compétence collective de développement. Notre accompagnement poursuit plusieurs questions opérationnelles de la GPECT : quels sont les scénarios d'évolution des activités et des compétences du territoire ? Comment, à partir de ces scénarios, peut-on construire les stratégies territoriales en matière de gestion des ressources humaines ? Comment prendre en compte les stratégies économiques des chefs d'entreprise sans perdre de vue les actions qui s'attaquent aux facteurs territoriaux de viscosité du marché de l'emploi ?

La prospective territoriale semble être un outil pertinent pour identifier les compétences collectives. Notre approche a donc été d'appliquer cet outil pour rechercher les compétences collectives spécifiques du territoire de Figeac. Ainsi, sur ce territoire, quelle est cette compétence collective, combinaison de connaissances, de capacité de se projeter amalgamées avec chaque individualité formant une équipe et qui permet de construire des projets de territoire et de gérer des ressources ?

**Figure 1 : Schéma des différents temps de la phase d'observation-participante en Figeacois**



Dans ce premier temps et en particulier le premier volet, une veille prospective a été menée par les animateurs du territoire en croisant les données bibliographiques, statistiques et cartographiques avec des entretiens sur les perceptions des acteurs des territoires.

Ensuite, dans un second volet, nous avons croisé les différents regards individuels des acteurs pour avoir une « vision collective ». Les ateliers ont pour objectif de faire ressortir les enjeux les plus importants, les facteurs de changement, et de les hiérarchiser. A l'issue de la prospective en suivant la méthode d'analyse morphologique<sup>13</sup>, des scénarios contrastés du territoire ont été construits en matière d'activités et de compétences.

### ***La recherche des compétences individuelles***

A la suite de cette phase d'observation participante, nous avons recherché les compétences dans trois grands secteurs économiques du territoire. A partir de ces compétences, nous avons resserré notre champ d'investigation en nous focalisant sur les compétences individuelles non transférables et non substituables. Notre hypothèse est que cette dernière catégorie contient

<sup>13</sup> Méthode de prospective inventée dans les années 40 consistant à apporter une démarche globale face à une question en balayant les possibles et en limitant les problèmes de combinatoires dans lesquels il existe des milliers de solutions impossible à analyser. Source : [www.lapropective.fr](http://www.lapropective.fr)



les compétences spécifiques territoriales. Pour ce faire, nous les avons décomposées afin de mieux les qualifier et ainsi les remettre dans le cadre du marché local de l'emploi.

Cette deuxième phase repose sur des enquêtes menées auprès des acteurs économiques et nous avons complété le panel avec des éclairages d'acteurs institutionnels.

Plusieurs séries d'enquêtes ont été menées sur le terrain de Figeac. Une première série a été effectuée entre 2014 auprès d'une quarantaine de chefs d'entreprises afin de comprendre le fonctionnement du marché local de l'emploi, les enjeux et les stratégies des entreprises. Une seconde série a été menée entre 2015 et 2016 afin d'identifier plus précisément les compétences.

Nous avons mené la première série d'entretiens avec deux types de répondants : les chefs d'entreprise en prise directe avec la gestion quotidienne des ressources humaines et les observateurs du territoire extérieurs à la gestion des ressources humaines (élus, associations, etc.). L'animation de la prospective « Activités et compétences » en territoire de Figeac nous a facilité la rencontre avec les responsables du Pays de Figeac. Par conséquent, nous avons reçu un accueil très favorable de la part de l'ensemble des personnes contactées. Les entretiens ont été menés en face à face sur la base d'un guide d'entretien préparé à l'avance - cf. Guide d'entretien en annexe 2.

A la suite de cette première série d'entretiens et pour qualifier plus précisément les compétences spécifiques territoriales, nous nous sommes fondés sur la démarche dite *Ressource Based View* (théorie des ressources) pour établir nos guides d'entretien. Nous avons pointé les compétences stratégiques au sein de chaque entreprise et nous avons isolé celles qui sont non-transférables et non-substituables. Parallèlement, nous avons complété avec des entretiens sur la coopération territoriale inter-entreprises et entre les entreprises et les acteurs institutionnels. Concrètement, nous avons donc travaillé parallèlement sur deux types de grille. La première correspond à la connaissance générale du territoire, de ses enjeux RH et des coopérations, nous l'avons mise en œuvre auprès des acteurs locaux. La seconde grille est destinée exclusivement aux chefs d'entreprise et à des cadres du service des ressources humaines. Elle concerne les compétences exercées au sein de l'entreprise avec également un volet sur les coopérations menées sur le territoire entre les entreprises, ainsi qu'entre elles et les acteurs institutionnels.

Dans la grille destinée aux chefs d'entreprise, il s'agit principalement d'identifier les métiers qui constituent le cœur de chaque entreprise, puis de décomposer chaque métier en compétences avant de les catégoriser suivant leurs principales caractéristiques. Il s'agit du principal niveau d'information sur lequel nous avons porté notre temps et notre effort. Deux autres niveaux, moins centraux pour notre problématique, ont également été préparés ; nous avons administré ces deux autres niveaux en fonction du temps disponible restant. Ainsi, nous avons interrogé les responsables et les directeurs d'entreprise pour identifier les compétences les plus importantes à leurs yeux pour l'entreprise et à partir de celles-ci, celles qui sont considérées comme rares, inimitables, non-substituables, et enfin non-transférables. Lors des entretiens avec certaines personnes ressources (délégué général de la Mecanic Vallée, agence d'intérim, agence de remplacement, chambre d'agriculture, etc.), nous avons cherché à identifier les coopérations formelles et informelles que l'entreprise entretient avec les autres acteurs économiques, en particulier sur la question des RH.

Les entretiens se sont déroulés suivant ces deux guides d'entretien établis à l'avance. Cependant, à l'intérieur de la grille destinée aux chefs d'entreprise, nous avons très vite constaté qu'il y a une grande différence de définition du métier, des compétences et des postes selon les situations. Les industriels par exemple évoquent aisément les métiers comme c'est d'ailleurs le cas dans d'autres recherches identiques (Bootz *et al.*, 2013, p. 18) tandis que les agriculteurs parlent plus aisément de fonctions ou de tâches. Le concept de compétence est beaucoup moins maniable dans le monde agricole que dans le monde industriel.

Les questions sur les compétences que nous avons posées à l'ensemble des chefs d'entreprise sont basées sur trois niveaux d'analyse.

Niveau 1 : Identification des compétences, leur degré de mobilité et de substituabilité

L'effort de discernement porte sur les compétences qui leur semblent les plus indispensables, les compétences rares, les compétences les moins imitables, les compétences les moins transférables ou les plus spécifiques et enfin les compétences les moins substituables. Dans cette partie du guide d'entretien, nous avons cherché à identifier le degré de mobilité des personnes concernées. Nous avons tenté de repérer les personnes les plus mobiles soit directement avec les employeurs soit en recomposant le degré de mobilité au fil des

entretiens. L'évaluation de ce degré de mobilité a donné lieu à l'attribution d'une note sur une échelle de  $\pm$  trois points.

### **Mobilité Géographique**

France et international	=	3
Région ou départements limitrophes	=	2
50km>1>30km	=	1
30km> 0 > 20mn	=	0
20mn>-1>10mn de trajet	=	-1
N'est pas mobile	=	-2
Fortement récalcitrant	=	-3

Sur la déclaration des chefs d'entreprise et responsables des ressources humaines, les personnes les plus mobiles ont 3 points. Sur cette échelle de la mobilité, elles expriment, selon les chefs d'entreprise, une envie de travailler à l'international. Ces personnes disposent de plus d'une culture internationale de travail (connaissance des langues, expression d'une envie de travailler dans d'autres pays). Ensuite viennent les personnes qui se considèrent comme mobiles et qui ont informé les responsables d'entreprise interviewés. Généralement, cette mobilité s'effectue sur le plan géographique au niveau de la région (Midi Pyrénées, lors de nos entretiens).

Les mobilités intra-départementales sont notées d'1 point. Ce seuil est, semble-t-il, bien plus « psychologique » que réel. En effet, les personnes évoquent leur envie d'exercer leur métier à l'intérieur du département mais il se trouve que le Figeacois est à la limite de plusieurs départements, cette affirmation est difficilement vérifiable dans les faits.

Les mobilités qui obtiennent 0 (note neutre) sont censées se réaliser dans la limite de l'aire urbaine<sup>14</sup> de Figeac. Dans cette limite, les personnes ont évoqué le fait qu'elles peuvent

---

<sup>14</sup> Une Aire Urbaine est un ensemble de communes d'un seul tenant, sans enclave et constitué par un pôle urbain de plus de 10000 emplois ainsi que par des communes rurales ou unités urbaines dont au moins 40% de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans les communes attirées par celui-ci. Source : INSEE

conserver leur logement, leurs réseaux relationnels (familiaux et professionnels) et leurs habitudes de vie (scolarité des enfants, loisirs, etc.). Ce critère a la particularité de combiner la distance et le temps parcouru. En effet, les personnes ne sont pas attachées à une distance particulière, elles considèrent par défaut qu'au-delà d'un temps de trajet, elles perdent en qualité de vie. Ainsi, nous avons combiné le temps de trajet avec une distance moyenne à parcourir suivant les conditions de circulation de la ville. En effet, les personnes sont réticentes à se déplacer au-delà de la limite de 30 km ou de 20 minutes de trajet.

Nous avons choisi de formaliser différents faibles niveaux de mobilité par une notation négative (de -1 à -3). Le premier (-1) correspond à des problèmes matériels de déplacement, pour des personnes qui sont à la limite des transports en commun ou qui ont très peu de moyens de locomotion propres. Cela correspond bien souvent à la réalité vécue par les jeunes en formation ou les actifs sans emploi cherchant un poste peu qualifié. La note de -2 est attribuée aux personnes que le chef d'entreprise considère comme « pas mobile » dans la mesure où l'importance de leurs relations interpersonnelles lui permet d'affirmer qu'elles sont trop « ancrées » pour une quelconque mobilité. A ce stade, il s'agit d'une hypothèse émise par l'employeur. La note -3 est quant à elle attribuée quand la non mobilité est complètement assumée et que les personnes concernées sont absolument certaines de ne pas changer de lieu de travail.

La substituabilité est évoquée au fil des questions. Comme pour la mobilité, elle repose sur une échelle allant de -3 à +3. Dans la notion de substituabilité, nous avons plusieurs niveaux dont les limites peuvent parfois se chevaucher. D'abord, il y a la substituabilité d'une personne par une autre personne. Dans ce cas de figure, et dans la mesure où la substituabilité est facile aux yeux de l'employeur, la note 3 est attribuée. Les personnes peuvent être remplacées en quelques heures par une autre personne de l'équipe voire de l'extérieur de l'entreprise. La note 2 est attribuée lorsque les personnes qui occupent le poste doivent accorder quelques jours à transmettre les clefs de compréhension de leur poste. La note 1 est attribuée lorsque la substitution n'est plus possible dans le délai de quelques jours. Les personnes doivent passer plus de temps pour acquérir les connaissances de base mais également les techniques afin d'occuper le poste. La note 0 est attribuée lorsque les chefs d'entreprise commencent à considérer les personnes comme difficilement remplaçables.

Ainsi, la graduation atteint 0 lorsque la substitution commence à poser une difficulté pas très bien perceptible pour l'organisation de l'entreprise, ses productions ou ses services. A la note -1, les chefs d'entreprise envisagent difficilement la substitution de la personne. Un système de formation interne ou externe est souvent mis en place. La note -2 est attribuée aux compétences exercées qui ne sont pas considérées comme substituables sauf si la personne engage une formation d'au moins un an avant la prise de fonction. La note de -3 est attribuée lorsque les chefs d'entreprise excluent toute substituabilité. Cette note, bien que radicale, est souvent évoquée par les chefs d'entreprise pour signifier l'importance qu'ils accordent à ces personnes. La substitution n'est envisagée que dans la mesure où on réoriente complètement la production de l'entreprise ou ses services les plus fondamentaux.

Niveau 2 : Détermination et valorisation des compétences spécifiques au sein de l'entreprise : comment sont-elles identifiées ou acquises, comment sont-elles conservées et valorisées ? Lorsque des compétences spécifiques ont été identifiées, nous avons interrogé les chefs d'entreprises et les responsables des ressources humaines sur les mécanismes internes qui ont permis de le faire. Une fois identifiées, nous avons interrogé les responsables sur la façon dont elles sont alors valorisées au sein de l'entreprise.

Niveau 3 : Mise en lumière de la coopération territoriale autour des ressources humaines et des compétences spécifiques. Nous avons cherché à comprendre comment la ressource humaine peut être une source de coopération au sein d'un territoire. La rareté de la ressource et son caractère stratégique empêchent-elles les entreprises de coopérer ? Si une coopération est envisageable, de quelle manière et sous quelle forme elle peut être mise en œuvre ?

Plusieurs types de coopérations sont envisagées, la coopération entre les entreprises elles-mêmes et la coopération entre les entreprises et les autres acteurs du territoire. La finalité ne semble pas être la même, nous cherchons à identifier les raisons qui peuvent pousser les entreprises à coopérer avec d'autres acteurs alors même que la ressource humaine permettrait de prendre l'avantage face à la concurrence.

Les entretiens sont soit retranscrits intégralement ou ont fait l'objet de notes détaillées prises au cours de l'entretien – cf. Exemple de retranscription placé en annexe 3.

### **2.2.3- Le choix des filières, des entreprises et des acteurs à rencontrer**

Nos résultats recombinent l'ensemble des trois secteurs du territoire qui ont été investigués : l'industrie aéronautique et mécanique, l'agriculture, l'industrie agro-alimentaire.

Sur le territoire de Figeac, la prospective GPECT a conduit dès 2012 à l'identification de trois secteurs les plus importants aux yeux des acteurs du territoire : l'agriculture, par son emprise territoriale et sa gestion du vivant, prolongée par l'industrie agro-alimentaire, l'industrie aéronautique et mécanique par l'importante masse salariale qu'elle emploie sur le territoire.

Les personnes qui nous ont reçu ont été contactées via les réseaux disponibles au sein du territoire à savoir le Pays de Figeac, l'association Mode d'Emplois, la Coopérative Fermes de Figeac et l'association Mecanic Vallée des industriels de l'aéronautique et de la mécanique. Certaines entreprises se situent en dehors des sphères relationnelles de ces acteurs locaux comme les entreprises localisées près de Limoges ou de Brive la Gaillarde ; elles ont été approchées via des rencontres dans les salons professionnels tels que le SIANE (Salon des Partenaires de l'Industrie) à Toulouse.

En fonction des personnes enquêtées, les entretiens ont suivi plusieurs guides de questions semi-directives. Les entretiens ont duré entre une heure trente et deux heures. Selon la disponibilité des personnes rencontrées, nous avons pu, pour certaines, revenir plusieurs fois dans les entreprises afin d'approfondir certains aspects du sujet. Sous contrainte de temps, nous avons procédé en plusieurs niveaux de disponibilité en commençant par les questions essentielles, renseignées dans tous les cas, pour ensuite approfondir certains points. Enfin l'entreprise Andros qui emploie près de 500 salariés n'a pas souhaité nous recevoir pour des raisons de confidentialité, afin de ne pas dévoiler sa politique de Ressources Humaines, mais c'est le seul cas de refus que nous ayons enregistré.

## 2.2.4- Trois terrains pour recueillir des informations sur le capital social territorial

Suivant l'une de nos hypothèses, les compétences spécifiques s'exercent dans un « cadre » territorial, elles sont valorisées par les acteurs locaux tout spécialement dans leurs relations économiques et leurs coopérations dans un objectif de développement. Ce cadre est ce que nous appelons le capital social territorial.

Notre objectif est de comprendre comment le capital social se forme, s'anime et s'organise autour de la dynamique de l'emploi et des compétences sur un territoire. Notre hypothèse est qu'un capital social ne peut être réellement efficace que s'il est sollicité, impliqué et animé autour d'un objet commun. Ce deuxième niveau de terrain a pour objectif de mettre en exergue le rôle du capital social territorial dans l'identification, le traitement collectif des enjeux de ressources humaines.

Nous avons choisi trois territoires pour analyser les différentes facettes de la construction du capital social territorial : Langres et le Sud Alsace tous deux situés dans la Région Grand Est et le territoire de Figeac.

Nous avons construit une grille d'enquête correspondant aux différents niveaux « d'enrôlement » (Chevalier *et al.*, 2014) et nous l'avons administrée sur les territoires de Langres et du Sud Alsace – cf. Liste des acteurs enquêtés en annexe 4.

Les deux territoires sur lesquels les grilles ont été appliquées sont très différents. Le premier concerne le Pays de Langres, situé dans la région Grand Est, dans le département de la Haute-Marne. Le second concerne le Sud Alsace dont la ville la plus importante est Mulhouse. Ces deux territoires ont été sélectionnés sur la base de deux critères par un Comité de Pilotage<sup>15</sup> monté à l'initiative de la DGEFP, réunissant le CGET, Agrosup Dijon ainsi que Sol et Civilisation. Sur la base des Initiatives Territoriales en faveur de l'Emploi portées à sa connaissance, le Comité a estimé que le choix de deux territoires d'enquête devait reposer sur deux critères qui prennent en compte les caractéristiques du territoire et du système d'acteurs. Le premier critère correspond à la dynamique d'acteurs engagés dans la démarche de gestion des emplois et des compétences. Elle est fondée sur la capacité des acteurs à gérer ensemble et

---

<sup>15</sup> Une convention de recherche a lié les membres du Comité de Pilotage durant la période 2014 à 2016 sur cette thématique.

efficacement un programme financé par l'Etat et les collectivités territoriales. Les territoires visés correspondent à des périmètres définis administrativement sur lesquels se sont activés des acteurs organisés ; ce ne sont pas des espaces informels tels que nous pouvons aussi en rencontrer dans ce type de projet (vallée, rive d'un fleuve...). Pour les deux territoires, l'idée n'était pas de choisir une même unité géographique ni administrative (Pays, Région, Département ou Canton) mais de privilégier les aires d'intervention des porteurs de projets. Dans le cas du sud Alsace, il s'agit de la Maison de l'Emploi de Mulhouse (MEF) et du Pôle d'Equilibre Territorial et Rural du Pays de Langres (ex-Pays de Langres). Le second critère repose sur les caractéristiques structurelles des territoires, à savoir des territoires dont la dynamique d'emploi est favorable dans la mesure où ils affichent des taux intéressants d'activité et de formation, et qui disposent d'équipements infrastructurels intéressants pour les entreprises et les ménages. Ces éléments sont appréciés par le Comité de pilotage car il s'agit de proposer des modèles de développement pour avoir des pistes à suivre pour les prochains programmes de politiques publiques locales d'emploi. A l'arrivée, le choix a porté sur deux territoires très différents, l'un étant très rural et l'autre plus urbain. Ce contraste a été jugé potentiellement intéressant afin de comprendre s'il y a un éventuel effet de la dispersion des activités et de la faible densité des habitants. L'effet de contraste entre les deux territoires permet de mieux révéler les logiques d'implication sous-jacentes aux dynamiques d'acteurs. Le nombre de projets et leur diversité permettent de caractériser un territoire dynamique mais ne donne pas d'indication sur la manière dont les acteurs s'impliquent et les mécanismes d'implication. Par conséquent, nous avons cherché à approfondir, dans les entretiens, ces deux dimensions d'implication et d'organisation des acteurs dans les projets de GPECT.

L'étude de chacun des deux territoires s'est déroulée en deux volets. Le premier volet consiste à mieux comprendre les enjeux territoriaux à partir d'analyses documentaires portées à notre connaissance par les acteurs locaux. Il s'agit de mobiliser la littérature grise disponible : les études sectorielles, rapports d'audits, comptes-rendus, présentations graphiques. Le second volet repose sur une série de dix entretiens semi-directifs conduits avec des représentants des grandes sphères d'acteurs : économique, politique, associative et citoyenne (Sol et Civilisation, 2011), sur les conditions et moyens de leur implication dans le projet.

Nous avons commencé par identifier trois niveaux distincts dans les projets.



D'abord le niveau de réflexion et de conception, avec des personnes qui ont eu à préparer la démarche et qui gèrent concrètement le dispositif ; il s'agit de groupes plutôt fermés ayant la maîtrise méthodologique.

Ensuite, le niveau de pilotage dans lequel nous avons pu identifier un groupe de décideurs. Ce niveau analyse les objectifs, définit les indicateurs de suivi et d'évaluation.

Enfin, le troisième niveau correspond à celui de la réalisation des actions ; il s'agit d'acteurs aux champs d'intervention souvent thématiques et censés mettre en application des actions à partir de leurs structures. Les personnes interrogées se prononcent sur l'ensemble des questions, elles ont été sélectionnées car elles ont participé à l'un des trois niveaux d'intervention dans le programme de gestion des emplois et des compétences.

Les entretiens ont été menés de façon identique sur les deux territoires. Tous ont eu lieu à une période rapprochée au printemps 2016. Ils ont duré environ deux heures et ont fait l'objet d'une retranscription partielle pour chaque acteur et d'une synthèse générale. Une dizaine d'acteurs ont été interrogés par territoire. Ces entretiens ont parfois été complétés par des entretiens téléphoniques, en fonction des besoins et des informations manquantes.

Après une première question préliminaire sur la perception de chaque personne des enjeux du territoire, les questions posées concernent cinq thématiques principales, à savoir la mobilisation des acteurs, le niveau et la forme des participations, le retour d'expérience et les effets sur les relations, et enfin la place de l'Etat dans le dispositif – cf. guide des entretiens en Annexe 5.

### **2.2.5- Présentation des territoires d'investigation**

Nous présentons ici les trois territoires d'investigation : le territoire de Figeac, le territoire de Langes et celui du Sud Alsace. Pour cette présentation, nous nous cantonnons aux principales caractéristiques démographiques, socio-économiques et institutionnelles. La partie concernant le marché de l'emploi local et la dynamique économique relèvent des résultats et sera traitée ultérieurement. Par ailleurs, le terrain principal de notre observation participante étant le Figeacois, nous avons apporté un soin plus important à le décrire.

***Le territoire de Figeac, un territoire rural et industriel qui s'appuie sur une dynamique sociale soutenue***

Difficile de broser un portrait du territoire, les contours du Pays de Figeac n'ont cessé d'évoluer depuis qu'il fut créé en 2004. Il fut d'abord appelé le Pays Est Quercy avant de prendre sa dénomination de Pays de Figeac. L'Association pour le développement du Pays de Figeac, du Ségala au Lot-Célé<sup>16</sup> a pour mission d'être une interface entre les différents acteurs du territoire et également entre ces acteurs et les institutions régionales, nationales et européennes. L'association est devenue un syndicat mixte le 25 mars 2011, en vue de l'élaboration du Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT). Le Pays de Figeac est composé de la Communauté de communes du Haut Ségala et du Grand Figeac. Cet ensemble forme 91 communes pour 45000 habitants sur un espace de 947 km<sup>2</sup> soit une densité de 43 habitants au km<sup>2</sup>. Le bassin de vie de Figeac quant à lui est composé de 57 communes dont quelques-unes sont situées dans l'Aveyron (Ambeyrac, Asprière, Balaguier, Capdenac Gare, Foissac, Naussac, Salvagnac Cajarc, Causse-et-Diègue et enfin Sonnac). L'aire urbaine de Figeac, identifiée par l'INSEE, est composée de 33 communes dont deux se situent dans l'Aveyron (Balagier d'Olt et Capdenac Gare). Nos travaux portent sur l'ensemble du bassin de vie de Figeac, toutefois, pour l'analyse de l'industrie, nous aurons à l'étendre bien au-delà du Figeacois. Le périmètre de gestion administrative des acteurs locaux se restreint au Figeacois ainsi donc nommé le Pays de Figeac, dont le périmètre s'étend plus au nord.

---

<sup>16</sup> L'association a été dissoute en janvier 2016 et une partie de ses missions a été confiée à Figeac Agglomération.

## Carte : Le Pays de Figeac (2014)



Source : Pays de Figeac

Le Pays de Figeac a subi un important exode de sa population vers des villes comme Toulouse à partir des années 70 jusqu'à la fin des années 90. Alors que l'amorce de l'augmentation de la population a été engagée dans le Lot dès 1982, le territoire n'a vu sa population commencer à croître qu'à partir de 1999. Ainsi, en 2008, la population du territoire est revenue à son niveau de 1968. Cette augmentation est à imputer au solde migratoire (+1,1% en moyenne annuelle entre 1999 et 2006) car le solde naturel est négatif pour cette période (-0,3% en moyenne). Il est à noter que pour l'ensemble du territoire, seule l'agglomération de Figeac n'a jamais vu sa population diminuer et compte actuellement 10515 habitants. La population qui vient vivre en Pays de Figeac est principalement composée de retraités, venant d'Angleterre,

des Pays-Bas et d'Ile de France. Cet apport de population de retraités est à la base d'une importante économie résidentielle en Pays de Figeac, mais elle dessine également un portrait vieillissant du Pays dont un quart de la population a plus de 65 ans contre 19% pour la région Midi Pyrénées en 2012<sup>17</sup>. L'ensemble du département du Lot compte 24% de sa population à plus de 65 ans. Il s'agit de l'un des départements les plus âgés de France. Par ailleurs, on peut souligner la moindre participation à l'activité des 55 à 64 ans (35,8% de taux d'activité contre 38,5% pour le Lot et 40,8% pour la région Midi Pyrénées) qui peut être expliquée par le fait que les postes offerts nécessitent des compétences techniques poussées conduisant prématurément à l'obsolescence des compétences des seniors (Guillou et Levasseur, 2008). A l'inverse, la population des 20 à 25 ans est très faible, elle s'établit à 3,8% dans le Pays de Figeac contre 4,7% pour le Lot et 6,6% pour la région Midi Pyrénées. Ainsi, les jeunes ont tendance à quitter le territoire pour aller s'établir à Toulouse afin de pouvoir continuer leurs études ou exercer leurs premières expériences professionnelles. En prolongeant les tendances statistiques, en 2030, du fait du vieillissement de la population, du départ continu des jeunes du territoire et de l'arrivée des retraités du nord de la France et de l'Europe, cette population, déjà âgée, représentera plus de 40% de la population du territoire. Il est vraisemblable que sans un solde migratoire clairement positif, la population diminuerait<sup>18</sup>.

Concernant l'emploi, selon l'INSEE, le taux de chômage du territoire de Figeac s'établissait à 5,3% en 2003, il descend jusqu'à 4,9 avant la crise de 2008, et il s'élève à 8,1% au plus fort de l'impact de la crise en France pour désormais revenir à 7,3%. L'une des caractéristiques les plus importantes de ce territoire est qu'il ne connaît pratiquement pas la crise de l'emploi, en dehors du choc conjoncturel de 2008, il existe peu de territoires en France qui puisse présenter ce taux de chômage surtout en étant aussi spécialisé dans l'emploi industriel. En effet, le Pays de Figeac est le premier bassin industriel du département autour des entreprises de la mécanique et de l'aéronautique générant sur tout le territoire plus de 2500 emplois.

Pendant la période des Trente glorieuses, le poids des actifs salariés était relativement équilibré entre le tertiaire, l'industrie (incluant la construction) et l'agriculture. Depuis les années 70, l'agriculture a subi comme partout en France une forte perte de ses actifs pour ne plus en représenter en Pays de Figeac que 7% en 2016. 650 exploitations sont actuellement

---

<sup>17</sup> Source : INSEE

<sup>18</sup> Données statistiques du Pays de Figeac, documents de 2012 à 2015.

comptabilisées sur le territoire et ce nombre est en recul constant depuis 1999 où elles étaient 1361. Cette proportion reste cependant très élevée comparée au 3% connu au niveau national. Parallèlement, la surface agricole utile (SAU) est en augmentation durant cette période. Par conséquent, la taille des exploitations est de plus en plus importante bien que l'activité occupe de moins en moins de personnes. L'activité agricole est essentiellement tournée vers l'élevage de bovins (lait, viande), d'ovins et de caprins. La prairie occupe 89% de la Surface Agricole Utile (SAU), 7,5% de la SAU est destinée à la culture des céréales. Ces dernières sont principalement localisées dans les vallées, à côté de cultures fruitières et maraîchères. Le positionnement dans l'espace des cultures est bien entendu fortement lié aux conditions pédoclimatiques. Le secteur agricole se trouve face au défi d'un renouvellement de génération de ses actifs avec 29% des actifs agricoles qui ont plus de 55 ans, l'un des taux les plus élevés du département. Le diagnostic du Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) affirme que l'identité du Pays continue à être fortement marquée par le secteur agricole et ce, alors même que Calmon et Lugan (2012, p.42) considèrent qu'il est désormais nécessaire de *"faire disparaître cette idée que le Pays de Figeac comme l'ensemble du Lot, est une zone où domine largement l'agriculture"*.

Parallèlement au retrait du secteur agricole, le secteur des services devient largement prépondérant en termes d'actifs. Le tertiaire représente 65% des emplois du territoire en 2008. L'économie générée par le tourisme, la santé et les commerces de proximité sont les principaux piliers de ce secteur. Concernant le tourisme, le Pays de Figeac dispose de 62 monuments et objets historiques protégés. Les célèbres et très fréquentés Chemins de Saint Jacques de Compostelle passent par son territoire, il est traversé par les vallées du Lot et du Célé. Son paysage est d'une très grande richesse avec trois grands ensembles paysagers. Le premier ensemble est le Ségala composé de *« plateaux montagneux, de vallées incisées en gorges, aux versants raides assombris de bois... où domine une végétation dite siliceuse de landes, de bruyères, de fougères, de genêts et de châtaigniers »* (Calmon et Lugan, 2012, p36). Le deuxième ensemble est le Limargue, fait de reliefs adoucis aux *« grasses prairies, aux champs bordés de haies vives et de rangées de peupliers »* (*ibid.*). C'est un paysage de bocage. Et enfin, vient le Causse aux paysages arides et rocheux, avec une végétation de genévriers, de bois clairsemés et de vallées sèches. Fort de ces attraits et de cette diversité paysagère, le territoire offre un accueil touristique important. Il est en mesure d'absorber 1,8 million de

nuitées touristiques dont 70% en hébergement non marchand (résidences secondaires principalement). La ville de Figeac devient un centre important de séjour afin de visiter des sites remarquables comme Rocamadour, le Gouffre de Padirac ou, un peu plus éloigné, Conques. Le secteur de la santé quant à lui est en pleine expansion, la demande y est élevée en raison de l'arrivée continue d'une population plus âgée. En 2010, on dénombre 44 médecins généralistes sur le territoire. Rapporté au nombre d'habitants, la moyenne est supérieure à celle du département du Lot ou encore à la France métropolitaine. La situation est identique concernant le nombre d'infirmiers sur le territoire. Toutefois, bien que mieux doté, le territoire subit une forte tension liée à un manque de personnel médical. L'ouverture en 2012 d'un Institut de la Formation en soins infirmiers<sup>19</sup> à Figeac améliore progressivement la situation du territoire.

Le commerce est concentré à Figeac et aux alentours. Les cinq supermarchés de 400 à 1350m<sup>2</sup> contribuent à attirer de nombreux habitants du territoire. Le centre-ville de Figeac possède aussi un maillage important de commerces vestimentaires et de proximité.

Enfin, l'industrie du territoire est largement dominée en termes d'emploi par le secteur de l'aéronautique et dans une moindre mesure de la mécanique. Les deux plus importantes entreprises qui sont Ratier-Figeac et Figeac Aéro emploient respectivement 1036 et 900 salariés. A ces chiffres, il faut également rajouter plus de 600 salariés dans les PME industrielles du territoire. L'emblématique entreprise Ratier-Figeac est le premier hélicier au monde et l'histoire économique du territoire lui est fortement liée. Dans ce sens, un élément important de l'histoire industrielle du territoire concerne une période récente. Dans les années 70 à 80, Robert Vitrat, à l'époque Président Directeur Général de Ratier, a commencé à favoriser l'installation de certains cadres de l'entreprise sur le territoire. Il s'agissait de leur permettre de monter leur propre entreprise en leur assurant le rachat d'une grande partie de leur production. Ainsi sont nées de nombreuses entreprises du territoire qui sont maintenant devenues des employeurs importants. Monsieur M. a ainsi pu lancer l'entreprise Figeac Aéro qui compte désormais 900 salariés, de la même façon, le territoire a vu naître SOFOP ou encore Forest Line. Ces entreprises ont pour la plupart gardé un lien fort avec l'industrie aéronautique, tout en se diversifiant au fil des années. L'essaimage a parfaitement fonctionné

---

<sup>19</sup> Effectif annuel de 40 étudiants environ.

et a créé un ensemble cohérent composé de systémiers, d'équipementiers et de sous-traitants (1<sup>er</sup> rang et 2<sup>ème</sup> rang) qui sont en capacité de répondre collectivement et directement aux besoins des avionneurs (Airbus, Boeing, Dassault, etc.).

### ***Le territoire de Langres face aux enjeux d'attractivité démographique et économique***

Les acteurs de l'entreprise, les acteurs institutionnels et les associations du Pays perçoivent différemment les enjeux locaux. Toutefois, ils s'accordent à identifier la baisse de la population et le vieillissement de la population comme une difficulté importante. Située sur la diagonale du vide, le territoire subit une baisse de population depuis les années 60. Le rythme a été plus important dans la période 1999 à 2009 (-0,25%/an). En termes de répartition, cette baisse a été moins marquée à Langres que pour les autres communes du territoire. La désertification affecte particulièrement les zones situées à l'est et à l'ouest du territoire. Au cœur du parc national en projet, la densité avoisine les 4 hab/km<sup>2</sup>. La tendance est principalement due au départ des jeunes pour leurs études et ce, jusque dans les années 1975 mais depuis, le solde naturel est devenu déficitaire<sup>20</sup>. Le départ des jeunes et le déficit du solde naturel produisent un effet de « ciseau » et accentue la perception des habitants de vivre dans un territoire de moins en moins peuplé. Le territoire n'est pas doté d'infrastructure de formation post-bac. Il compte sept collèges (dont deux à Langres) et deux lycées publics dont un lycée professionnel, ainsi qu'un collège privé et une maison familiale rurale.

Le vieillissement général de la population est considéré comme un défi important pour le territoire qui affiche un taux de 35% de personnes de plus de 55 ans (contre 30% en moyenne en France). D'après l'INSEE, en 2040, il y aura deux fois plus de personnes de plus de 60 ans sur le territoire que de personnes de moins de 20 ans. Ces évolutions démographiques mettent les acteurs locaux devant la nécessité de présenter des actions adaptées afin de « retenir » les populations et notamment par l'ancrage des entreprises et la création d'emplois. Parallèlement, les acteurs pointent, comme dans beaucoup de territoires ruraux<sup>21</sup>, l'avancée du désert médical – peu de médecins et encore moins de spécialistes – comme une difficulté majeure qui peut altérer la qualité de vie du territoire. Pourtant, la ville de Langres est équipée d'un centre hospitalier public (135 lits) ainsi que d'une clinique privée (75 lits) qui

---

<sup>20</sup> Source : INSEE, [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

<sup>21</sup> Le Monde, La France des déserts médicaux, le dossier met en rapport les déserts médicaux et la densité de population. 30 mars 2017.



forment ensemble le Pôle de Santé de Langres. La ville thermale de Bourbonne-les-Bains est également équipée d'un centre hospitalier. Plusieurs maisons de santé pluridisciplinaires ainsi que des regroupements de médecins sont présents sur le territoire, ces derniers étant essentiellement sur l'axe Dijon-Langres, tandis que les Maisons de Santé pluridisciplinaires sont pour les 2/3 plus éloignées des grands axes routiers.

Enfin, les acteurs expriment une grande inquiétude face au faible renouvellement du tissu associatif pouvant conduire à un manque de dynamisme général du territoire. De l'avis général, les associations ne rencontrent pas de réelle difficulté en termes de gestion ou de participation. La difficulté vient au moment du renouvellement des membres. Ainsi, pour l'ancien animateur d'Actisud (le club d'entreprise) : « *chaque année, la moyenne d'âge des membres augmente d'un an* ». Le renouvellement des forces associatives du territoire suscite une réelle inquiétude d'autant plus que ces associations sont perçues comme un élément central de l'attractivité territoriale.

### **L'attractivité du territoire et son patrimoine naturel et bâti**

*Extrait du rapport de Sol et Civilisation pour la DGEFP (2016, p.8)*

« Les éléments naturels les plus connus et reconnus sont les quatre lacs se trouvant aux abords de la ville de Langres : le lac de Charmes, le lac de la Liez, le lac de la Mouche et un peu plus loin, le lac de la Vingeanne. Le territoire abrite également une multitude de sites naturels, protégés ou non, qui forment un patrimoine naturel riche et diversifié. La forêt couvre une vaste partie du territoire avec notamment le massif forestier d'Auberive, qui est le plus important et où vivent des colonies de cerfs, de chevreuils et de sangliers, ainsi que le bois de Chaspussin, le bois de la Roche... Les marais tufeux du Châtillonnais sont reconnus, ainsi que les grottes, les gorges, les sources (Meuse, Aube, Vingeanne, Marne...), les falaises, les pelouses sèches, les sources thermales, les vallées (Aube, Ource...) et les vallons (Lochère, Erelles...). Les divers espaces de forêts abritent des essences d'arbres rares, et les lacs accueillent de nombreux oiseaux migrateurs, comme la cigogne noire par exemple. Deux projets de Parcs naturels sont en cours de négociation : un Parc National à l'Ouest du territoire et un Parc Naturel Régional sur la région de Bourbonne-les-Bains et Vannier-Amance, à l'Est. Au-delà de ses richesses naturelles, un patrimoine bâti préservé témoigne de la longue histoire du territoire. La ville de Langres possède une ceinture de remparts quasiment intacts de 3,5 km de longs, dotée de 12 tours et 6 portes, une citadelle ainsi qu'une enceinte fortifiée. Forte de sa cathédrale et son cloître, ses ruelles étroites, ses maisons Renaissance, hôtels particuliers et anciens couvents, la ville de Langres est classée parmi les 50 plus belles villes de France. Le reste du territoire abrite également un héritage architectural important : les abbayes d'Auberive, de Morimond, de Belmont, des vestiges gallo-romains comme la villa d'Andilly-en-Bassigny ou le tombeau de Faverolles, le Château Renaissance du Pailly, les maisons paysannes à l'architecture typique... A ce patrimoine bâti s'ajoute un



patrimoine culturel qui correspond à la fois à l'héritage de Diderot, né sur le territoire en 1713, et à un ensemble de manifestations culturelles : Musée d'Art et d'Histoire, Maison des Lumières, nombreux festivals et associations culturelles, deux compagnies de théâtre professionnelles... Enfin, le territoire possède un patrimoine artisanal important, lié à la coutellerie et à la vannerie. Le siège de la coutellerie se situe maintenant à Nogent, juste à l'extérieur du périmètre du pays de Langres, mais Fayl-Billot, à 25km au Sud de Langres reste l'un des plus importants pôles vanniers français, avec l'unique école d'osiericulture et de vannerie de France. »

En matière d'aménagement de l'espace, le territoire dispose de réels atouts. Il est positionné sur un « Y » autoroutier, ce qui en fait un lieu stratégique d'installation des entreprises<sup>22</sup>. La stratégie des acteurs locaux a été, jusqu'aux années 2005, de chercher à attirer des entreprises et en particulier en créant des zones d'activités aux endroits les plus accessibles du territoire. Cette stratégie n'a pas rencontré le succès attendu. C'est pourquoi une autre stratégie a été imaginée à partir des entreprises et de l'emploi existant. Cette stratégie a vite rencontré l'approbation de beaucoup d'acteurs locaux car ils perçoivent le potentiel des petites entreprises du territoire, en termes de compétitivité et d'emploi, tout en pointant également leurs fragilités face à un manque d'organisation interne et de compétences adaptées. En effet, ces entreprises sont parfois positionnées sur des segments à forts potentiels (plasturgie, automobile, etc.) qui nécessitent un savoir-faire pointu. L'histoire économique du territoire est marquée par la métallurgie qui s'est développée grâce à un sous-sol riche en minerai de fer et l'abondance de la ressource bois pour alimenter les fourneaux. En 1847, le département était le premier département français de production de fonte et de fer avec 109 usines disséminées. Les industries ne sont arrivées à Langres que dans les années 1950 et avec elles de nombreux travailleurs immigrés, essentiellement italiens, portugais et espagnols. Ces entreprises ont créé de nombreux emplois (près de 1000 à Langres entre 1956 et 1970). Le déclin industriel des années 70 a ensuite entraîné une spirale de perte de population et d'attractivité. Notons toutefois que le territoire est resté façonné par l'empreinte industrielle puisque le secteur représente toujours un quart des emplois contre 13% au niveau national. Les traits de l'industrie locale sont de plus en plus accentués par la plasturgie avec la présence d'importantes entreprises telles que Freudenberg, Plastic Omnium, Produits Plastiques Performants, Magna Donnelly. Les débouchés de ces entreprises sont pour la plupart dans l'automobile.

---

<sup>22</sup> Les autoroutes A5 et A31 relient le territoire à Troyes, Paris, Dijon et Lyon.

L'agriculture (8% des emplois) et l'agroalimentaire sont un pilier important de l'économie du territoire. On trouve sur le territoire d'importantes coopératives comme Sodiaal pour la fabrication de fromage ou encore Entremont Alliance.

Le secteur des services concentre un peu plus de 50% des effectifs surtout dans le commerce. Le tourisme en particulier représente un potentiel important mais le territoire souffre de ne pas être un lieu de villégiature ; c'est un lieu de passage avec une durée moyenne de séjour de 1,4 jour et une forte saisonnalité. Pour autant, il représente 2700 lits en hébergement marchand dont 630 en hôtellerie traditionnelle, 2070 places d'accueil en hôtellerie de plein air et 14800 places en résidence secondaire.

L'économie du territoire est structurée par un fort maillage de TPE<sup>23</sup> sur lequel les acteurs s'accordent pour proposer une stratégie de confortation. En effet, les entreprises rencontrent des difficultés de gestion au quotidien, tant sur des aspects financiers, commerciaux, communicationnels ou organisationnels que sur les aspects de ressources humaines.

Ainsi, la dégradation de l'emploi industriel conjuguée avec le faible relais de l'économie touristique et malgré la vitalité des entreprises de la plasturgie, le marché local du travail reste restreint en termes de possibilités de recrutements et d'embauches. Le territoire compte 9000 emplois dans le privé mais avec un recul marqué de 12% entre 2000 et 2010 soit 1000 salariés. Parallèlement, le territoire compte 2500 salariés dans le secteur public, l'hôpital et la ville de Langres se plaçant parmi les 10 plus importants employeurs du territoire. Par ailleurs, les salariés souffrent d'un manque de qualification les empêchant parfois d'accéder aux offres locales. La population est en moyenne moins diplômée qu'au niveau national avec 5% des personnes qui détiennent au moins un Bac+3 contre 10% au niveau national. Une autre difficulté concerne la mobilité. Le département est parcouru par des navettes quotidiennes interdépartementales avec 770 résidents allant travailler en Côte-d'Or, 310 en Haute-Saône et 120 dans les Vosges, tandis que dans le même temps, 930 personnes vivant à l'extérieur du territoire viennent y travailler.

---

<sup>23</sup> 95% des entreprises ont moins de 10 salariés dont 67% n'ont pas de salarié et seul 1% des entreprises ont plus de 50 salariés.

### ***Le territoire Sud Alsace, un « écosystème » industriel puissant construit à partir de réseaux***

A l'interface entre trois pays, la France, l'Allemagne et la Suisse, le territoire se situe au sud de l'ancienne région Alsace et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 au sud-est de la région Grand Est. Par le jeu des modifications des frontières administratives au niveau régional, le territoire se retrouve, aux yeux de ses acteurs locaux, plus excentré, repoussé aux limites régionales et nationales. Cette évolution renforce le sentiment partagé d'un territoire parcouru par de multiples identités. Mulhouse est la ville la plus importante (110 000 habitants). La ville se situe un peu au nord de ce territoire et elle est considérée comme une porte d'entrée de l'immigration et en particulier pour les primo-arrivants. Les industries locales disposent ainsi d'une main d'œuvre importante et toujours en recherche d'emploi. Elles peuvent ainsi facilement recruter quel que soit le niveau de tension de ses métiers. En contrepartie, les populations essentiellement regroupées dans le centre-ville disposent d'un faible revenu, ce qui contribue à classer la moitié de la ville en Quartier Prioritaire de la Politique de la Ville avec trois Zones de Sécurité Prioritaire<sup>24</sup>.

De manière plus large, les acteurs perçoivent leur territoire du Sud Alsace comme un espace aux fortes interrelations entre la ville de Mulhouse et sa campagne. Bien plus densément peuplé que celui de Langres (260 habitants/km<sup>2</sup>), le territoire du Sud Alsace est une mosaïque d'espaces urbains et ruraux interdépendants. Le territoire est doté d'infrastructures jugées « adaptées » : aéroport, université ayant une volonté de collaborer avec les entreprises. Les acteurs perçoivent en outre leur territoire comme un point de départ pour l'expansion de grandes entreprises industrielles et un lieu de repli pour certaines entreprises et en particulier le « géant » Peugeot. Toutefois, quelques difficultés sont citées, comme la faible attractivité du territoire face à la Suisse et à l'Allemagne, ce qui conduit les salariés à faire le choix de la Suisse pour travailler et de l'Allemagne pour « faire des achats ».

L'économie locale est marquée par la place importante de l'industrie et quelques grandes entreprises telles que PSA Peugeot Citroën (10500 salariés), la Poste (1185 salariés), Solvay –ex-Rhodia– (1005 salariés), Clesessy (935 salariés)<sup>25</sup>. Les TPE représentent près de 90% des entreprises. Ce moteur du dynamisme économique local qui a porté le territoire depuis le 18<sup>e</sup>

---

<sup>24</sup> Créées en 2012, les Zones de Sécurité Prioritaires voient le renforcement des forces de police face à la « dégradation de l'ordre, de la tranquillité publique ». La 4<sup>ème</sup> vague de création de ZSP est en cours de préparation. A Mulhouse ce sont les quartiers de Bourzwiller, des Coteaux et Drouot.

<sup>25</sup> CCI Sud Alsace, Chiffres Clés 2015 Sud Alsace.

siècle, s'est vu ralentir et s'interrompre dans les années 1980. Depuis les années 1990, l'industrie a perdu des emplois et pour la récente période allant de 2000 à 2009, la chute atteint 8644 emplois. Parallèlement, alors que les gains d'emploi du tertiaire ont compensé les pertes de l'industrie, le secteur tertiaire a cessé de croître depuis 2012. Par conséquent, depuis quelques années, le territoire connaît une hausse importante de son taux de chômage. Au sein de l'industrie, trois grands piliers d'activités se détachent nettement, le premier étant l'automobile et la réparation de matériel de transport avec 9400 emplois directs auxquels il faut rajouter 4200 emplois dans la plasturgie et 5000 emplois dans le travail des métaux. En tout ce sont 18600 emplois pour ce premier pilier d'activités. Le deuxième pilier repose sur la fabrication de machines et d'équipements comme les engrenages, les engins de levage et les machines pour l'armement et la fabrication textile. Ce pilier d'activités totalise 9200 emplois directs. Enfin, le troisième pilier concerne la chimie et la pharmacie qui emploient 5000 personnes sur le territoire.

Les activités productives (activités manufacturières et activités de service aux entreprises) concentrent 93752 emplois dans le Haut-Rhin, tandis que l'économie présentielle mobilise 102438 emplois<sup>26</sup>. Dans le nord du territoire, on assiste simultanément à une croissance des emplois productifs et présentiels, tandis qu'au sud-ouest la hausse des emplois présentiels compense les pertes des emplois productifs, les territoires de la Communauté de communes de Saint Amarin et celle du Val d'Argent connaissent des situations plus difficiles car la compensation n'y est pas intégrale. L'agriculture reste importante avec 5442 exploitations agricoles professionnelles s'étendant sur une surface de 139229 hectares dédiés pour 60% aux céréales. L'artisanat emploie 6632 salariés dans le bâtiment (38% des effectifs), les services (pour 33% des effectifs) et l'alimentation (11% des effectifs)<sup>27</sup>. Entre 2004 et 2011, la localisation des activités suit la spécialisation de plus en plus importante des territoires<sup>28</sup>. En effet, le nord du territoire correspondant, dans la typologie DATAR, à des campagnes agro-industrielles, connaît une baisse des emplois agricoles. A l'est, le long du Rhin, on trouve des communes dont l'économie s'articule autour de quelques grands sites industriels dans la chimie, l'électricité ou la métallurgie. Au sud du territoire, on observe un tissu plus

---

<sup>26</sup> MEF du Pays de la Région Mulhousienne, Diagnostic territorial partagé 2015.

<sup>27</sup> Chambre de Métiers d'Alsace, 2015.

<sup>28</sup> MEF du Pays de la Région Mulhousienne, 2012, Localisation des activités et spécialisation des territoires.

hétérogène, avec des communes spécialisées dans l'agriculture, des communes agro-industrielles, et des communes éparses spécialisées dans l'industrie. Parallèlement, on observe une forte concentration des activités dans les pôles urbains. Ainsi, les communautés de communes de Colmar, de Mulhouse accueillent 50% des établissements du Haut Rhin. Pour autant, mis à part la communauté de Sundgau, chacune des communautés de communes du territoire accueille au moins un établissement important, ce qui relativise l'effet de concentration dans les pôles urbains.

Contrairement à Langres, le marché du travail n'est pas caractérisé par son étroitesse car la population y est beaucoup plus importante et les frontières sont largement et facilement franchies notamment vers la Suisse très bien desservie en transport en commun, générant ainsi des possibilités de mobilités importantes. La Zone d'Emploi qui correspond à l'espace géographique dans lequel les actifs résident et travaillent a été très largement modifiée ces vingt dernières années dans le Sud Alsace. En effet, les zones secondaires ont été absorbées par les zones de Colmar, de Mulhouse et de Saint Louis. La conséquence est que les trajets domicile-travail augmentent considérablement dans le même temps suivant l'axe Colmar, Mulhouse, Saint Louis et plus loin Bâle.

Cependant, alors même que le territoire offre de nombreuses possibilités d'évolution, il reste marqué par le chômage et principalement dans les zones urbaines. Dans la Zone d'Emploi (ZE) de Mulhouse, il s'élève à 11,4%<sup>29</sup> de la population active en 2014 et il est en nette progression depuis la crise de 2008. Par comparaison la ZE de Saint-Louis plafonne à 7,5% en 2014. Conjoncturellement, la crise économique a fortement impacté le territoire du Sud Alsace ouvert aux échanges transfrontaliers. Au niveau structurel, le secteur industriel en perte de vitesse connaît lui aussi une mutation profonde de son appareil productif. La forte robotisation nécessite de plus en plus de compétences spécialisées. La population ouvrière a plus de difficultés à s'adapter et connaît une plus grande paupérisation. Dans le même temps, les jeunes du territoire pouvaient prétendre à un emploi sans qualification en Allemagne et dans une moindre mesure la Suisse. Or, la politique migratoire allemande ayant récemment changé pour une plus grande ouverture, cette possibilité se réduit d'autant que les jeunes sans qualification se retrouvent en concurrence avec les travailleurs immigrés.

---

<sup>29</sup> Insee, série 2003 à 2014, disponible en 2015.

L'histoire économique du territoire est intimement liée à l'évolution de son industrie et en particulier à ses étoffes qui, dès 1746, fondent la réputation de la ville de Mulhouse. L'industrie continue d'ailleurs à modeler le territoire avec la présence d'importantes activités de la chimie et de la construction mécanique. En parcourant le territoire on retrouve toujours ses impacts en termes d'aménagement de l'espace (cités ouvrières, quartiers populaires du centre-ville) et de mixité sociale (population ouvrière et population immigrée évoluant au fil des besoins en main d'œuvre de l'industrie du territoire). Dès l'Antiquité, le Sud Alsace a été profondément modifié par la main de l'homme. Le territoire a acquis son autonomie au XIV<sup>e</sup> siècle à la faveur d'une alliance interurbaine de nature économique mais également défensive. L'histoire locale du travail contient également des spécificités en matière de structuration des métiers en corporations, en matière de droit local, de non-séparation de l'Eglise et de l'Etat. Ainsi, il continue d'exister au sein du territoire des acteurs qui se sont constitués en de puissants groupes d'influence. Les entretiens indiquent que ces réseaux constituent autant de leviers pour proposer et mettre en place des actions locales de développement. Cet ensemble de spécificités locales et de ses réseaux sociaux est un héritage de l'histoire car il a survécu à ses multiples changements et notamment de nationalités.

## **Chapitre 3 : Gérer les conditions de mobilité et d'ancrage du capital humain à travers les démarches de GPECT**

Si le marché du travail peut être segmenté territorialement, pour autant, peut-on affirmer que le territoire peut jouer un rôle actif sur le sujet ? Et si, *in fine*, le chômage pouvait être en partie traité territorialement ?

En suivant cette logique, peut-on uniquement se concentrer sur la mobilité, soit en gommant les facteurs de viscosité, soit en favorisant les facteurs de mobilité ? Nous poussons dans ce chapitre cette possibilité et, pour ce faire, nous avons choisi d'examiner ce qui construit localement la segmentation du marché du travail. Dans un premier temps, nous verrons les facteurs de la mobilité. Ce qui se traduit par la question suivante : Est-ce que la mobilité spatiale peut être efficace pour lutter contre le chômage ? A travers les vecteurs de mobilité, nous tenterons de comprendre pourquoi certaines personnes qui n'ignorent pas qu'elles peuvent voir leurs situations professionnelle et financière améliorées par une mobilité, restent ancrées à leur territoire malgré le risque du chômage. Nous cherchons à comprendre comment s'agencent les raisons qui peuvent pousser à la mobilité, avec celles qui justifient l'ancrage à un territoire.

Dans un deuxième temps, nous examinons comment localement peuvent être levés les freins à l'emploi (les facteurs de viscosité) et donc, finalement, l'adaptation de la ressource humaine à la dynamique économique et aux enjeux locaux. Nous nous appuyons pour cela sur l'analyse des Initiatives Territoriales en faveur de l'Emploi qui sont mises en place à l'échelle nationale.

### **3.1- Complexité et pertinence d'une gestion territoriale du capital humain**

Dans l'approche économique, le territoire est une notion récente alors que, pendant longtemps, l'espace y a occupé une place réduite à une distance, notamment entre le lieu de production et le lieu de consommation. Avec les sciences régionales, de nouvelles approches, beaucoup plus détaillées viennent compléter l'analyse et tendent même à renverser les points

de vue. Ainsi, aux classiques effets de localisation qui mettent en jeu les dotations locales, sont progressivement prises en compte les interactions spatiales et notamment en milieu peu dense dans une nouvelle économie géographique.

Parallèlement à cette distribution inégale de l'activité économique, l'emploi local obéit à des règles particulières que la science économique investit intensément depuis le début des années 90. Les limites des espaces locaux agissent comme des cloisons au-delà desquelles les mobilités sont fortement freinées. Dans les bassins de vie, on observe aisément qu'au-delà de certaines limites de temps de déplacement et de distance, de nombreux salariés hésitent à accepter un poste éloigné de leur domicile. Ces espaces sont identifiés par les pouvoirs publics comme des bassins d'emploi. A ce niveau, alors que la traduction théorique de cette approche de l'espace devrait porter sur les politiques de mobilité des salariés et des entreprises, les politiques publiques de l'emploi commencent à répondre de plus en plus aux réalités vécues et varient leurs interventions en fonction des spécificités locales. Sans doute, est-ce le fait que ces mêmes pouvoirs publics souhaitent aussi donner toute leur place aux stratégies locales et à leurs acteurs au nom du principe de subsidiarité. Par conséquent, l'une des mesures les plus importantes en la matière se trouve dans les programmes de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales (GPECT). Ces démarches essentiellement locales ont été véritablement légitimées depuis la circulaire du 29 juin 2010 et consolidée par celle du 1<sup>er</sup> avril 2011. Elles instaurent les bases d'une politique locale de l'emploi en fonction des enjeux et des spécificités locales.

### **3.1.1- Le chômage, le premier des enjeux locaux du marché de l'emploi**

Le taux de chômage calculé et médiatisé au niveau national (8,9% en 2017 au sens du BIT) occulte souvent une réalité plus contrastée observée au sein des territoires. Des territoires ruraux de faible densité comme Figeac (Midi-Pyrénées) affichent un taux de chômage de 7,2%<sup>30</sup> et le Pays de Langres de 6,6% (Champagne-Ardenne/Grand est). Certains territoires qualifiés par le CGET (Commissariat Général à l'Egalité des Territoires, ex-DATAR) comme les campagnes des villes, du littoral et des vallées urbanisées, à l'instar de la Communauté de

---

<sup>30</sup> Insee, taux de chômage par zone d'emploi, 3<sup>e</sup> trimestre 2017.



Communes de Valois (Picardie) ont également un taux de chômage de 7%, l'arrondissement de la Tour-du-pin et l'arrondissement de Vienne (Rhône-Alpes) affichent quant à eux un taux de chômage de 8% ; la Communauté de Communes du Thouarsais (Poitou-Charentes) identifiée par le CGET comme appartenant aux campagnes agricoles et industrielles a un taux de chômage de 9%. Ces exemples ne sont pas des cas uniques, de très nombreux territoires affichent des taux relativement peu élevés. Pour ces territoires, la gestion du marché de l'emploi ne se résume pas à la gestion de la pénurie de l'emploi. Il ne semble pas s'agir d'une préoccupation conjoncturelle en attendant que la crise atteigne ces territoires ; en effet, l'évolution des taux dans les territoires ne suit pas mécaniquement celle observée au niveau national. Le territoire de Figeac par exemple, connaît une évolution assez faible de son taux (entre 6 et 8,5% entre 2007 et aujourd'hui) alors que l'évolution moyenne française est bien supérieure. Nous ne retrouvons pas dans les territoires une France en miniature avec les mêmes proportions de population au chômage et les mêmes typologies d'entreprises. Constatant l'hétérogénéité du marché du travail, quelle pertinence des politiques centralisées, nationales, face à des réalités locales parfois très éloignées en termes d'enjeux ? Comment expliquer la forte et surtout durable hétérogénéité des économies locales et la répartition géographique inégale des entreprises et des activités ? Comment expliquer que certains métiers continuent à rechercher des candidats alors que certaines catégories de la population active en recherche d'emploi continuent à croître dans des proportions devenues de moins en moins soutenables ? Il semble de plus en plus évident que d'autres facteurs opèrent localement pour entretenir un degré plus ou moins élevé de viscosité du marché de l'emploi. Ces facteurs font l'objet d'une politique locale pour l'emploi que nous rencontrons souvent sous l'appellation de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale ou Gestion Prévisionnelle (GPECT) et Territoriale des Emplois et des Compétences (GPTEC).

### 3.1.2- Emplois et territoires : des lignes de pensée aux outils et démarches de GPECT

Au fil du XX<sup>e</sup> siècle, la gestion des ressources humaines s'est imposée dans les entreprises comme un outil de pilotage d'une ressource stratégique. Toutefois, la ressource humaine n'est pas une ressource ordinaire, les décisions prises au sein des entreprises ont des répercussions sur les salariés, leurs équilibres professionnels et familiaux, leur rapport au travail. Une usine qui embauche influence les équilibres de la société locale. Elle peut *a contrario* générer des difficultés sociales lors d'importants licenciements ou même des variations de salaires pendant les périodes de baisse d'activité. La société française du XX<sup>e</sup> siècle est parcourue de multiples luttes sociales aux conséquences politiques parfois majeures, c'est l'une des raisons qui a conduit le législateur à s'emparer de la question de la gestion des ressources humaines. Parallèlement à ce mouvement, Berthet et Bourgeois (2015) soulignent que « *l'engouement local que connaît la question de l'emploi s'explique principalement par l'enjeu social qu'elle représente et son caractère politique* » (p.2). La territorialisation de la question de l'emploi et l'institutionnalisation de la GRH d'entreprise participent toutes deux à l'émergence de la notion de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale. Nous cherchons à comprendre comment, à partir d'une institutionnalisation de la GRH, la GPEC s'est combinée au territoire pour s'imposer comme Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPECT).

### 3.1.3- De la GPEC à la GPECT, la difficile gestion du capital humain du territoire

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un outil opérationnel de mise en adéquation sur le moyen et long terme des ressources humaines de l'entreprise. L'aspect opérationnel de l'outil doit être souligné particulièrement et ce au service d'abord de l'entreprise et des salariés. De manière plus générale, dans la littérature, la GPEC est indissociable du caractère réglementaire par lequel l'Etat fonde trois axes de travail : « *lier les besoins RH à l'entreprise, anticiper les besoins en emploi et en compétences afin de les comparer aux ressources humaines actuelles et enfin, dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre pour accompagner le développement de l'entreprise* » (Dejoux, 2013, p. 60). Cette large définition permet d'y intégrer de nombreux outils et dispositifs de gestion RH existants dans les entreprises. Selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), « *La GPEC est une réflexion méthodologique qui a pour objectif de mettre en cohérence les besoins (emplois, métiers) et les ressources (salariés, compétences) d'une entreprise ou d'un secteur d'activité* » (ANACT – 2008). Dans cette définition, la GPEC peut être appliquée à presque tout objet ayant pour finalité la gestion des ressources humaine prévisionnelle. Cette approche est intéressante dans la mesure où elle élargit la GPEC au secteur d'activité et elle cadre précisément avec le fait que, pour les sciences de gestion, finalement la GPEC est une manière d'aborder la problématique plus générale de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

La GRH est considérée comme une démarche de management entrepreneurial qui a été forgée au fil de l'histoire en plusieurs étapes (Dejoux, 2013). Jusqu'à la Première Guerre Mondiale, elle se cantonne à la recherche d'éléments permettant d'intensifier le travail en vue d'augmenter la productivité des salariés. Entre les deux Guerres Mondiales, les méthodes tayloriennes devenant de plus en plus prégnantes, la GRH se concentre sur la maîtrise du processus de production (optimisation du temps de travail, gain de coûts de production en évitant les pertes, les défauts...). Dans le même temps, sa fonction au sein de l'entreprise est de plus en plus autonome vis-à-vis de la Direction Générale. Elle trouve pleinement sa place dans les années 1960-1970 avec les premières démarches et les outils techniques de planification (Gilbert, 2006). Au fil de ces années de pratiques, la prévision s'est imposée dans la gestion RH avec l'ambition de répondre à trois grandes questions : 1) De quelles ressources

humaines l'entreprise a-t-elle besoin pour vivre et prospérer ? 2) Quelles seront les besoins à l'avenir en fonction de la stratégie de l'entreprise ? 3) Comment ajuster les moyens humains aux besoins ? A ce stade, et malgré l'influence de courants de pensées nord-américains prenant en compte les aspirations individuelles, la GPRH continue à appréhender le salarié comme « *une variable d'ajustement ou variable molle* » Kerlan (2007, p. 14). La prise en compte de ces aspirations intervient à un moment particulier de l'histoire, au moment des chocs pétroliers et du chômage de masse avec différents mouvements sociaux en Amérique du Nord et en Europe. Ainsi, cette période de crise a servi d'incubateur aux aspirations à une meilleure prise en compte des personnes et par cette voie à une dynamique d'institutionnalisation de la GRH. En effet, il a été de plus en plus question, en France, de réglementations pour gérer la ressource de manière humaine. On a assisté à une reconnaissance de la discipline de GRH tout en permettant des pratiques de plus en plus hétérogènes.

Gilbert (2006, p. 8) définit la GPRH comme « *l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines* ». L'institutionnalisation de la GPRH s'effectue via la loi du 2 août 1989 relative à la prévention des licenciements économiques. En s'institutionnalisant, la GPRH devient la GPEC que Dejoux (2013) définit comme une démarche de droit social. En ce sens, elle est une réponse du législateur pour encadrer et accompagner des pratiques de GPRH et, au sens large, tout processus d'institutionnalisation d'une démarche de GPRH, qu'elle vienne de l'Etat ou des accords de branche, devient une GPEC. En prenant en compte les accords de branche comme un processus de GPEC, on s'aperçoit alors que ces démarches prennent racine dès les années 70. En effet, le législateur ne s'est pas encore intéressé aux démarches de GPRH, les laissant à l'entière initiative des entreprises et de leurs branches. Les accords conclus dans les plus grandes entreprises (comme IBM dans l'Essonne) constituent un point de départ pour construire un contenu de la GPEC. Pourtant, dans les premières démarches, il s'agissait essentiellement d'initiatives des salariés naissant au sein des entreprises et relayées par la hiérarchie. Ces GPRH qui étaient les premières GPEC permettaient d'appréhender la dimension compétence comme un capital étant inhérent aux salariés et à faire évoluer. Entrer par les compétences permet de ne pas être prisonnier des métiers et des réglementations en

vigueur et ainsi gérer plus facilement les mobilités dans le but initialement affiché de ne pas avoir à licencier. Il s'agissait en d'autres termes de travailler la flexibilité de la main d'œuvre au sein de l'entreprise. Cette gestion des compétences met en mouvement les individus par rapport à leurs postes et pose immédiatement la question des moyens alloués à la formation pour en faciliter la mobilité. Cette approche vient en complément d'un autre mouvement de la GPRH en cours dans les années 70-80, fondé sur l'utilisation au maximum des outils de l'informatique disponible au sein des grandes entreprises comme EDF, GDF ou encore France Télécom. Du fait des progrès importants de ces outils et de leur prise en compte par les instances dirigeantes des Ressources Humaines, il s'est opportunément opéré un glissement vers l'anticipation des évolutions des âges des salariés grâce à des moyens importants de simulation statistique. Avec l'utilisation de l'informatique, la GPRH est devenue de plus en plus technique. Les premiers modèles de simulation sont constitués sur une base numérique et ne se limitent qu'à ce qui est calculable. L'outil informatique a ainsi permis la mise en œuvre d'un dernier aspect, le cœur de la démarche à nos yeux mais jusque-là insoluble de la GPRH : la prévision.

A ce stade, nous pouvons souligner la place relativement marginale de la notion d'anticipation dans ces démarches. Ainsi, en même temps que la généralisation de la démarche de GPRH dans les entreprises, nous avons assisté à l'intégration progressive de la notion d'anticipation stratégique en matière de ressources humaines. Comme le fait remarquer Dejoux (2013) : « *avant l'intervention du législateur, la dimension prévisionnelle de la gestion des compétences n'était pas la plus recherchée par les entreprises* » (p.43). Les entreprises n'ont toutefois pas attendu pour mettre en place un ensemble de dispositifs statistiques afin d'avoir une perception fiable de l'évolution de sa ressource humaine (pyramide des âges, besoins en compétences), mais la prévision n'est pas le seul aspect de la GPEC. Les entreprises doivent également prendre des orientations importantes sans avoir une idée précise de certaines évolutions : départ volontaire du salarié, nouvelles attentes du salarié sur son implication dans l'entreprise, nouveaux besoins d'évolution professionnelle, etc. Par conséquent, elle se repositionne constamment face aux besoins des postes et des salariés.

Ainsi, dans la notion de GPEC, l'anticipation est devenue un élément fondamental du dispositif. La GPEC doit pouvoir anticiper les besoins stratégiques des entreprises et ce, en fonction des aspirations individuelles.

Deux lois officialisent la naissance de la GPEC en France à savoir la loi de modernisation sociale en 2004 et la loi de cohésion sociale en 2005. La première introduit des catégories de formation comme autant de clés d'entrée dans la GPEC, à savoir l'adaptation, le maintien de l'emploi et le développement des compétences. Les propositions de formation sont rendues obligatoires préalablement à tout licenciement économique (Art. L321-1 de la loi du 4 mai 2004). L'essentiel des outils, qui sont encore utilisés actuellement, a été proposé dans cette loi (le bilan de compétence, le Droit Individuel à la Formation, le Congé Individuel de Formation, la validation des acquis de l'expérience). Cette loi encadre les démarches de GPEC « à chaud »<sup>31</sup> c'est-à-dire qui sont décidées à la suite d'une difficulté économique. La seconde loi sera réservée aux GPEC « à froid », celles qui doivent traiter en amont des évolutions de l'emploi, lutter contre les licenciements économiques et anticiper les restructurations. Cette loi est encore plus importante pour la GPEC car elle crée véritablement le cadre juridique en rendant obligatoire une négociation sociale tous les 3 ans, mais seulement pour les entreprises de plus de 300 salariés. Ainsi, les grandes entreprises doivent désormais mettre en discussion les modalités d'information et de consultation des Comités d'Entreprises (CE), en particulier lorsque la stratégie des entreprises a un effet sur l'emploi et les salaires. De même, elles doivent mettre en place un dispositif explicite de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Par ailleurs, la loi prévoit une négociation lorsque l'entreprise envisage des formations, des validations d'expériences, des bilans de compétences, des mobilités professionnelles avec une attention particulière pour le public des salariés âgés. Dans un souci de flexibilité, la loi prévoit également que l'obligation de négociation sur ces points tous les trois ans est levée en cas d'accord de groupe.

Dans la littérature, une GPRH est qualifiée de GPEC lorsque celle-ci s'institutionnalise. Ce faisant, la GPEC ouvre d'importantes perspectives sur la place du salarié dans l'entreprise et de la négociation dans le processus décisionnel. De nombreuses questions relatives à l'emploi et aux compétences restent en suspens car elles ne sont pas traitées dans le cadre de la GPEC d'entreprise à savoir notamment les parcours individuels des salariés lors des évolutions inter-entreprises, dans les branches et plus globalement sur l'espace d'un bassin de vie. En effet, la question se pose des possibilités de valoriser les acquis de formations réalisées au sein d'une entreprise, de conserver certains de ses droits lors de changements professionnels. Au niveau

---

<sup>31</sup> Selon les termes de la DGEFP en 2010, Guide d'action de la GPECT, 2010, p.19.

des entreprises, ces questions s'appliquent aux transitions avec d'autres entreprises de la branche ou du territoire : comment favoriser les transitions et les mobilités des salariés ? Comment, et à quelles conditions, les entreprises peuvent « libérer » les salariés pendant une courte période sans rompre le contrat de travail (dans les périodes de baisse d'activités notamment). Au niveau territorial, comment les acteurs du territoire, et en particulier les institutions, peuvent contribuer à attirer et à garder les salariés sur le territoire et à permettre l'évolution des compétences de l'ensemble des actifs du territoire et pas seulement des salariés ? Comment mieux anticiper les besoins individuels, les évolutions des activités afin d'assurer des formations qui débouchent réellement sur des emplois durables ?

Toutes ces interrogations deviennent autant de limites à la GPEC d'entreprise car celle-ci n'est pas pensée pour y répondre. Son objet est centré sur l'entité entreprise, ses salariés et ses stratégies à court, moyen et long terme. C'est précisément pour pallier ces lacunes que la GPEC Territoriale prend tout son sens. Cette évolution correspond aux besoins des acteurs publics locaux qui constatent dans leur propre territoire la nécessité de faire coïncider leurs stratégies de développement avec les aspirations de la population. Cette idée qu'il existe une possibilité de jonction entre les projets individuels et ceux des territoires conduit à ouvrir les travaux sur l'adaptation de l'outil afin de permettre son usage, utilisé dans une perspective territoriale.

La piste de la territorialisation de la GRH n'est pas une nouveauté. Dès lors que les recherches ont pointé l'importance des phénomènes de segmentation spatiale du marché du travail, elles ont ouvert des perspectives d'investigation dans ce sens. Pour Deshayes (2013) le sujet apparaît assez tôt, dans les années 80 avec les lois de décentralisation, lorsqu'une GRH est pensée dans une logique d'adéquation entre l'offre et la demande par bassin d'emploi. Selon l'auteur, la GPECT permet d'opérer un glissement des droits des salariés de l'entreprise au territoire désormais pleinement acteur de la sécurisation des parcours professionnels (formation tout au long de la vie, indemnité de chômage, etc.). Il constate que les entreprises, avec l'accord des collectivités, ont tout d'abord sous-traité à ces dernières leurs politiques de gestion du sureffectif avant de leur déléguer l'adaptation des salariés aux postes de travail. Le dernier acte du transfert vient de la politique de l'Etat qui a laissé le soin aux institutions locales de mettre en cohérence des mesures nationales d'emploi-formation : création des Maisons de l'Emploi (2005) pour animer et faire converger les actions locales en faveur de

l'emploi, circulaire GPECT en juin 2010 pour donner plus de moyens d'anticiper et de proposer de nouvelles actions. L'arrivée de la GPEC dans les territoires suit plusieurs étapes plus ou moins éloignées dans le temps et dépend de deux piliers : le financement et le cadre réglementaire.

Concernant d'abord le cadre réglementaire, la GPECT prend véritablement sa force de politique locale avec la circulaire du 29 juin 2010, dans la mesure où celle-ci a pour objet de « développer la dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Deux axes de travail sont proposés aux futures DIRECCTE (Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi), l'une vise les GPEC sectorielles et l'autre les GPEC territoriales. Chaque DIRECCTE doit constituer un dispositif de coordination afin de faciliter des actions de GPECT. La circulaire précise les points importants que doivent contenir les GPECT, à savoir le partenariat social pour une démarche qui se veut « fédératrice » et « légitime », une « vision prospective » pour anticiper les besoins des territoires et le développement de nouvelles activités, « la prise en compte du territoire comme espace adapté à une stratégie globale et coordonnée ». Cette circulaire sera appuyée par une attribution de moyens, notifiés par une note envoyée en avril 2011 aux DIRECCTE, afin d'appuyer financièrement cette démarche.

Paradoxalement, avant même de disposer d'un cadre formel, le financement de la partie prospective de la GPECT était déjà assuré à partir de la circulaire du 20 juin 2006. Cette circulaire permettait de réaliser des études prospectives et de bénéficier d'un appui technique. L'étude prospective doit dresser un panorama de l'ensemble des évolutions de la branche professionnelle, du secteur ou du territoire : mutations économiques, technologiques, démographiques et sociales, mais également des questions liées à l'attractivité des métiers, à la structuration des politiques de branche, etc. Elle doit également permettre d'anticiper les changements et d'orienter les décisions en matière de développement de l'emploi et des compétences. Pour ce faire, le législateur lui assigne trois objectifs : dresser un diagnostic des ressources humaines, proposer des hypothèses d'évolution à moyen terme, proposer des actions pour accompagner dans les meilleures conditions possibles les évolutions de l'emploi et des compétences dans les champs concernés. Toujours sur le volet financier de la GPECT, la circulaire du 24 mars 2004 et le décret d'application du 25 janvier 2007 permettait aux services de l'Etat d'établir une



convention avec les organismes professionnels ou interprofessionnels afin d'aider les entreprises à entrer dans la démarche GPEC. Bien qu'explicitement axé sur les filières d'activité, le dispositif s'inscrit dans une approche territoriale car ce sont les DIRECCTE qui sont en charge de leur application<sup>32</sup>.

A partir de ces deux volets réglementaires et financiers, les dispositifs de GPECT peuvent désormais entrer pleinement en fonctionnement. Dans les faits, les Maisons de l'Emploi se sont massivement emparées de ces leviers pour financer leurs démarches de GPECT. Au fur et à mesure que le dispositif a pris de l'ampleur, le statut des chefs de file des démarches de GPECT s'est considérablement diversifié.

Depuis 2007, des travaux académiques ont été réalisés et nous retiendrons particulièrement ceux de Bories-Azeau et Loubès (2013), de Mazzilli (2011) et de Dubrion (2011) afin de comprendre la nature territoriale de ces démarches et, par retour d'expérience, l'influence de celles-ci sur les pratiques de GRH étudiée par Everaere et Glée (2014). Quelques-uns de ces travaux ont porté parfois sur des points précis comme la formation analysée à travers le prisme du territoire et la place des compétences dans les PME (Bootz *et al.*, 2013) ou dans les pôles de compétitivité (Colle *et al.*, 2008). Parallèlement, des tentatives de capitalisation ont été effectuées au sein d'organisations d'accompagnement et réflexion telles que celle conduite par Astree (2011) pour mettre le dispositif à l'épreuve des réalités territoriales, l'association Entreprise Territoire et Développement (ETD) en 2008-2009 qui propose des éléments pratiques de mise en place de la GPECT, le Comité de Liaison des Comité de Bassin d'Emploi (2010) qui revient sur les dynamiques en cours au sein de ces structures, Sol et Civilisation en 2011 sur les différentes innovations de la GPECT dans le milieu rural et plus récemment l'Alliance Ville-Emploi en fin 2014 sur les problématiques urbaines de la GPECT.

De ces travaux, nous retiendrons plusieurs points importants de la GPECT. D'abord, elle apparaît comme un besoin lorsque les acteurs locaux perçoivent une tension de plus en plus forte entre aspirations individuelles et besoins collectifs. C'est le cas par exemple du milieu rural qui connaît des évolutions particulièrement fortes de l'industrie et de l'agriculture au profit des emplois du tertiaire. Dans ces conditions, comme le décrit Sol et Civilisation (2011),

---

<sup>32</sup> Dans cette mesure, l'État peut prendre en charge 50 % du coût de la conception et de l'élaboration d'un plan de GPECT.

la GPECT est une démarche permettant d'agir simultanément sur l'emploi et les conditions de vie du territoire. Ces deux facteurs sont indissociables pour maintenir un équilibre de services sur le territoire (p. 7). Comme en résonance avec ces travaux menés dans le milieu rural, ceux de l'Alliance Ville-Emploi portant sur les politiques de la ville mettent en évidence la nécessité d'une gouvernance pluri-acteurs comme une condition incontournable de réussite. L'Alliance Ville Emploi parle de gouvernance représentative du territoire (p. 7), Sol et Civilisation de « triade d'acteurs »<sup>33</sup>. Ce thème est particulièrement important car il concerne la dimension collective locale qui relève du dialogue social. Toutes ces contributions s'accordent à souligner sa centralité comme d'ailleurs ce qui existe au cœur même des entreprises. Enfin, un dernier point nous semble important à relever dans ces publications non académiques à savoir le débat non tranché entre les lignes de différenciation entre les GPEC de territoire et d'entreprise. Pour certains, les mêmes outils et les mêmes modalités peuvent être mis en place tandis que pour d'autres et nous nous rangeons dans cette approche, le constat qu'une GPEC de territoire ne peut être assimilée à une GPEC d'entreprise repose sur le fait même que l'un et l'autre n'ont pas les mêmes modalités de fonctionnement, les mêmes stratégies, modes de gouvernance ni objectifs finaux. Dès lors, il s'agit de rechercher les modalités qui permettent à la GPEC d'être mise en application dans les territoires en respectant les spécificités de ces derniers en matière d'objectifs et de gouvernance.

### **3.2- Une gestion des conditions locales de mobilité et d'ancrage du capital humain productif**

Les résultats suivants sont basés sur l'analyse de 213 initiatives territoriales en faveur de l'emploi portées à la connaissance du Ministère du travail de manière volontaire par les acteurs eux-mêmes. Pour rappel, malgré le nombre important d'initiatives, la base de données n'est pas exhaustive et rend compte pour l'année 2014 des actions en cours ayant fait l'objet

---

<sup>33</sup> La triade d'acteurs est une représentation en trois catégories des acteurs locaux et de leurs interactions. Les trois catégories sont le pôle économique et entrepreneurial, le pôle institutionnel et politique et le pôle associatif et citoyen. Ces trois pôles sont plus ou moins formés en fonction des territoires et des thématiques mobilisatrices. Lorsqu'ils sont formés, ces pôles peuvent, selon Sol et Civilisation, agir efficacement sur des sujets complexes tels que la gestion de l'emploi et des activités du territoire (GTEC, 2011, p. 9).

d'une candidature pour participer aux Journées des Initiatives Territoriales en faveur de l'Emploi. L'analyse de ces initiatives a été commanditée par la DGEFP à Sol et Civilisation durant la période allant de 2014 à 2016.

Le premier tri permet de classer les programmes en fonction des finalités. Il s'en dégage que les programmes sont essentiellement portés sur la mobilité et les actions ont vocation à enlever les freins. Parallèlement à cette finalité, avons également cherché à comprendre l'importance d'une autre finalité, celle qui s'attache à « l'animation et la professionnalisation des acteurs ». Cette catégorie de finalité correspond à la mise en dynamique des acteurs locaux. Elle comprend des actions de nature à permettre la coopération et la mise en réseau d'acteurs qui jusque-là travaillaient vraisemblablement de manière cloisonnée. Ces actions contribuent selon nous directement à la création et au soutien du capital social territorial.

Le deuxième tri permet de classer les programmes en fonction de typologies d'enjeux auxquels les territoires sont confrontés. Il s'agit de saisir la territorialisation des politiques locales de l'emploi via les enjeux. Finalement, ces enjeux contribuent à différencier les politiques locales les unes des autres et ainsi jouent un rôle dans la segmentation du marché de l'emploi.

### **3.2.1- Des programmes divers et diversement portés et qui visent trois grandes finalités**

Sur les 213 programmes, 70% sont portés par les Maisons de l'Emploi (MDE), les 30% restants sont portés par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA), les associations et les collectivités locales. Compte tenu de la complexité du montage du dossier, le portage est en réalité souvent confié à une seule structure qui en assume également la prise de risque en investissant son ingénierie et l'animation. Il reste près de 25%, soit 50 programmes, portés par plusieurs structures. L'élément présenté comme important dans ce portage à plusieurs est la volonté d'un affichage multi partenarial. Le portage des programmes par les MDE s'explique par un effet de réseau et d'opportunité, toutefois, les règlements progressifs en 2009 et 2010 renforcent la légitimité des Maisons de l'Emplois qui se sont vues attribuer par l'Etat les compétences de coordination locale des dispositifs pour l'emploi et en particulier les GPECT. Les GPECT sont inscrits dans leurs missions et elles peuvent espérer bénéficier des

subventions de l'Etat à condition de les remplir (Bories-Azeau et Loubès, 2009). Ainsi, nous les retrouvons nombreuses dans la base de données. À la suite de nos enquêtes, il ressort que le portage d'un programme requiert des compétences de coordination, d'animation et de mise en lien de structures, d'actions et d'outils existants, et que la neutralité du porteur est très recherchée. Les MDE présentent aux yeux des partenaires des programmes les qualités citées, ainsi qu'une certaine impartialité, liée à leur gouvernance interne à la base déjà collégiale<sup>34</sup>. Concernant la gouvernance des programmes, elle varie entre 1, 2 ou 3 groupes d'acteurs présents (acteurs institutionnels et politiques, acteurs de l'entreprise, acteurs associatifs et citoyens). La plupart de ceux-ci présente au moins deux groupes d'acteurs. Le groupe d'acteurs qui affiche le moins d'occurrence se trouve être celui des acteurs associatifs et citoyens. 30% des programmes ont une gouvernance avec 3 groupes d'acteurs et, à l'autre extrémité, 30% des programmes avec seulement un groupe d'acteurs. L'Etat agit au travers de son dispositif AMI (Appel à Manifestation d'Intérêt) par le biais des DIRECCTE notamment, et les réseaux institutionnels déjà constitués sont les mieux à même de construire des partenariats pour y répondre. Ces structures possèdent donc les moyens humains pour déposer des propositions de programme. De plus, leur organisation est connue sur le territoire et des liens préexistent entre les différentes structures.

---

<sup>34</sup> Arrêté du 18 décembre 2013 portant avenant au cahier des charges des maisons de l'emploi. La gouvernance des Maisons de l'Emploi est structurée autour des membres constitutifs obligatoires (les collectivités territoriales ou leur groupement porteurs de programme, l'Etat et Pôle emploi). Le conseil régional, le conseil général, les intercommunalités et les communes distinctes de la collectivité territoriale fondatrice, concourant au programme, sont, à leur demande, membres constitutifs. Enfin, tous les autres acteurs locaux de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle, parmi lesquels les partenaires sociaux, peuvent devenir des membres associés à la Maison de l'emploi dès lors que leur admission a reçu l'accord préalable des membres constitutifs obligatoires.

### **3.2.2- Des actions et thématiques variées, relevant de la création de conditions d'accès à l'emploi**

Nous avons identifié trois thèmes de regroupement de ces programmes : « développement économique, revitalisation » pour 130 programmes, « ingénierie des mobilités, des transitions et des parcours » pour 119 programmes, et « animation, professionnalisation des acteurs » pour 126 programmes. Peu de programmes abordent les trois thématiques, au contraire, dans près de la moitié des cas, les programmes n'abordent qu'une thématique, et seulement 41 programmes abordent les trois. Etant donnée la complexité du portage, de l'inscription du programme dans les lignes de financements, de sa présentation aux partenaires, il semble difficile de s'affirmer sur plusieurs thématiques à la fois.

Le fonctionnement par public cible est l'un des critères de fonctionnement des politiques nationales de l'emploi<sup>35</sup>. Les programmes consistent pour beaucoup à accompagner ou à former différents publics vers l'emploi. Chaque programme peut avoir plusieurs publics cibles, parmi trois grandes catégories : les entreprises sont le plus souvent ciblées (129 programmes), suivi des salariés (77 programmes) et des demandeurs d'emploi (47 programmes). La somme des occurrences des salariés et des demandeurs d'emploi (ou personnes en insertion) totalise près de 60% programmes. Dans de nombreux cas, il existe plusieurs cibles à ces programmes. En effet, 15% des programmes ont ciblé les acteurs (acteurs de l'emploi, de la formation, du territoire, des branches professionnelles, élus...) et plus de 10% ont ciblé d'autres actifs, c'est-à-dire des jeunes, des habitants, des bénévoles ou le grand public en général. Il apparaît donc que ces programmes ne sont pas exclusivement une démarche à destination des entreprises et/ou des salariés, ils visent d'autres catégories de publics cibles, épousant des demandes potentiellement plus transversales, ou plus « territoriales ».

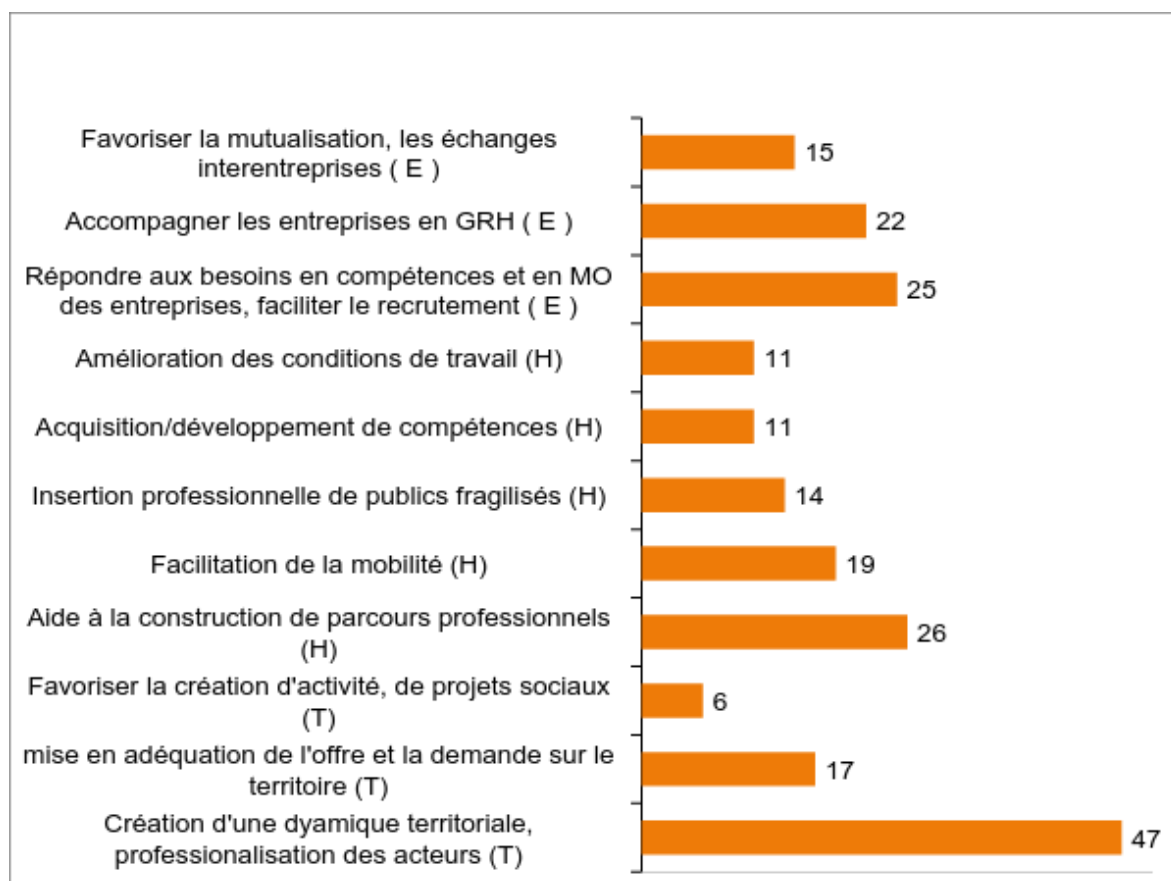
Les trois quarts des programmes présentent des actions à destination des TPE-PME (entreprises et salariés). On remarque que la stratégie des porteurs de programme est souvent d'agir sur les publics cibles en s'appuyant sur des actions menées au sein des entreprises. La présence des entreprises dans ces programmes est par conséquent cruciale et en particulier

---

<sup>35</sup> DGEFP, 2010, p. 45 : les publics peuvent être ciblés par sexe, par niveau de qualification, par âge, par taille d'entreprise, etc. Les autres critères sont le degré d'anticipation vis-à-vis de l'emploi, le caractère collectif, innovant et expérimental, l'effet de levier.

lors de la mise en œuvre des actions. Les entreprises sont au cœur de ces démarches en faveur de l'emploi. Une des caractéristiques propres à la GPECT est de sortir de l'opposition entre politiques de soutien de l'offre ou de la demande, il semblerait que les acteurs tentent de croiser les deux approches en prenant en compte les particularités du territoire. En s'intéressant aux objectifs des programmes, ainsi qu'à leur finalité, on s'aperçoit que la majorité de ceux-ci ont pour objectif la création d'une dynamique territoriale ou la professionnalisation des acteurs. Nous avons pu les regrouper en onze items subdivisés en catégories de finalités. Les actions facilitant la mobilité des actifs et, si on s'en tient seulement aux salariés (77), sont bien plus nombreuses que celles concernant le développement des compétences (36).

**Figure 2 : Répartition des programmes d'ITE en fonction de leurs objectifs**



*E : Programmes centrés sur les entreprises, H : Programmes centrés sur les hommes, T : programmes de mise en lien, centrés sur le marché*

Plusieurs objectifs sont représentés à hauteur d'une vingtaine de programmes : aider à la construction de parcours professionnels, répondre aux besoins des entreprises/faciliter le

recrutement, accompagner les entreprises en GRH, etc. Certains objectifs concernent un nombre plus restreint de programmes : favoriser la création d'activité, de programmes sociaux, l'amélioration des conditions de travail, développer les compétences des salariés. Les actions en faveur des compétences représentent finalement une faible part dans l'ensemble des mesures prises au sein des territoires. L'essentiel de ces mesures sur les compétences est ciblé sur les publics en difficulté ou vers les métiers en tension.

La répartition s'équilibre lorsqu'on regroupe les programmes en fonction de leur « finalité » (regroupements d'objectifs). On observe légèrement plus de programmes centrés sur les hommes (40%), que sur les entreprises (30%) et sur les programmes de mise en lien (30%).

### **3.2.3- Des orientations adaptées aux enjeux des territoires**

Les nombreuses initiatives territoriales en faveur de l'emploi portent sur des sujets très variés et assez peu sur l'objectif d'améliorer le capital humain productif du territoire. Ces démarches pourraient être conduites dans une logique d'articulation entre la GRH d'entreprise et le développement territorial. Cette hétérogénéité peut être réduite en fonction de la typologie des territoires rencontrés. En effet, selon nous, les programmes ainsi portés peuvent répondre à des enjeux locaux identifiés par les acteurs et leurs objectifs viennent renforcer une stratégie plus large de développement territorial. En d'autres termes, les initiatives territoriales en faveur de l'emploi cherchent selon nous avant tout à construire le capital social territorial dans une dynamique de développement de l'attractivité générale du territoire plus qu'une dynamique de gestion du capital humain productif.

Comme nous l'avons évoqué dans la partie consacrée à la méthode, nous avons repris les programmes par analyse statistique (Analyse des Correspondances Multiples et Classification Ascendante Hiérarchique) et construit quatre classes de programmes : les programmes centrés sur les entreprises, ceux centrés sur l'objectif d'ajustement du marché du travail, les programmes « transversaux » et enfin les programmes centrés sur l'individu. Ces grandes orientations peuvent correspondre à des typologies de territoire. Dans cette analyse, nous nous intéressons en particulier à la faible densité qui peut constituer un paramètre synthétique permettant de déterminer la programmation des actions locales.

Nous avons identifié quatre classes de programmes : celles qui sont centrées sur les entreprises et dont la vocation est d'appuyer leurs politiques de GRH, ensuite, nous avons la classe des initiatives centrées sur les salariés et leurs parcours professionnels, puis vient celle qui met en rapport les deux précédentes et qui sont transversales, et enfin celle qui sont de nature plus « territoriale ».



Tableau : Synthèse des caractéristiques des classes de programmes

	Identification du programme	Principaux porteurs	Principaux types d'actions
Classe 1	Programme d'appui RH aux entreprises	MDE, Etat, OPCA, consulaires, et administrations locales	Études, accompagnement et mise en lien. Cette classe comprend la grande majorité des actions de mutualisation
Classe 2	Programmes d'appui à la construction des parcours professionnels des salariés et demandeurs d'emplois	MDE, OPCA, Etat, associations, régions ou départements	Accompagnement, étude, formation
Classe 3	Programmes de mise en lien, de décloisonnement au niveau des acteurs	MDE, Etat, OPCA, consulaires, et PE.	Études, mise en lien, communication et accompagnement
Classe 4	Programmes de mise en relations des publics	MDE et administrations locales	Études, communication, accompagnement, formation

La première classe rassemble 58 programmes **centrés sur les entreprises** et comporte des objectifs qui relèvent de l'accompagnement RH des entreprises, de leurs besoins en compétences et en main d'œuvre. Il s'agit de programmes destinés à favoriser la mutualisation des moyens RH dans un projet de coopération territoriale. Mis à part les plans sociaux qui interviennent de manière très ponctuelle et sous la pression réglementaire, il n'y a pas d'action sur la durée à destination des actifs en général, et les salariés ne figurent pas parmi les publics prioritaires de ces programmes. Les porteurs sont essentiellement les MDE, l'Etat, les OPCA, les chambres consulaires. L'essentiel des actions concerne les études (diagnostic, recherche des passerelles, etc.), l'accompagnement des entreprises (plate-forme d'appui aux TPE en Pays de Brest, plateformes d'appui RH à Alès et en Ile de France...), et la mise en lien de différents acteurs via la mutualisation entre les entreprises.

	finalités, objectifs, et autres éléments significatifs des classes	principaux porteurs	principaux types d'actions et destinataires	Synthèse
Classe 1	<p>principale finalité : <b>soutenir les entreprises</b></p> <p>principaux objectifs : <b>mutualisation</b> inter-entreprises, <b>répondre aux besoins en main-d'œuvre et en compétences</b> des entreprises, <b>accompagner</b> les entreprises <b>en GRH</b>.</p> <p>principaux publics cibles : les entreprises</p>	MDE, Etat, OPCA, consulaires, et administrations locales.	<p>études, accompagnement et mise en lien.</p> <p>Cette classe comprend la grande majorité des actions de <b>mutualisation</b>.</p> <p>Destinataires : principalement entreprises</p>	<b>→ programmes d'appui RH aux entreprises,</b>
	Exemples : Activation d'un groupement d'employeurs, plate-forme d'appui aux TPE, plate-forme collaborative RH, plusieurs plateformes d'appui RH, mise en place d'un fonds de revitalisation du territoire, plusieurs études pour identifier les besoins en compétences, en qualifications, étude sur la mutualisation, aide et conseil aux entreprises, diagnostics dans les entreprises, dispositif de prêt de main d'œuvre, accompagnement d'offices du tourisme dans la mutation des emplois, structuration d'un collectif d'entreprises, évènement pour valoriser l'industrie, aménagement d'un pôle d'activité, création d'un temps d'échange petit déjeuners d'entreprises.			

La deuxième classe (75 programmes) est caractérisée par **des actions centrées sur les salariés**. Les objectifs de ces programmes sont d'aider la construction de parcours professionnels, favoriser la mobilité des actifs ; l'insertion des publics fragilisés et l'amélioration des conditions de travail des salariés font aussi partie des objectifs. Les porteurs sont les MDE, les OPCA, l'Etat, quelques associations, régions et départements. La part des OPCA et des régions ou départements est significativement plus élevée que pour les autres classes. Nous pouvons retrouver par exemple les actions comme la création de formations pour développer des compétences linguistiques pour des emplois transfrontaliers (Haute Alsace), les diagnostics mobilité (Bassin d'emploi franc-comtois), l'appui d'un réseau d'entreprises pour aider les demandeurs d'emploi à décrocher un emploi (Valenciennes Métropole), une GTEC pour préparer les sorties du chantier des salariés y ayant travaillé (Bassin d'emploi de Dunkerque), une étude « prospective métiers conditions de travail » (Languedoc Roussillon).

<b>Classe 2</b>	Principale finalité : <b>Améliorer la mobilité des actifs</b>  Principaux objectifs: Aide à la construction de <b>parcours professionnels</b> , aide à la <b>mobilité</b> , amélioration des <b>conditions de travail</b> , acquisition/développement des <b>compétences</b> .  Principale thématique abordée: <b>développement des parcours/transitions professionnels</b>  Principale thématique: Parcours professionnels	MDE, OPCA, Etat, associations, régions ou départements.  La part des OPCA et des régions ou départements est significativement plus élevée que pour les autres classes.	Accompagnement, étude, formation.  Destinataires : principalement actifs	<b>→ Programmes d'appui à la construction des parcours professionnels des salariés et demandeurs d'emplois</b>
	Exemples : Formations pour développer compétences transfrontalières, pour améliorer l'employabilité des demandeurs d'emploi, pour professionnaliser les acteurs de l'ESS, pour favoriser les mobilités professionnelles, formation aux TICS, diagnostics mobilité, création d'une plate-forme pour la sécurisation des parcours professionnels des salariés en emploi précaire, recrutement d'un développeur de l'alternance, réseau d'entreprises pour aider les demandeurs d'emploi à décrocher un emploi, GTEC pour préparer les sorties du chantier des salariés y ayant travaillé, passerelle jeunes/PME, étude « prospective métiers conditions de travail »...			

La troisième (pour 56 programmes) classe regroupe des actions centrées sur « **l'ajustement territorial du marché du travail** ». Leurs principaux objectifs sont la création d'une dynamique économique territoriale, ou la mise en adéquation de l'offre et la demande sur un territoire. En général ces programmes n'abordent pas la thématique des parcours professionnels des salariés, et ici non plus, les salariés ne figurent pas parmi les publics cibles. Il s'agit de programmes qui n'intègrent pas la formation dans leurs actions. Les principaux porteurs sont les MDE, l'Etat, les OPCA, les chambres consulaires, et Pôle Emploi. La part des consulaires et de Pôle Emploi est plus élevée que dans les autres classes. Les actions concernent les études, la mise en lien, la communication et l'accompagnement de démarches locales. Les actions les plus significatives sont les nombreuses plateformes d'appui aux mutations économiques (Aire Urbaine Belfort-Montbéliard-Héricourt, Zone Urbaine du Grand Périgueux...), l'animation d'un réseau d'acteurs de l'emploi saisonnier (Auvergne), une plateforme GTEC (Bassin Dijonnais), la construction d'une Charte partenariale (Côtes d'Armor), ou encore la mise en place d'une

structure de coordination des acteurs sur le département (Lozère). Dans cette catégorie, nous retrouvons moins d'accompagnements individuels et de créations de formation que dans les autres.

<b>Classe 3</b>	Principale finalité : <b>Renforcer la dynamique économique territoriale</b>	MDE, Etat, OPCA, consulaires, et PE.	Études, mise en lien, communication et accompagnement	<b>→ Programmes de mise en lien, de déclouisonnement au niveau des acteurs</b>
	Principaux objectifs : Créer une <b>dynamique territoriale</b> , <b>mettre en adéquation</b> l'offre et la demande	La part des consulaires et de PE est plus élevée que dans les autres classes.	Moins d'accompagnement et de formation que les autres classes.	
	Principale thématique abordée : <b>développement économique</b> , revitalisation	les autres classes.	Destinataires : principalement entreprises	
Exemples : nombreuses plateformes d'appui aux mutations économiques, animation d'un réseau d'acteurs de l'emploi saisonnier, plateforme GTEC, Charte partenariale, impulsion d'une dynamique partenariale, mise en place d'une structure de coordination des acteurs sur le département, évènements sur l'alternance, création d'une association pour favoriser les échanges entre acteurs de l'emploi et entreprises, diagnostic dans les entreprises dans l'objectif de sécuriser les parcours professionnels et développer économiquement le territoire, développement d'une cartographie des métiers et de l'emploi pour limiter les désajustements emploi/compétences sur le territoire, GPECT pour faire face aux déséquilibres liés à la restructuration des entreprises...				

Et enfin, dans la dernière classe, on trouve 24 programmes qui sont marqués par **la transversalité** et concernent un nombre élevé de publics cibles (entreprises, mais aussi demandeurs d'emplois, acteurs, publics fragilisés, autres actifs) et d'actions différentes. Les acteurs sont eux-mêmes les cibles de leurs programmes car ceux-ci comportent des actions de formations qui leurs sont destinées. De même que les demandeurs d'emploi et les autres publics (jeunes, habitants, bénévoles, grand public en général) sont également concernés par les formations sur les compétences clés. Ces programmes qui affichent l'ambition d'aborder en même temps les quatre thématiques et sont caractérisés par une gouvernance multiple au centre de laquelle on retrouve la MDE (54% contre 39% en moyenne) et les administrations locales. A la différence des autres classes, ces programmes sont très faiblement portés par l'Etat (4% contre 14% en moyenne). Les actions concernent principalement la communication

et l'accompagnement individuel via la formation. Toutefois on peut retrouver d'autres actions parfois difficilement classables comme un festival pour favoriser les rencontres entre acteurs (Agglomération de Mulhouse).

<b>Classe 4</b>	<p>Thématiques :</p> <p>GPECT <b>démarche globale</b>, nombreux programmes abordant toutes les thématiques</p> <p>publics cibles :</p> <p>Entreprises, mais aussi <b>demandeurs d'emploi, acteurs</b>, publics fragilisés, <b>autres actifs</b>, nombreux programmes <b>ayant 3 publics cibles ou plus</b></p> <p>Gouvernance un peu <b>plus multi-acteurs</b></p>	<p><b>MDE</b></p> <p>(54% contre 39% en moyenne) et <b>administrations locales</b></p> <p>(21% contre 9% en moy.)</p> <p>Très faiblement portés par l'Etat (4% contre 14% en moy.)</p>	<p>Études, communication, accompagnement, formation.</p> <p>Beaucoup plus d'action de communication que dans les autres classes.</p> <p>Destinataires : à la fois les entreprises et les actifs</p>	<p><b>→ Programmes de mise en relations des publics</b></p>
	<p>Exemples : festival pour favoriser les rencontres entre acteurs, programme d'évènements pour promouvoir la filière énergie sur le bassin d'emploi, accompagnement de jeunes de quartiers sensibles pour répondre aux besoins économiques du territoire, GPECT pour adapter le territoire aux mutations éco. Dans le secteur du bâtiment et des énergies renouvelables, plate-forme mutations éco. Pour consolider les compétences des salariés et anticiper les besoins des entreprises en ressources humaines, constitution d'un réseau de référents territoriaux, animation et mise en œuvre d'une charte entreprises-territoire...</p>			

Ces programmes sont principalement centrés sur la création d'une dynamique territoriale. En effet, il s'agit de programmes abordant la « professionnalisation des acteurs ». Les actions n'entendent pas accorder une nouvelle compétence à des acteurs locaux individuellement mais ont vocation à leur permettre de mieux travailler ensemble. Dans cette optique, des actions sont envisagées afin d'améliorer la transmission de l'information, de décloisonner les actions, de partager un langage et des objectifs communs. Ces actions construisent, selon nous, un début de compétence collective sur la thématique de la gestion des ressources humaines territoriales.

### 3.2.4- Liens entre les types de programmes et les caractéristiques des territoires

Ces programmes répondent-ils à certains types d'enjeux caractéristiques des territoires et en particulier des territoires ruraux ? Plus globalement, le marché de l'emploi national peut-il être en partie segmenté par ces enjeux locaux ? Ainsi, entrent en compte des logiques locales de mobilité des parcours professionnelles et de mobilité résidentielle, de réseau d'entreprise, de structuration de la dynamique locale, etc. Selon nous, ces catégories de projets correspondent en effet à des contextes territoriaux ; en effet, les projets émergent dans des territoires aux caractéristiques spécifiques et nous nous intéressons à leurs caractéristiques socio-économiques.

Les caractéristiques des territoires sont croisées et associées avec les classes de programmes. Cette combinaison nous permet de mieux comprendre la relation entre la dynamique de projets et le type d'enjeu auquel elle est censée répondre. Cette démarche permet de dégager quatre types de territoires qui sont caractérisés différemment en fonction de la démographie, de la population active, du niveau de formation et du type d'activité économique.

En comparant les types de territoires, nous parvenons à une analyse d'un « contexte » plus ou moins rural, plus ou moins urbain. Nous basons l'analyse sur des moyennes d'indicateurs qui permettent de porter la focale sur les enjeux auxquels peuvent être confrontés les territoires. Nous rappelons que nous avons mobilisé 31 indicateurs et une analyse par les composantes principales. Le tableau suivant présente la description des territoires en fonction des programmes qui y sont menés. Le mode de classement fonctionne « en relatif » c'est-à-dire que les territoires de l'échantillon sont positionnés les uns par rapport aux autres, et non pas par rapport à des données nationales.

Tableau : Synthèse des éléments descriptifs des types de territoires de programme

	Population	Emploi	Démographie et activité	Types de territoire les plus présents	Synthèse
Type 1 : Rural agricole à faible densité	Plus forte présence de <b>personnes diplômées</b> , titulaires du bac, de catégories <b>socio-professionnelles « supérieures »</b> et « <b>moyennes</b> », ainsi que de CSP « <b>artisans, commerçants et chefs d'entreprise</b> »	Part plus importante que la moyenne : <b>établissements administratifs</b>  Part plus faible que la moyenne : établissements de plus de 10 salariés, établissements de construction et établissements industriels.	Nombre de <b>résidences zaires</b> plus élevé  <b>Densité plus faible</b> que la moyenne des classes	Régions ou département (38%), puis les administrations locales (22%).  Part des territoires de programmes plus forte (16% contre 11,5% en moyenne dans les 3 autres).	→ <b>plutôt des territoires à faible densité, économie touristique, population bien qualifiée</b>
	Exemples : Pays de Fougères, Pays du Cotentin, Pays de Brest, Pays Ardèche méridionale, CA du Sicoval, canton Blagnac, aggro de Dieppe, bassin d'emploi de Rennes, bassin d'emploi d'Alès, département du Gers, du Var, région Midi-Pyrénées, Toulouse métropole, Mulhouse métropole.				
Type 2 : rural industriel à très faible densité	Plus forte présence de personnes <b>faiblement diplômées</b> , population <b>plus âgée</b> et une présence plus marquée de <b>retraités, d'employés</b> et <b>d'ouvriers</b> .	Part plus importante : <b>établissement agricoles, administratifs</b> et <b>industriels</b> , établissements de <b>1 à 9 salariés</b> .  Part plus faible : emplois administratifs, agricoles et dans la construction. la plus faible présence d'établissements et d'emplois dans le tertiaire.	<b>Densité et taux de variation</b> de la population <b>les plus faibles</b> .	Régions ou départements (39%), suivis des administrations locales (20%) et des territoires fonctionnels (20%), puis les territoires de programmes (14%).  Part des territoires de programme plus forte que la moyenne.	→ <b>plutôt des campagnes agricoles et industrielles à très faible densité, population faiblement diplômée et plus âgée</b>

	Exemples : département Puy du Dôme, de l'Aube, des côtes d'Armor, Bassin Dijonnais, de Calais, commune de Barentin, d'Elbeuf, CA Sénart, Pays Val de Lorraine, Pays de Langres, région Bourgogne, Auvergne.				
Type 3 : périurbain industriel	Plus forte part d' <b>employés/ouvriers</b> , faiblement diplômés ou titulaires de BEP/CAP, populations active (30-59 ans).	Part plus importante : emplois dans l' <b>industrie</b> et établissements dans la <b>construction</b> , établissements de <b>1-9 salariés</b> .  Part plus faible : établissements agricoles, emplois administratifs	<b>Taux de chômage</b> plus élevé.  Taux d'activité plus faible, taux de variation également.  Part des résidences <b>zaires</b> plus faible.	Administrations locales en grande majorité (46%), puis régions ou départements (25%, significativement plus faible que moy. des classes).	→ <b>territoires plutôt industriels, population active peu diplômée, chômage plus marqué</b>
	Exemples : CA Mulhouse, CA Périgourdine, CA de Blois, CA Plaine Commune, CA Région Nazairienne, CA Valenciennes métropole, CC Pilat Rhodanien, du pays Vernois, CC de Dinan, CU Lille Métropole, département des Yvelines, Val d'Oise, Seine et Marne, Région Aquitaine.				
Type 4 : urbain tertiaire	Part plus importante des <b>0-29 ans</b> .  Part plus faible de CSP agricole, de CSP artisans, commerçants et chefs d'entreprises, de retraités, de titulaires du Baccalauréat.	Part plus importante : <b>établissements et emplois dans le tertiaire</b> , et entreprises de plus de 10 salariés.  Part plus faible : établissements et emplois agricoles, établissements administratifs, emplois dans l'industrie.	<b>Densité et taux de variation</b> positif plus importants que la moyenne.  <b>Taux de chômage</b> également plus élevé.	Régions ou départements (43%), suivis des administrations locales (23%) et des territoires fonctionnels (19%).	→ <b>territoires plutôt attractifs et plutôt urbains, caractérisés par emplois dans le tertiaire et une population plutôt jeune, chômage plus marqué</b>
	Exemples : CU de Bordeaux, CA Valenciennes Métropole, CA de l'aéroport du Bourget, Paris, ZE d'Alençon, ZE Lyon, ZE Dunkerque, ZE Vannes, ZE Rennes, Ile-de-France, Franche-Comté.				

On constate que les classes de programmes ne se répartissent pas de façon indifférente sur les territoires et qu'il existe bien une relation avec leurs caractéristiques principales. La densité de la population et le marché local de l'emploi orientent les choix d'actions en matière d'attractivité du territoire. L'importance du secteur d'activité économique sur le territoire



ainsi que le niveau de formation des actifs ont des répercussions sur les actions en matière de mobilité et de communication.

Les programmes « pour les entreprises » se trouvent plutôt dans des territoires à faible densité mais dont l'économie est plutôt dynamique et tournée vers l'activité touristique. En termes de capital humain productif, ces territoires présentent une plus forte proportion de personnes diplômées et notamment les titulaires du bac ainsi qu'une plus forte concentration de catégories socioprofessionnelles « supérieures » et « moyennes ». Les programmes d'appui aux entreprises, notamment en matière de gestion des ressources humaines concernent ces territoires à plus faible densité, avec des entreprises plutôt de petite taille. Les acteurs locaux cherchent à répondre à la difficulté des TPE à mettre en place une fonction RH dédiée. La nécessité de piloter les ressources humaines et de la mettre en rapport avec la stratégie des entreprises se heurte au manque de moyens dont disposent les TPE. Par conséquent, pour soutenir les entreprises en matière de gestion des ressources humaines, les acteurs des territoires mettent en place trois types d'actions : le recrutement, l'anticipation et la mutualisation de la fonction RH.

Les programmes « de collaboration au niveau des acteurs » se situent plutôt dans les campagnes agricoles et industrielles à la population vieillissante et moins diplômée. Nous pouvons observer une plus forte présence de personnes faiblement diplômées, une population plus âgée et une présence plus marquée de retraités, d'employés et d'ouvriers. Ces territoires abritent une part plus importante d'établissements agricoles, administratifs et industriels, et dont la taille varie de 1 à 9 salariés. Nous constatons une part plus faible d'emplois dans la construction, et dans le tertiaire. Nous rencontrons une densité et taux de variation de la population les plus faibles. On retrouve dans la classe 2 les programmes dans lesquels s'agit de mettre en place des actions de mise en cohérence, de coordination des stratégies, de créer ou favoriser des partenariats, de capitaliser sur les réussites et les échecs. Dans cette classe sont recensés la majorité des programmes de GPECT et des plateformes d'appui aux mutations économiques.

Les programmes « de décroisement au niveau des publics cibles » se retrouvent dans des territoires avec un chômage plus marqué, des territoires plutôt industriels, et dotés d'une population moins diplômée. On y trouve une part plus élevée d'employés et d'ouvriers,

faiblement diplômés ou titulaires de BEP/CAP. Nous avons une part plus importante d'emplois dans l'industrie et au sein d'établissements dans la construction, dans des établissements de 1 à 9 salariés. Le taux de chômage est comparativement plus élevé, et inversement le taux d'activité plus faible, ainsi qu'une faible variation de ces éléments malgré les crises. Dans le troisième type de programme, l'essentiel des actions porte sur la collaboration entre les acteurs. Elle n'a pas uniquement pour objectif le développement économique. Les programmes sont par ailleurs caractérisés par le fait qu'ils s'adressent à plusieurs publics cibles à la fois, et abordent souvent, en même temps, les trois thématiques. Les territoires associés présentent une population active d'employés et d'ouvriers, avec une part importante d'emplois dans l'industrie et la construction, ainsi qu'un taux de chômage plus élevé.

Ces programmes se trouvent significativement plus souvent que les autres sur des territoires de nature administrative, et bien moins souvent que les autres sur des régions ou départements. Ils sont également portés de façon encore plus marquée que les autres par des Maisons de l'emploi, et des administrations locales.

Enfin, les programmes « tournés vers les actifs » se situent plus souvent sur des territoires plutôt urbains, et une population plus jeune, avec un chômage plus marqué. On y retrouve une part plus importante des actifs de moins de 30 ans et une part plus faible de CSP agricole, de CSP artisans, commerçants et chefs d'entreprises, de retraités, de titulaires du baccalauréat. Les emplois de ce type de territoire se situent dans le tertiaire, et dans des entreprises de plus de 10 salariés. Nous sommes en présence des territoires les plus denses. Les actions sont très ciblées, davantage portées par des OPCA, des Conseils régionaux et départementaux, des associations. Elles sont orientées essentiellement vers la sécurisation des parcours professionnels des salariés et vers l'amélioration de leurs conditions de travail.

Finalement dans ces travaux, il se trouve que les enjeux diffèrent fortement d'un territoire à un autre en fonction de la configuration rurale ou urbaine. Cette situation est prise en compte par les acteurs locaux qui impriment, dans leurs programmes, des actions qui peuvent favoriser la mobilité, ou au contraire la freiner afin de retenir le plus possible les populations. Ce faisant, ils contribuent à élargir la gestion territoriale des emplois et des compétences bien au-delà de la gestion du chômage. Toutefois, peu de territoires fondent leurs politiques locales

exclusivement sur une gestion des compétences et encore moins sur une spécification des compétences.

## Synthèse

Les politiques locales de l'emploi sont caractérisées par le large spectre des enjeux auxquels elles répondent et il apparaît que le chômage n'est que l'un des problèmes à résoudre. Ce dernier est d'ailleurs plus ou moins marqué d'un territoire à un autre. Ce qui semble différencier les politiques locales de l'emploi se situe ailleurs que sur les manières de traiter le chômage mais plutôt sur les conditions de mobilité et d'ancrage des actifs.

Il en ressort quatre « types » de projets correspondant à quatre types de territoires. Deux de ces types sont clairement centrés sur un public spécifique « pour les entreprises » et « pour les actifs ». Les deux autres types « de décloisonnement au niveau des acteurs » et les projets dits « de décloisonnement au niveau des publics cibles » ont des objectifs centrés sur la collaboration, la mise en cohérence, en coordination, en lien, sur l'ajustement et la mise en adéquation, à un niveau territorial, d'un ensemble d'éléments touchant à l'emploi. Nous constatons que ces quatre types de projets ne voient pas tous le jour sur les mêmes types de territoires. En effet, les territoires aux caractéristiques plutôt rurales ont tendance à voir émerger des projets plutôt centrés sur les entreprises, et ceux ayant des caractéristiques plus urbaines, des projets plutôt centrés sur les salariés et en particuliers les plus fragilisés. Il existe donc une adaptation des projets aux contextes territoriaux dans lesquels ils s'inscrivent.

Il s'avère que ni la taille du territoire, ni la proximité des grandes agglomérations ne sont déterminantes pour la mise en place de ces projets. Il semble que ce n'est donc pas l'effet d'agglomération, ou la masse critique d'entreprises ou d'actifs qui détermine le choix du levier d'action mais l'existence d'une structuration territoriale adaptée pour porter les projets et répondre aux enjeux qui reste déterminante.

Toutefois, pour certains territoires dont la situation économique est plus difficile, on assiste à une concentration plus importante des projets de collaboration entre acteurs. L'effet de faible densité spatiale conjuguée aux difficultés économiques joue tendanciellement pour des projets qui mettent l'accent sur les dynamiques d'acteurs.

## Chapitre 4 : Le compétences individuelles dans le Figeacois

Après une analyse générale des modes de gestion des mobilités de l'emploi au niveau local et en particulier via les initiatives territoriales en faveur de l'emploi, ce chapitre présente les résultats obtenus par la recherche des compétences spécifiques territoriales. En précaution de lecture, il nous semble important de rappeler que la logique d'étude de cas dans laquelle est conduite cette investigation confère aux compétences étudiées une spécificité qui est propre à un territoire particulier, le territoire de Figeac, avec son contexte économique et social ainsi qu'un moment de son histoire.

Avant d'arriver aux compétences spécifiques territoriales dans le Figeacois, nous aborderons dans un premier temps le contexte du marché de l'emploi figeacois et en particulier l'étroitesse de celui-ci. Cet élément intervient dans l'émergence des compétences spécifiques dans la mesure où l'éloignement des métropoles, la dispersion des entreprises et la faible disponibilité des actifs contraignent, notamment les TPE et des PME, à concentrer sur une personne ou deux, plusieurs activités importantes. Par conséquent, on peut s'attendre à ce que les compétences spécifiques territoriales soient plus « visibles » par effet de contraste. Dans un deuxième temps, nous aborderons les trois secteurs d'activités étudiés : l'agriculture, l'industrie agroalimentaire et l'industrie mécanique et aéronautique. Nous avons eu le souci de rechercher les liens qu'entretiennent les entreprises avec leur territoire. La concurrence qu'elles se livrent dans cet espace restreint ne les empêchent pas de coopérer et de parvenir à un niveau important de confiance avec des relations soutenues. Ces deux éléments sont constitutifs des compétences spécifiques de certains dirigeants et responsables, et plus généralement, c'est dans cette dynamique économique de concurrence que les activités des entreprises se spécialisent et que les compétences pour les exercer deviennent pour partie spécifiques, dans un même processus. Dans un dernier temps, nous aborderons les compétences identifiées sur le territoire et porterons en particulier notre attention sur les compétences non transférables et non substituables. Ces dernières contiennent, selon nous, les compétences spécifiques territoriales, qu'elles soient individuelles ou collectives.

#### 4.1- Le Pays de Figeac, une aire de marché restreinte

Le territoire est situé au nord du Lot (Occitanie), sur les contreforts du Massif Central, il est parcouru par plusieurs vallées qui limitent les déplacements. Il est bordé au nord-ouest par le bassin de Gramat, au nord par le bassin de Saint Céré, Biars et Bretenoux, et dans une moindre mesure avec celui de Souceyrac. Au sud, il échange avec les bassins de Decazeville et de Villefranche de Rouergue. Le territoire a été présenté plus longuement -cf. chapitre 2, toutefois afin de faciliter la lecture, nous en rappelons ici les grandes lignes. Après avoir vécu un exode rural important, le Figeacois connaît une stabilisation dans les années 80 puis un inversement des tendances démographiques depuis le début des années 2000. En 2008, il a retrouvé son niveau de peuplement des années 60. Il présente un taux de chômage oscillant entre 4,9 en 2008 et 8,1% au plus fort de la crise économique. Depuis la reprise, ce chiffre a tendance à diminuer de nouveau, au point de poser des difficultés de gestion des compétences.

Le territoire de Figeac est un territoire de dimension relativement restreinte. Les activités se répartissent sensiblement en fonction des infrastructures de transport et en particulier des routes et sorties d'autoroute. Les salariés se déplacent en moyenne dans un rayon de 30 à 45mn autour de leur domicile<sup>36</sup>. Au sein du Pays de Figeac les déplacements domicile-travail s'effectuent principalement en voiture, pour 8 salariés sur 10 ; le second mode de transport est la marche à pied, sachant qu'un tiers des actifs du territoire utilisent la voiture pour se rendre à leur lieu de travail dans la même commune. Dans l'ensemble du Lot, ce sont près de 5 actifs sur 10 qui travaillent dans leur commune de résidence et pour la commune de Figeac, ce chiffre s'élève à 8 actifs sur 10.

Pour les personnes interrogées<sup>37</sup>, le faible taux de chômage qui oscillent entre 7 et 8,5% en moyenne sur une période de 2007 à 2014, est lié à deux raisons principales. La première tient au fait que le secteur de l'industrie aéronautique et mécanique emploie massivement des salariés du territoire. Cette industrie manque de main d'œuvre et aspire de nombreux salariés en reconversion professionnelle. Durant les 20 dernières années, l'essor de l'industrie a

---

<sup>36</sup> Enquêtes mobilité menée en 2014/2015 par le Pays de Figeac.

<sup>37</sup> Enquête Prospective 2012.

lentement conduit à réorienter l'ensemble des dispositifs de reconversion vers ce secteur. Ainsi, la diminution des effectifs de l'agriculture a été largement compensée par l'augmentation des besoins exprimés par l'industrie. La seconde raison réside dans le fait que les personnes qui perdent leur emploi tendent à quitter le territoire afin de rechercher un travail ailleurs plutôt que de se tourner vers les autres secteurs sur place. Les salariés du territoire de Figeac qui sont en poste, sont peu mobiles, y compris lorsqu'il s'agit de mutations proposées sur le bassin d'emploi, il existe une inadéquation entre les postes offerts et les demandes d'emploi locaux. Les faibles chiffres du chômage oscillent entre 7 et 8% sont dus aux départs des jeunes et à un marché dynamique. Les acteurs s'accordent à souligner ces difficultés de ressources humaines qui nécessitent la mise en place d'une démarche de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC). Cette démarche doit permettre de prévoir les compétences futures, de faire progresser les qualifications et de permettre aux entreprises locales de mieux travailler ensemble et avec les actifs du territoire.

#### **4.2- L'emploi et les compétences, les limites de la gestion par l'entreprise et par les filières.**

Dans ce portrait analytique de l'emploi et des compétences en territoire de Figeac, il apparaît que les entreprises industrielles et agricoles connaissent d'importants besoins en ressources humaines. L'industrie mécanique, aéronautique et agroalimentaire cherche à recruter afin de compléter son effectif. Le secteur agricole, quant à lui, fait face à une baisse de ses effectifs de chefs d'exploitation et rencontre une importante question de renouvellement de génération pour les années à venir. Nous allons voir au fil de l'histoire particulière à chaque filière comment les deux constituants du capital social à savoir les fortes interrelations et la coopération se sont lentement formés. La confiance entre les acteurs naît des projets tels que ceux qui sont construits dans le domaine de la gestion des emplois et des compétences. Ces projets construisent, chemin faisant, selon nous, une perception commune des enjeux de ressources humaines et un objectif commun de gestion.

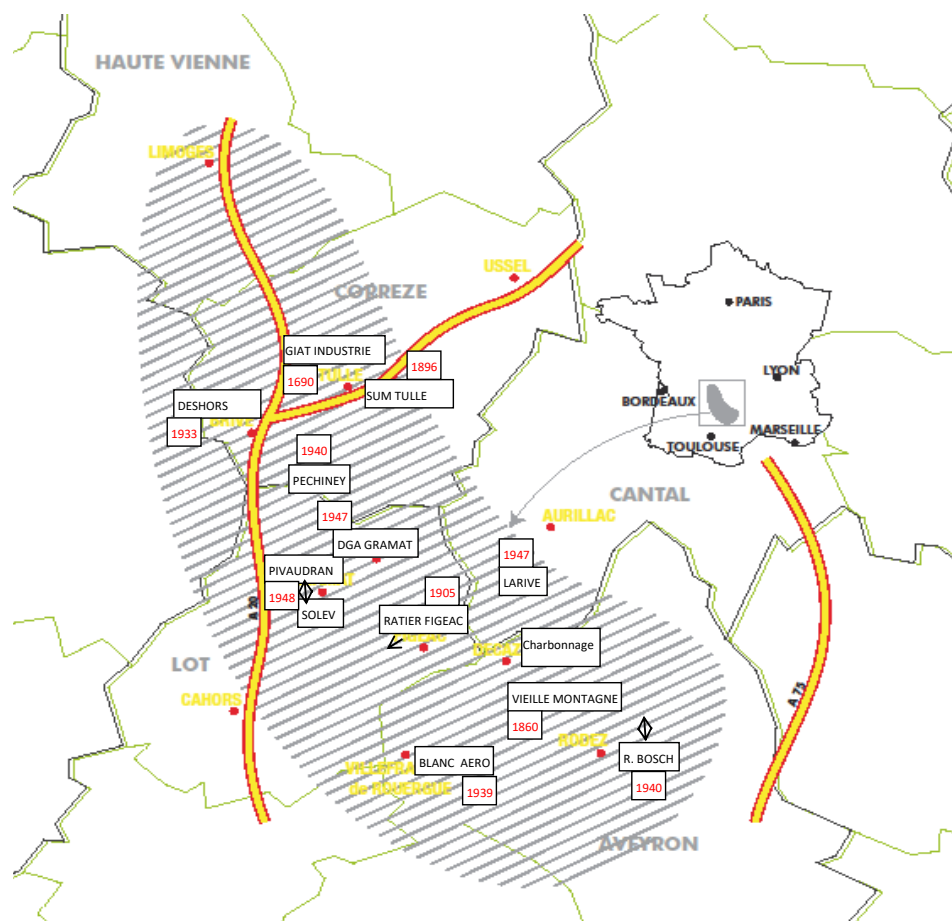
#### ***4.2.1- La construction d'une histoire industrielle qui remonte à l'Ancien Régime***

Le tissu industriel du territoire de Figeac est structuré autour de deux pôles : mécanique et agroalimentaire sur le bassin de Biars et Saint Céré, l'aéronautique et la mécanique. En 2016, l'industrie compte 16.5% des établissements du territoire et occupe 5057 salariés en 2009 ce qui correspond à 21% des effectifs salariés du territoire parmi lesquels 51% travaillent dans l'industrie mécanique et aéronautique.

Le cluster Mecanic Vallée s'étend sur les contreforts Sud-Ouest du Massif central, à cheval sur le Nord de la région Midi-Pyrénées, et le Sud du Limousin. La zone de la Mecanic Vallée s'étend sur six départements (Aveyron, Lot, et Corrèze, mais aussi Haute-Vienne, Cantal et Dordogne) et deux régions administratives (Nouvelle Aquitaine et Occitanie). Isolés, loin des métropoles de Toulouse, Limoges et Clermont, sans moyens de communication modernes hormis la voie ferrée vieillissante, en l'absence d'autoroutes ou de voies rapides (jusqu'en 2001). Dans cet espace assez inaccessible, jusqu'au XIX<sup>e</sup> siècle, ont été installés les manufactures d'armes de Tulle (1690), les mines du bassin de Decazeville-Aubin, avec leur pendant, la sidérurgie, les hauts-fourneaux, (1826-1847), puis le laminage et le travail du zinc (1855) à Viviez.



**Figure 3 : Localisation des principaux établissements industriels sur l'aire géographique de l'Association Mécanic Vallée depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle**



Source : Association Mécanic Vallée

L'association Mécanic Vallée est ainsi née d'une histoire particulière, à un moment du développement économique régional et des besoins des chefs d'entreprises. Elle fut portée par un travail collectif d'un groupe initial d'une quinzaine d'entreprises qui avaient en commun leur attachement au pays, le domaine de l'industrie mécanique et leur volonté d'entreprendre<sup>38</sup>.

Dans la volonté de coopérer, nous pouvons noter trois initiatives importantes. La première, probablement la plus ancienne, est la réunion régulière de ces chefs d'entreprise formant un

<sup>38</sup> Interview d'Hervé Danton, Délégué Général de Mécanic Vallée, 2015-2016

club, entre les départements du Lot, de l'Aveyron et de la Corrèze. Pour la plupart, ils sont membres élus de leur Chambre de commerce et d'industrie ou de leur branche professionnelle, et apprennent – ou ont appris – à se faire confiance. Néanmoins, ils n'ont pas de relations commerciales entre eux, ou fort peu : leurs domaines d'intervention sont trop séparés pour que leurs entreprises forment un ensemble qui, en se combinant, soit capable de répondre à un marché : aéronautique, équipement automobile, machine-outil, etc.

La seconde initiative, plus politique, a été nommée « l'axe de la machine-outil Capdenac – St Céré » par le Président Martin Malvy, élu du Lot et de la Région Midi-Pyrénées (désormais intégrée dans l'Occitanie), puis Ministre du Budget (1992-1993). A son initiative et celles des élus locaux, une action a été tentée pour structurer un ensemble cohérent d'entreprises qui subissent les affres de la crise industrielle du secteur.

Enfin, la troisième initiative est d'origine administrative, puisqu'il s'agit du montage d'un dossier pour répondre à un appel à programme lancé en 1998, dans le cadre de la première labellisation des Systèmes Productifs Locaux (SPL) par la DATAR (désormais CGET). L'agence de développement économique du massif Central, ADIMAC (dissoute en 2009), a alors proposé la création du cluster Mecanic Vallée, en formalisant les deux initiatives précédentes. A ces trois initiatives, il faudrait aussi associer plusieurs phénomènes concourants, comme la décision du gouvernement français de revitaliser le bassin minier de Decazeville-Aubin (à l'abandon depuis 1982), ou encore la transformation d'une centaine d'entreprises qui étaient jusque-là des ateliers artisanaux en autant de véritables industries. Toutefois, ces dernières ne semblent pas être déterminantes aux yeux des acteurs locaux pour expliquer le lancement du cluster.

La concomitance de ces initiatives, dans un contexte particulier de crise économique, constitue la base du *cluster*<sup>39</sup> Mecanic Vallée. Rapidement, l'initiative rencontre un certain succès, notamment auprès des entreprises. Ainsi, l'association passe de 15 adhérents industriels fondateurs, en 1998, à plus de 40 en 2008, 100 en 2010, 142 en 2014 et 155 en 2016. Afin d'accompagner la compétitivité des entreprises et ainsi d'accroître l'attractivité du territoire, le cluster s'investit dans des actions de promotion de l'industrie, la mise en réseau

---

<sup>39</sup> Le "cluster" étant le label administratif, nous utilisons le terme « association » lorsque nous faisons référence à des adhérents ou à la gouvernance interne.

des chefs d'entreprise avec en particulier, dès 2007, un ensemble d'actions concernant la gestion commune des ressources humaines. Sur la gestion RH, il s'agissait notamment de détecter les potentiels et de recruter dans différents secteurs de l'aire de la Mecanic Vallée.

A travers la naissance de l'Association Mécanic Vallée, nous assistons à une première forme de coopération entre les agents économiques d'un espace initialement vaste, car il s'étend sur deux régions administratives, mais finalement assez circonscrit. Dans cette coopération, la construction historique et sociale a permis de générer une dynamique collective de « proximité », en doublant les facteurs géographiques d'efforts d'organisation. Au fil du temps, les agents économiques acquièrent une représentation commune de leur territoire et, par ce biais, d'un ensemble de conventions spécifiques qui, dans ce cas de la Mecanic Vallée, peuvent être implicites ou explicites, et qui forment un espace cohérent de travail et de relations de proximité. Ainsi, par l'apprentissage collectif, les agents finissent par identifier des enjeux communs, des difficultés partagées qu'il s'agit de résoudre ensemble. Nous avons observé qu'au sein de cette organisation d'agents économiques, il existe une véritable hiérarchie des normes et des conventions. Elle est le reflet du système de distribution des marchés qui existe au sein du monde industriel : systémiers, équipementiers, sous-traitant, ... Ainsi, par exemple, lorsqu'un donneur d'ordre se voit dans l'obligation de réduire ses coûts de main d'œuvre, il demande à ses fournisseurs de faire de même et ainsi de suite, les règles s'imposent tout au long de la chaîne de production. Dans l'autre sens, lorsque les marchés sont porteurs, les sous-traitants obtiennent souvent des garanties de commandes sur plusieurs années.

Dans cette mise en perspective d'une expérience locale, il serait inexact de considérer que la relation entre les entreprises locales suffit à construire un cluster. En effet, il semble que la relation entre les firmes et les autres acteurs institutionnels et associatifs du territoire soit une condition essentielle d'émergence de ce type d'organisation.

#### ***4.2.2- Le tissu industriel de la mécanique et aéronautique locale***

La plupart des entreprises industrielles sont des PME de 35 personnes en moyenne. Elles disposent de peu de moyens pour gérer les ressources humaines et notamment pour recruter, et ce, malgré des besoins récurrents : un ou deux postes ouverts en permanence pour nombre de ces PME. Les entreprises en viennent à débaucher le personnel du voisin, créant des tensions parfois fortes entre elles. Plusieurs explications ont été avancées par les chefs d'entreprise : d'abord l'image dégradée des métiers industriels (que l'on soit en aéronautique-mécanique ou dans l'industrie agroalimentaire), ensuite la concurrence d'autres secteurs et, enfin, le manque d'attrait du territoire.

Concernant l'image des métiers de l'industrie et la concurrence de d'autres secteurs, selon l'Association Mécanic Vallée, qui a gardé dans ses archives les opérations de promotion et de communication, une importante action a été lancée au cours de l'année 2007. Elle a mobilisé de nombreuses structures administratives locales, essentiellement tournées vers leur bassin d'emploi. Ainsi, sept bassins sont recensés sur l'espace Mecanic Vallée, autour des villes de Rodez, Decazeville, Villefranche de Rouergue, Figeac, St Céré, Brive et Tulle. Une année fut nécessaire pour la préparation du projet. Il consiste à sensibiliser différents publics aux métiers industriels et à leurs besoins. De nombreuses rencontres dans les écoles et interventions dans les séminaires ont été programmées. Des événements spécifiques de recrutement ont pu être menés. Parmi toutes les actions, celle qui a le plus marqué les esprits des dirigeants d'entreprise et des responsables locaux consiste à poser des panneaux d'affichage dans les campings du territoire afin de rechercher des candidats potentiels au travail dans les entreprises locales. Les opérations ont été pensées dans une stratégie globale orientée vers les scolaires, les demandeurs d'emploi du territoire non formés et les personnes formées sans emploi se trouvant à l'extérieur du territoire.

Cette opération a été reconduite tous les ans, pendant huit ans sans interruption, malgré la crise économique ; au fil des années, de plus en plus d'entreprises locales ont intégré le programme. Aux yeux des acteurs locaux, elle a démontré son intérêt et a surtout fait prendre conscience de la difficulté à recruter et à conserver les actifs sur le territoire. Pendant cette

période, les effectifs des entreprises de l'Association Mecanic Vallée<sup>40</sup> se sont fortement accrus, passant de 11 000 emplois permanents en fin 2009, à 12 500 fin 2014, soit + 300 par an en moyenne (+ 3%/an). Cet accroissement n'est pas le seul résultat de la bonne santé du secteur de l'aéronautique qui représente uniquement 40% du chiffre d'affaires global des entreprises de l'Association Mecanic Vallée. L'ensemble de l'industrie mécanique-aéronautique connaît un accroissement important des effectifs et ce sur une aire de marché relativement restreinte.

De plus, probablement sous l'effet d'une communication plus ciblée et plus forte, les filières de formation des cinq principaux lycées professionnels qui présentaient jusqu'en 2012, des difficultés structurelles de recrutement, fonctionnent à effectif complet. Depuis 2014, on a pu assister à une migration de personnes formées venant de la région parisienne et du nord de la France, directement employables, vers le territoire de Figeac, mais aussi à la reconversion de personnes du marché de l'emploi local par la voie de la formation (environ une centaine par an) et enfin à la mise en place de la formation initiale de jeunes qui viendront sur le marché du travail à partir de 2020.

Pourtant, ces actions ne sont pas encore en mesure de répondre ne serait-ce qu'aux besoins de main d'œuvre du marché du travail de la Mécanic Vallée, qui s'élèvent quand même à plus de 300 personnes par an. En 2013, les industries de la mécanique et de l'aéronautique ont cherché à recruter 136 personnes sur le territoire de Figeac, principalement des ingénieurs, des techniciens, des opérateurs sur machine à commande numérique – fraiseurs tourneurs – et des monteurs ajusteurs. Compte tenu de l'offre de travail locale, le territoire de Figeac connaît une situation de tension sur un certain nombre de métiers principalement exercés au sein des industries de l'aéronautique et de la mécanique. Cette tension s'exerce entre les différents secteurs d'activité présents localement et permet de maintenir un taux de chômage peu élevé. Elle crée aussi une difficulté entre les entreprises industrielles du territoire qui peinent à recruter car les deux principales entreprises concentrent suffisamment de moyens et d'attraits pour capter une grande partie des candidats qui se présentent. En effet, elles proposent une certaine sécurité et une progression professionnelle ; par ailleurs, elles ont de

---

<sup>40</sup> Sur un panel constant de 180 entreprises de l'association Mecanic Vallée.

puissants comités d'entreprise capables de gérer les formations en interne pour assurer la progression de leurs salariés.

#### ***4.2.3- Des coopérations économiques effectives au sein de la Mecanic Vallée mais peu efficaces face aux questions de gestion des Ressources Humaines***

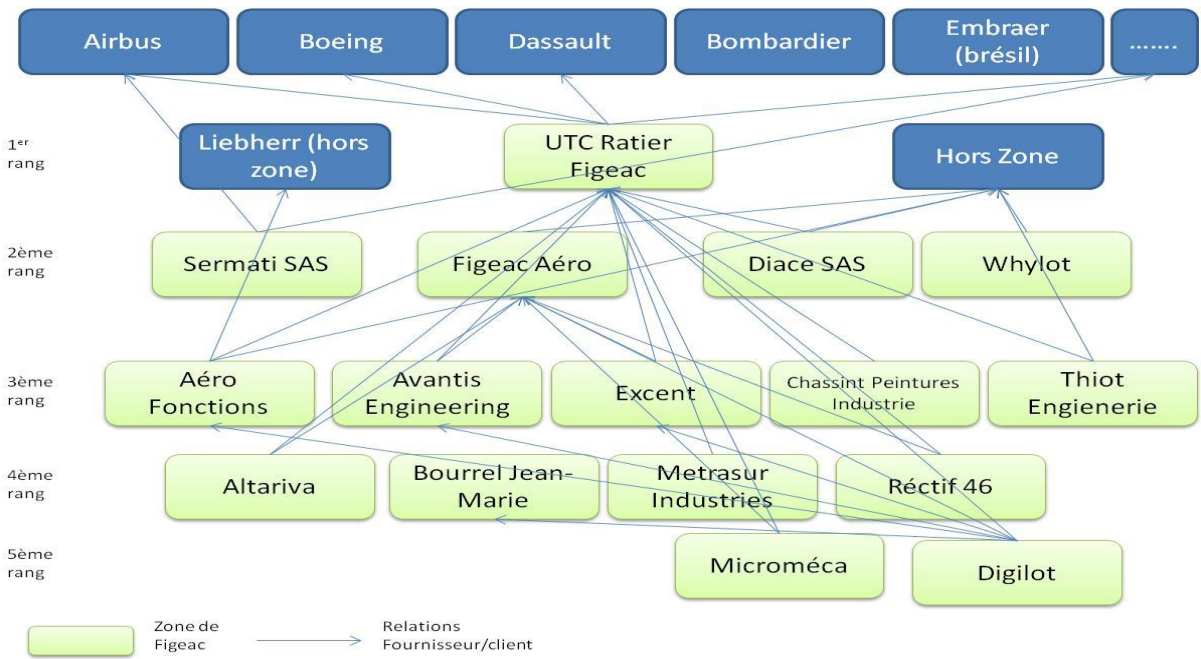
Les acteurs de l'industrie mécanique et aéronautique construisent sur le territoire deux types de relations, intra-sectorielles et inter-sectorielles. L'ensemble de ces relations forment un système qui se maintient dans le temps tout en se transformant. Ces relations sont une condition essentielle d'émergence d'un tissu ou système productif local (Marenne-Schoumaker, 2011). Les relations intersectorielles du territoire de Figeac peuvent être décrites à partir du travail de Guillaume (2008). Ses travaux concernent la Mecanic Vallée et ont précisément porté sur le bassin de Decazeville, situé à environ 30 km de la ville de Figeac. Malgré le fait que la zone étudiée par Guillaume (2008) ne corresponde pas exactement à celle de la Mecanic Vallée qui comprend celui de Figeac, il confirme l'existence d'un SPL en fonctionnement. Par ailleurs, parmi les secteurs clefs de cette industrie mécanique, l'aéronautique joue un rôle central en termes d'actifs et de chiffre d'affaires (près de 40% du chiffre d'affaires total du secteur de la mécanique qui s'élève à 1,8 milliard d'euros en 2013).

Nous avons cherché dans un premier temps à répertorier l'ensemble des entreprises industrielles du territoire de Figeac et à identifier les relations économiques qu'elles entretiennent : donneurs d'ordre et sous-traitants -cf. figure 4. Ce diagnostic de la coopération économique permet de comprendre le positionnement des entreprises étudiées en termes d'activités et les compétences qu'elles mobilisent sur ce segment de marché. Ces positionnements stratégiques sont complémentaires, les fournisseurs et les clients entretiennent des relations très denses tout en cherchant à se diversifier afin de consolider l'activité en cas de défaillance.

De nos enquêtes se dégagent dans le Figeacois deux niveaux de relations entre les principales entreprises du territoire (Ratier Figeac et Figeac Aéro). La première relation est essentiellement commerciale, elle correspond à l'achat de matériel et de services de la part

des deux principaux donneurs d'ordre. La seconde relation relève d'un « compagnonnage » entre les entreprises. Une partie des chefs d'entreprises sous-traitantes sont d'anciens salariés de Ratier Figeac, ce qui explique une certaine proximité relationnelle. Par ailleurs, Ratier Figeac n'hésite pas à accompagner les plus petites entreprises dans leurs efforts de réorientation industrielle.

**Figure 4 : Schématisation des différents niveaux de relation de sous-traitance de l'aéronautique et de la mécanique en Figeacois**



Source : Enquête 2015-2016

Au quotidien, ces entreprises entretiennent des relations de type commercial. Au centre du réseau des entreprises, on voit apparaître le rôle prédominant de Ratier Figeac et dans une moindre mesure de Figeac Aéro. Ces deux entreprises ont tissé des liens avec la quasi-totalité des entreprises de sous-traitance qui sont soit directement concernées soit indirectement. Toutefois, elles ne se contentent pas de ces relations et vont plus loin dans leurs rapports. En effet, les entretiens menés ont permis de mettre en exergue l'existence de relations de compagnonnage entre certains donneurs d'ordre et certains fournisseurs. Lorsqu'il est question de réduire les coûts de fabrication d'un élément, un systémier (tel que Ratier Figeac) peut mettre à profit ses connaissances et son ingénierie pour accompagner les petites entreprises du territoire, tout spécialement dans leur recherche d'améliorations

organisationnelles. Enfin, les entreprises aéronautiques et l'association Mecanic Vallée font partie du Pôle de Compétitivité<sup>41</sup> « Aérospace Valley » qui s'étend sur les régions Midi-Pyrénées (désormais Occitanie) et Aquitaine (désormais Nouvelle Aquitaine).

#### ***4.2.4- Evolution récente de l'agriculture du Figeacois, la perception des enjeux et les besoins en capital humain***

Le territoire de Figeac dispose d'une agriculture importante en matière de main d'œuvre avec 7% des actifs et 650 exploitations en 2016.

Le territoire de Figeac est surtout producteur de matière première en lait. Historiquement, celle-ci était transformée sur place, dans les fromageries du territoire. Les fromageries étaient principalement situées sur le secteur de Lacapelle, Marival et Bretenoux. Aujourd'hui, l'intégralité des unités de transformation ont délocalisé du territoire pour s'installer plus loin. En 1980, le site de production de Lacapelle a été déplacé vers Saint Mamet, dans le Cantal et est cogéré aujourd'hui par la coopérative Volcais et le groupe Bongrain. Le centre de distribution de lait de Cahors est quant à lui déplacé vers l'est du département. Il ne reste donc, sur le territoire, plus qu'un seul site géré par Danone, proche de Figeac, qui produit du lait concentré et un peu de crème, mais qui est plutôt un site de transit qu'un véritable site de transformation.

On observe une concentration des exploitations sur le secteur de Latronquière. Il y a cependant un potentiel de développement dans le Segala en termes de production de lait biologique, notamment du fait que la coopérative Sodiaal souhaite développer cette gamme sur l'ensemble du Sud-Ouest. Etant donné que les modes de production du territoire se basent sur des systèmes fourragers à base d'herbe, cette conversion semble envisageable pour un certain nombre de producteurs. Aujourd'hui il ne s'agit que d'une tendance, mais il semblerait qu'il soit judicieux<sup>42</sup> de porter l'effort sur son développement.

---

<sup>41</sup> Les « pôles de compétitivité » sont la déclinaison française du concept de cluster, né aux Etats Unis dans les années 80 à la suite des travaux de Porter.

<sup>42</sup> Entretien auprès du Sous-Directeur de la Chambre d'Agriculture du Lot (2016).



La production caprine du département a pu être maintenue et développée grâce au développement de l'AOC Rocamadour. La production de lait de chèvre représente, en 2016, plus de 5,6 millions de litres de lait collecté et transformé, ainsi qu'un million sous forme de lait caillé. La production en AOC représente 80% de la production totale. Le territoire de l'AOC n'inclut pas le Segala. Depuis 2014, il y a une tendance générale au développement du lait de chèvre en production biologique. La production de lait sous ce signe de qualité est de 2 à 300 000 litres. Une coopérative locale a pour objectif d'alimenter le réseau des magasins Biocoop avec cette production de lait de chèvre biologique.

Le territoire reste très lié à la production laitière malgré la baisse du nombre d'exploitations et le déménagement des sites de transformation, du fait de l'investissement en équipements spécifiques (mise aux normes des bâtiments), et des besoins en main d'œuvre particuliers. Mais le secteur est peu porteur actuellement, et certains ateliers ont été particulièrement fragilisés par les investissements réalisés pour les mises aux normes de capacité de stockage des effluents en fonction des périodes d'autorisation d'épandage et qui ne sont pas des investissements productifs. Les contraintes sociales (célibat, rythme de travail contraignant, etc.) sont également particulièrement fortes, et de moins en moins faciles à vivre pour les jeunes agriculteurs.

En production de bovin viande, il existe deux types de productions. Une production dite « historique et traditionnelle » de veau sous la mère (aussi appelé veau de boucherie), un produit de très haute qualité, mais dont la production entraîne des contraintes en matière d'astreinte et de mobilisation des agriculteurs semblables à celles d'un producteur de lait. Il existe une forte demande pour ce produit de qualité qui se valorise bien pour les éleveurs, mais une certaine difficulté à renouveler les élevages, du fait de l'astreinte. Cette production correspond à environ 15% des effectifs. Une seconde production de « broutards », nés et sevrés sur l'exploitation où ils restent de 6 à 9 mois, avant d'être vendus pour engraissement. Cette production part en grande majorité sur le marché Italien. La valeur ajoutée n'est donc pas conservée sur le territoire de Figeac. Cette production représente environ 85% des effectifs bovins.

Pendant longtemps, il existait une plate-forme d'exportation sur le territoire, à Blagnac, qui organisait l'ensemble de l'export du Massif Central vers l'Italie, avec un négoce très

dynamique. Les quatre ou cinq entreprises familiales à dimension quasiment européenne formant ce pôle n'ont pour la plupart pas trouvé de successeur. Jusqu'à ce jour, les acteurs n'ont pas réussi à mettre en place des circuits alternatifs à cette exportation. En effet, il aurait été possible d'engraisser sur place et d'exporter des produits finis. Or, malgré la disponibilité régionale de l'alimentation en céréales, les producteurs italiens qui avaient le monopole baissaient les prix de vente des animaux à chaque fois qu'il y avait une tentative française pour faire émerger une concurrence sur le marché de l'engraissement. L'élevage est un secteur difficile sur le territoire de Figeac et du Lot en général car il y a peu de valorisation possible, ce qui conduit à un sentiment de découragement chez les éleveurs et une inquiétude des élus de la Chambre d'Agriculture sur la capacité des acteurs économiques à maintenir un tissu industriel sur le territoire.

Plusieurs tentatives de coopération ont été mises en œuvre pour prendre des parts de marché, notamment avec la coopérative Arcadie dans les années 1980, qui avait la volonté de valoriser la viande produite, mais elles n'ont pas abouti. Les entreprises utilisent les coopératives lorsqu'elles en ont besoin mais « *n'en font pas un point d'appui local de développement* »<sup>43</sup>.

Sur les quatre abattoirs présents initialement sur le territoire, celui de Cahors a fermé en 1987-88, celui de Gourdon en 1993-94, et celui de Figeac à la fin des années 1990. L'abattoir de Gramat est le seul encore maintenu mais il n'appartient plus aux agriculteurs spécialisés de la région. Le seul abattoir restant en bovins est celui de Saint-Céré (un peu à l'extérieur du Figeacois). Celui-ci est également fragilisé car un ensemble d'entreprises le « contourne » en allant faire abattre les animaux à Brive. Il tient une place stratégique pour la production locale en circuit court ; sachant qu'il y a également des capacités de découpe aux alentours (atelier de découpe Capel-Destrel), il existe une réelle crainte concernant son maintien.

Une particularité du territoire concerne le développement d'ateliers intermédiaires situés sur le segment entre le broutard et l'animal engraisé. En effet, certains engraisseurs italiens souhaitent que les broutards soient préparés à l'engraissement en France. Sur le territoire, certains agriculteurs se sont véritablement spécialisés dans cette activité, développant en parallèle une activité d'achat/revente. Ces ateliers dits « de repousse » se sont développés

---

<sup>43</sup> Ibid.

dans les années 90-2000. Il s'agit de préparer les broutards à l'engraissement, en faisant progressivement la transition alimentaire du foin vers le maïs. Les compétences nécessaires à cette nouvelle activité sont transmises au sein des familles, par le biais des techniciens de Chambre d'agriculture et de coopérative. Aujourd'hui ces ateliers ne sont plus qu'au nombre de 10, du fait de la moindre demande de la part du marché italien, qui a repris cette activité à son compte dans un contexte de volumes de viande moins important.

En ce qui concerne les circuits courts et en particulier la vente directe, des producteurs sont entrés dans ces démarches (3-4% de la production en circuit court, dont 10% en bio). Ils reconnaissent être en difficulté du fait d'une baisse de la demande et de la complexe valorisation du produit auprès du consommateur.

Les agriculteurs du territoire de Figeac parlent d'un « tournant », d'une évolution du métier à anticiper. Les pays dits émergents à forte production, comme le Brésil, et le désengagement de la PAC bouleversent les certitudes de la profession. Après avoir encadré les objectifs de production par les quotas et les aides, les agriculteurs ont le sentiment que les pouvoirs publics leur demandent de définir eux-mêmes leur propre stratégie en devenant des chefs d'entreprise indépendants et responsables de leurs décisions. Le passage du producteur agricole dont les prix sont encadrés et fixes au décideur dans un marché volatile semble difficile pour les agriculteurs qui n'ont pas acquis les compétences nécessaires à la décision mais également pour des exploitations qui n'ont pas toujours la trésorerie nécessaire pour amortir les importantes variations de prix.

Encore loin d'une attitude pro-active face aux évolutions, les agriculteurs interrogés se sentent plutôt perdus, déjà « épuisés par le travail » et étouffés par les « lourdeurs » administratives et financières de leurs systèmes. Les entretiens sur les enjeux du monde agricole local pointent une profession affectée par le nombre d'agriculteurs en forte diminution, où la reprise des exploitations par des jeunes devient « compliquée ». Le prix élevé du patrimoine à acquérir et des revenus estimés trop bas remettent en cause la viabilité et la rentabilité de l'activité sans aides financières.

Ainsi, bien qu'un renouvellement soit espéré, l'ancienne génération comme la nouvelle attendent une simplification des parcours à l'installation, recherchent une évolution du métier d'agriculteur avec la conciliation de la vie personnelle et professionnelle pour le

rapprochement des modes de vie des autres secteurs d'activités, du temps libre, des emplois pour leur conjoint sur le territoire, notamment pour le lien avec l'extérieur et la sécurité financière du foyer.

Pour tous les agriculteurs interrogés, la prise de conscience collective est nécessaire pour sortir du scénario de repli et d'effondrement, l'appui d'une véritable stratégie territoriale est très souhaitable et ce, sur les aspects de la gouvernance et de la formation. Cependant, les nouvelles technologies qui rentrent dans les habitudes de travail génèrent une certaine crainte, notamment vis-à-vis du risque évoqué d'isolement et de désocialisation. On perçoit que les agriculteurs ne maîtrisent pas ces outils et souhaitent s'y adapter, mais à leur rythme.

L'entraide et la mutualisation des actions sont vues comme des opportunités pour tendre vers un scénario « désiré ». Ces leviers de développement sont aujourd'hui parfois remis en cause en raison de l'individualisation des exploitations. Cependant les pistes pour prolonger ces démarches peuvent résider dans l'ouverture vers d'autres filières et au territoire. Ces évolutions exigent, selon certains, une nouvelle gouvernance qui permettrait de mieux s'impliquer territorialement. Le collectif est « *l'avenir du territoire* »<sup>44</sup>, permettant de pallier l'isolement et la perte des liens sociaux sur les exploitations individuelles.

Cependant, après avoir partagé le constat que cette période est globalement difficile à vivre pour le monde agricole, beaucoup d'agriculteurs partagent le souhait de rester force de proposition pour l'avenir. Pour ce faire, ils cherchent à saisir des opportunités pour mieux répondre à la demande locale.

#### ***4.2.5- L'agriculture face au besoin de renouveler son capital humain***

A l'issue des entretiens individuels, plusieurs points importants peuvent être synthétisés dans cette sous-section. Les agriculteurs locaux sont conscients qu'ils doivent être de plus en plus performants au niveau technique. Pour cela, ils évoquent la nécessité de développer certaines

---

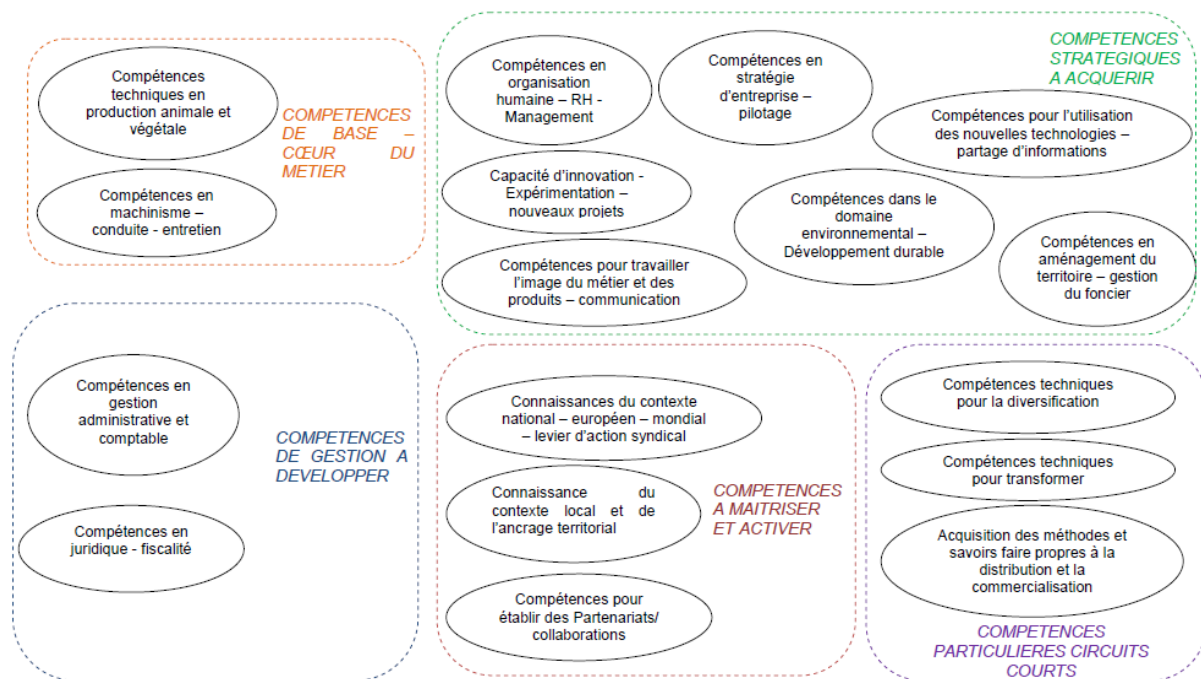
<sup>44</sup> Ibid.

connaissances, des savoir-faire combinés pour former les compétences du métier d'agriculteur :

- capacité de conduite du troupeau (gestion sanitaire, nutrition, génétique, bien-être animal) pour améliorer le rendement et éviter les maladies,
- capacité à gérer l'équilibre protéique au niveau de l'exploitation. Il s'agit d'un côté de chercher à diminuer les achats de compléments et de l'autre à optimiser les dates de récolte pour une meilleure valorisation des terres et des épandages, à gérer des contraintes du partage du matériel ou de la prestation afin de ne pas avoir à investir inutilement,
- être dans une posture constante de recherche de diversification des productions sur l'exploitation, et des nouvelles techniques de transformation afin de répondre à la demande du marché local,
- connaître les normes techniques afin de respecter l'environnement, la prévention des infections et l'hygiène globale, etc.

Ces différents points forment un ensemble vaste de connaissances et de savoir-faire qui sont à la base des compétences des agriculteurs. Nous proposons une cartographie de ces éléments dans la figure suivante -cf. figure 5- afin de disposer d'un panorama le plus exhaustif possible des résultats de nos enquêtes. Les compétences sont également reclassées, avec la validation des agriculteurs, en fonction de leur perception : les compétences de base, les compétences à développer, les compétences stratégiques à acquérir, les compétences qui seront à activer et les compétences particulières en matière de circuit court.

**Figure 5 : Relevé et classification des savoirs et compétences acquises ou à acquérir en agriculture**



Source : enquêtes 2015

Au niveau de l'exploitation, une stratégie de diversification des activités et des productions est aussi prônée par les instances telle que la Chambre d'agriculture et ce pour être moins dépendant des crises successives. Aujourd'hui les circuits courts et la transformation en produits alimentaires sont identifiés par l'ensemble des agriculteurs. Cependant, d'autres pistes de diversification sont déjà en place et ouvrent de réelles opportunités : énergies renouvelables, tourisme, maraîchage, secteur des personnes âgées et de la petite enfance pour les conjoints et les conjointes, bois, aménagement paysager, etc.

L'aspect nouvelles technologies a aussi été identifié par les agriculteurs. Innover et faire émerger de nouvelles manières de travailler sera la clé de l'agriculture de demain. Il en est de même pour les nouvelles technologies qui ressortent comme un domaine nouveau à s'approprier et à exploiter. Par conséquent, de nouvelles compétences seront à acquérir rapidement car il s'agit de maîtriser la programmation de robots, de drones et des données de plus en plus nombreuses. Sans cette maîtrise, les agriculteurs craignent d'être obligés de

faire appel à des prestataires, ce qui renchérit les prix de vente ou diminuera les bénéfices considérés comme très faibles.

Au vu de la baisse du nombre des installations dans ce secteur, comme les acteurs de la filière mécanique-aéronautique, ceux de l'agriculture sont unanimes pour dire qu'il faut travailler l'image et l'attractivité du métier afin d'attirer de nouveaux actifs, et aussi lever les idées reçues des consommateurs et des touristes. Le but est de donner l'image d'un secteur économique performant et respectueux de l'environnement. Dans ce domaine aussi, il apparaît important d'attirer sur le territoire des compétences particulières complémentaires à celles de l'agriculteur pour développer les professions para-agricoles (juridiques, patrimoniales, nutrition, hygiène, sociologues, ergonomes...). De plus, attirer globalement de nouvelles compétences de personnes extérieures au milieu agricole est considéré comme très intéressant pour « l'enrichissement et l'innovation ». Au bout du raisonnement, certains pointent la nécessité de former pour le monde agricole des leaders « visionnaires » possédant des compétences spécifiques de réseau et d'anticipation territoriale.

Il apparaît également aux agriculteurs la nécessité de se former tout au long de la vie. Dans ce domaine, l'acquisition des savoirs ne passe pas uniquement par l'école. En effet, dans de nombreuses familles d'agriculteurs enquêtés, il a beaucoup été question d'aller voir ailleurs, de s'ouvrir aux autres, de voyager pour mieux comprendre le monde, d'étudier ce qui fonctionne. En effet, travailler ailleurs avant de s'installer et voyager, sont les vœux des professionnels clairement formulés afin que le choix de s'installer en agriculture soit réfléchi, choisi, et non pas subi. Ce programme professionnel pourrait même être envisagé dans le cadre de plans de carrière, avec des évolutions possibles. Dans cette logique, il pourrait ainsi être envisagé de développer les passerelles et mobilités professionnelles pour ceux qui souhaiteraient évoluer ou changer de carrière, comme c'est le cas dans les autres filières. Il se dégage des entretiens que des agriculteurs considèrent la possibilité de ne pas être agriculteur « à vie ». On assiste à un changement des perceptions du métier d'agriculteur. Les agriculteurs pensent devoir, à l'avenir, être plus performants au niveau administratif, financier et fiscal, au même titre que les autres entreprises privées. C'est un levier pour l'orientation et la prise de décision.

Enfin, pour ce qui est de la vision globale des besoins en compétence de la filière agricole, il ressort d'importants besoins en accompagnement et ce, de plus en plus spécialisés. L'attente est forte de la part des agriculteurs vis-à-vis des métiers de conseil (comptabilité, juridique, techniques, etc.) qui doivent réinvestir le terrain pour créer avec eux un relationnel privilégié, la confiance et apporter les conseils techniques. Par exemple, il nous a été cité des besoins de techniciens de haut niveau sur l'organisation et l'optimisation du travail, des domaines d'expertise aujourd'hui presque inexistantes. Les accompagnements sont également attendus sur les aspects juridiques, fiscaux, administratifs et en particulier lors de regroupements d'exploitations.

Concernant la filière dans son ensemble, les acteurs de l'agriculture et les agriculteurs eux-mêmes pointent la nécessité de mieux partager l'information et de mieux coopérer pour récolter des données administratives afin d'éviter les redondances. Et enfin, les exploitants évoquent la nécessité d'une meilleure concertation des actions communes et de repenser la gouvernance globale de cette filière. Aujourd'hui, la Chambre d'agriculture constate une perte de liens entre les différents maillons et les agriculteurs eux-mêmes se sentent dépossédés de la capacité de décider des itinéraires techniques et commerciaux. Les personnes interrogées demandent la mise en place d'une filière solidaire et mieux équilibrée dans l'esprit de l'agriculture à savoir basée sur des relations de confiance.

#### ***4.2.6- La capacité des agriculteurs à réinvestir le territoire comme base de son capital social***

Selon la Chambre d'agriculture<sup>45</sup>, l'évolution du « *monde agricole dépendra de la capacité du territoire à trouver des solutions économiques pour les producteurs, mais aussi des agriculteurs à retrouver des liens avec leurs territoires* ». Pour ce faire, la référence territoriale agricole pertinente serait « *beaucoup plus large que le Figeacois et engloberait le bassin d'Aurillac, une partie de l'Aveyron et une partie du nord de la Corrèze* ». En effet, sur l'ensemble de ce périmètre, ce sont les mêmes itinéraires techniques, les mêmes approches de la production et surtout les mêmes savoir-faire. Du fait de la faible population de chacun de ces espaces, le

---

<sup>45</sup> Ibid.



marché local est insuffisant pour absorber toute la production, aussi faut-il tenir compte des marchés à l'exportation (hors du Figeacois et de la région Occitanie). Or, pour rivaliser avec les marques nationales comme Bigard, les élus professionnels agricoles prônent une organisation collective des outils économiques. Elle repose sur une stratégie de spécification de la production via une image commune à ce territoire élargi. Elle s'appuie sur les qualités et « valeurs » liées à la production du territoire, à des savoir-faire, à une production à l'herbe, à des qualités de respect environnemental. Ainsi, en même temps que la spécification des productions, les acteurs de la filière pensent qu'il est important de développer une capacité à s'organiser collectivement sur le territoire. Cette capacité peut s'appuyer sur la confiance et l'existence de réseaux interpersonnels qui permettent de dépasser les clivages départementaux et régionaux. Pour l'instant, la Chambre d'agriculture<sup>46</sup> constate que chaque coopérative fonctionne dans son « pré-carré », et bien qu'elles n'aient pas indépendamment beaucoup de poids, elles ne sont pas nécessairement partantes pour « jouer le jeu collectif » (Fermes de Figeac, coopératives d'Aurillac, de l'Aveyron et de Corrèze).

Avec les nouvelles régions issues de la Loi NOTRe, les périmètres administratifs constituant ce territoire élargi se situent chacun en limite des régions auxquelles ils appartiennent. Cet éloignement des centres de décision peut être vécu comme une difficulté, mais il s'agit également d'un facteur de convergence pouvant inciter les acteurs à trouver des éléments communs pour travailler ensemble.

Selon la Chambre d'agriculture<sup>47</sup>, l'équilibre de l'économie agricole du territoire passe par une organisation collective qui permette de trouver les débouchés, de gérer les normes et les marques. Toutefois, leurs équilibres financiers individuels ne sauraient être trouvés ailleurs que dans un nouveau rapport à la société locale. En effet, une « trame sociale » est indispensable pour maintenir les équilibres sociétaux. Cependant, de l'avis de nombreux agriculteurs interrogés, l'esprit collectif qui se traduisait par des fêtes, le partage du travail..., « se dégrade ». L'isolement, le célibat des agriculteurs et les contraintes horaires importantes individualisent les exploitations et laissent peu de place à l'organisation en réseau. Pour contrecarrer cette évolution, et soulager l'astreinte et la charge de travail des agriculteurs, les élus agricoles et leurs structures développent les services de remplacement, aident les

---

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid.

agriculteurs à imaginer le travail autrement et accompagnent l'embauche de salariés. Les structures accompagnantes sur les questions de gestion des ressources humaines deviennent centrales dans la stratégie agricole en développant l'emploi partagé, les groupements d'employeurs et l'apprentissage. Ainsi, le sujet de l'évolution des compétences en agriculture se reconnecte avec le milieu et son capital social territorial au sens de Camagni (2008) dans lequel s'inscrivent ces compétences.

Au fil des enquêtes menées dans les différents secteurs, il se révèle une grande difficulté de gestion des ressources humaines au niveau des filières locales. Pour l'industrie, la difficulté réside dans le manque de candidatures, l'important niveau des besoins, les concurrences entre les différentes entreprises locales. Pour l'agriculture, il s'agit plus d'un besoin de faire évoluer les compétences des agriculteurs ainsi qu'une partie des métiers de conseils. Pour l'industrie agroalimentaire, il s'agit essentiellement de pouvoir gérer le *turn-over*, la rotation de l'emploi au sein des établissements.

Toutes les entreprises rencontrées pointent toutefois une difficulté qui leur est commune, il s'agit de l'attractivité générale du territoire. En effet, les entreprises et leurs réseaux ne peuvent pas répondre aux questions de leurs salariés relatives aux logements, aux mobilités, aux services de garde d'enfants, aux services de santé et à l'image du territoire. Tous ces éléments, qui composent l'attractivité résidentielle du territoire (Cussin, 2008), sont considérés différemment en fonction des populations de salariés, et forment une limite au-delà de laquelle les entreprises ne se disent plus compétentes pour agir. Par conséquent, elles en appellent aux pouvoirs publics pour créer les conditions qui vont faciliter la gestion interne de leurs compétences les plus stratégiques.

#### **4.3- Les entreprises, d'une approche intra-organisationnelle à une approche territoriale**

Les problèmes qui se posent aux entreprises du territoire sont différents ; toutefois, dans ces trois secteurs étudiés, les chefs d'entreprise établissent un même constat d'échec d'une gestion trop exclusivement sectorielle et non territoriale.

Aux yeux des chefs d'entreprise, le territoire de Figeac possède une attractivité résidentielle relativement importante mais pas suffisante. En effet, plus les niveaux de qualification du recrutement sont élevés, moins l'attractivité du territoire est jugée suffisante car les futurs cadres ont le choix entre le Figeacois et les agglomérations toulousaines ou bordelaises. A l'image de Ratier Figeac, les grandes entreprises investissent pour que les futurs salariés puissent découvrir la ville et le patrimoine du territoire. Les chefs des plus petites entreprises considèrent être beaucoup plus dépendants de l'image du territoire, leur recrutement s'effectuant sur la Région Occitanie. Ils doivent composer avec des villes limitrophes telles que Cahors qui a une importante aura auprès de la population.

Dans les sections suivantes, nous partirons des caractéristiques des entreprises locales et de leurs compétences générales pour les analyser en particulier sur un plan mobilité/substituabilité ; nous pourrons alors nous focaliser sur les compétences spécifiques du territoire, celles qui ne sont ni substituables ni mobiles. Ainsi, nous cherchons à établir les relations entre la stratégie de développement du territoire et les stratégies des entreprises en matière de ressources humaines. Nous verrons comment l'attractivité du territoire est perçue par les chefs d'entreprise, comment elle influence le recrutement et les stratégies adaptatives qui sont mises en place pour contourner partiellement la difficulté de recrutement.

Pour rappel, nous avons fondé la construction de nos guides d'entretien sur celle utilisée par Warnier (2008) suivant l'approche par les ressources. Toutefois, nous l'avons retravaillée afin de préciser la focale sur le caractère local du recrutement et ses raisons – cf. Présentation des entreprises les plus emblématiques du territoire en annexe 6. Ces entreprises ont en commun le fait que leurs dirigeants ont exprimé au fil des entretiens un fort sentiment d'appartenance à un territoire et à son économie. Dans les annexes, nous ne présentons pas les 32 entreprises mais nous avons choisi des cas-types pour représenter les principales figures rencontrées dans les secteurs économiques enquêtés. Les descriptions de ces entreprises sont des illustrations de trajectoires historiques mais également stratégiques. Elles sont donc à replacer dans leurs contextes techniques de production. Nous avons cherché à analyser comment elles ont mobilisé les ressources humaines afin de construire leurs spécificités mais également comment elles ont cherché parfois à s'en détacher en mécanisant au maximum leurs processus productifs. Dans tous les cas, ces entreprises décrivent une très grande proximité avec le territoire et ses atouts.

#### **4.4- Les compétences générales des entreprises étudiées et le capital humain**

Dans cette section concernant plus précisément les compétences spécifiques, 16 entreprises ont été enquêtées. Elles font partie des secteurs de l'aéronautique et de la mécanique, de l'agriculture et de l'industrie agroalimentaire.

L'essentiel des entreprises est concentré sur le Figeacois. Toutefois, afin de s'assurer que les particularités de certains secteurs soient respectées, nous avons suivi l'implantation des entreprises aéronautiques et mécaniques sur la totalité de l'aire de la Mecanic Vallée. Par conséquent, la zone d'investigation s'étend de Decazeville jusqu'à la périphérie de Limoges. Les entreprises relèvent du secteur industriel et en particulier de l'industrie mécanique et de l'aéronautique. Enfin, dans le secteur de l'industrie agroalimentaire, nous avons pu rencontrer quatre des sept entreprises sur un territoire du Figeacois élargi aux cantons limitrophes.

Ainsi, la collecte d'information directe auprès de ces entreprises nous a permis de couvrir 499 emplois répartis sur 116 métiers, et pour chaque métier nous avons identifié sa correspondance dans la grille des PCS (Profession et Catégorie Socio-professionnelle à partir de la nomenclature 2009 de l'INSEE) – la grille des Familles Professionnelles nous est apparue moins complète pour traiter ces résultats. Ce classement a été retravaillé afin de distinguer les métiers qui ont un contenu « monocompétence » et « multicompétences », correspondant à des catégories qui sont inégalement sensibles au phénomène de spécification des compétences.

Les informations collectées concernent le recrutement, les niveaux de formation, les éventuelles formations complémentaires, les rémunérations, le descriptif des compétences, le niveau de substituabilité et le niveau de rareté. Nous avons également pu dégager, lorsque cela est connu, le lien entre les personnes occupant les différents métiers et le territoire. Pour chaque métier identifié par le chef d'entreprise, une courte description nous a été faite afin de comprendre son contenu. Par exemple, un chef de programme dans un bureau d'études est un encadrant, ingénieur de formation qui a pour mission d'être à l'interface entre le client et les capacités de travail son équipe. Il est donc crédité par son supérieur d'une capacité de management.

Sur l'ensemble des métiers concernés, les niveaux de formation sont très variables. Toutefois, étant donné que les enquêtes ont été concentrées sur les entreprises des secteurs industriels, nous avons des qualifications très techniques. Elles correspondent d'ailleurs aux caractéristiques générales de la population locale. En effet, les voies professionnelles courtes sont privilégiées sur le Figeacois et la poursuite des études après le BAC reste moins élevée qu'au niveau du département<sup>48</sup>. Dans les entreprises, l'essentiel des diplômés repose sur les BTS, les IUT et Licences Professionnelles (usinage, mécanique et productique, conception et fabrication assistée par ordinateur, etc.). Les salariés sans qualification sont essentiellement embauchés dans les entreprises de l'agroalimentaire ; ils sont plus rarement recrutés dans l'électronique, comme c'est le cas de l'entreprise Fem Techno.

Les recrutements et la rémunération sont des sujets difficiles à aborder dans nos entretiens du fait essentiellement de la crainte que ces informations ne soient révélées aux entreprises concurrentes. Toutefois, les enquêtes menées par la Maison de l'Emploi montrent une rémunération en moyenne inférieure aux chiffres régionaux et nationaux. Etant donné que les industries ont tendance à mieux rémunérer les salariés que les autres secteurs du territoire, la forte proportion d'emploi industriel sur le territoire contribue à rehausser les moyennes des rémunérations observées. Les acteurs de l'industrie s'accordent plus volontiers sur le fait que le secteur est plus rémunérateur pour un jeune et ce, en comparaison avec les autres secteurs d'activité du territoire. Les entreprises qui m'ont reçu affichent généralement un salaire d'entrée équivalant au SMIC. La progression est toutefois importante notamment dans les entreprises de l'industrie aéronautique et mécanique et, pour la plupart, elles respectent une grille préétablie par l'entreprise adossée à la convention collective de la branche. Les entreprises les plus importantes communiquent plus aisément les grilles, comme Advantis le bureau d'études. FEM Techno se contente d'une fourchette, la rémunération varie alors en fonction de la rareté des compétences au moment du recrutement mais également de l'ancienneté ou du niveau de qualification. La concurrence entre les entreprises s'exerce bien entendu au niveau des rémunérations (salaires et avantages divers) ; toutefois, l'ensemble des entreprises industrielles enquêtées s'accordent sur le fait que la véritable

---

<sup>48</sup> Maison de l'Emploi de Figeac, Diagnostic mars 2013.

concurrence se joue entre les petites entreprises et les deux entreprises motrices qui sont Ratier Figeac et Figeac Aéro.

Comme nous l'avons abordé dans la partie concernant l'étroitesse du marché local de l'emploi, le recrutement est encore plus difficile dans le secteur industriel et ce, pour plusieurs raisons spécifiques : une image dégradée des métiers de l'industrie, une concurrence forte entre les différents secteurs du territoire (notamment les services) et au sein des entreprises industrielles locales, et enfin du fait d'une concurrence de d'autres territoires considérés comme plus attractifs au niveau résidentiel (Cahors, Toulouse...).

Les modes de transmission et la formation interne sont aussi des paramètres très variables en fonction des entreprises et des secteurs d'activité. La plupart des entreprises proposent au salarié une formation complémentaire avant d'intégrer un poste. Les entreprises les plus petites et les plus spécialisées sont celles qui privilégient le plus une transmission de type compagnonnage (I3D concept en impression 3D ou encore les rectificateurs). A l'image de Ratier Figeac, les plus grandes entreprises disposent d'importants moyens de formation interne. Elles mobilisent leurs dispositifs et assurent ainsi une adaptation au poste. Les entreprises entre 10 et 50 salariés ne disposent pas de moyens techniques permettant d'élaborer elles-mêmes des formations. Celles-ci sont alors réalisées en externe par des entreprises spécialisées. L'entreprise STS cherche d'ailleurs à mettre en place une structure de formation interne pérenne. Pour ces entreprises de taille intermédiaire et dont les technologies sont fortement évolutives, la formation devient une clé de développement presque aussi importante que l'ouverture de nouveaux marchés.

Le savoir-être est au centre de l'attention lors d'une recherche de candidat et d'un recrutement. Les chefs d'entreprise sont avant tout soucieux de savoir si les personnes souhaitant intégrer leur entreprise peuvent facilement s'insérer dans l'équipe en place. Ainsi, de nombreux chefs d'entreprise qui recrutent eux-mêmes leurs salariés nous alertent sur la difficulté de trouver des personnes réellement capables de travailler en équipe. En effet, il s'agira alors de respecter strictement les heures de travail, notamment en raison de la chaîne de production, de respecter les hiérarchies, de se montrer attentif aux remarques pour progresser, etc. Ces éléments sont à conjuguer avec une fidélité à l'entreprise. Ces « attitudes » sont des critères importants aux yeux des responsables d'entreprises. A tel point,

que les certains chefs d'entreprise finissent par rechercher des candidats uniquement via leurs réseaux locaux. Cette réorientation génère un effet de sélection sur la base du capital de réputation et sur lequel nous reviendrons dans le chapitre consacré aux coopérations locales. De manière générale, les compétences attendues se confondent avec les qualifications lorsque les métiers exercés comportent un certain degré de technicité. Dans l'industrie mécanique-aéronautique, l'appareil de formation mis en place avec des référentiels validés par la profession est un gage de sérieux. Par conséquent, bien souvent les diplômes demandés paraissent suffire pour commencer à occuper un poste. L'adaptation et la progressive spécification viendront ensuite.

**Illustration d'une coopération réussie entre une structure de formation locale et la  
branche, le cas du CFA Industriel**

Le Centre de Formation d'Apprentissage de l'Industrie basé à Figeac dépend directement de l'Union des Industriels et des Métiers de la Métallurgie (UIMM). Le CFAI met en place des formations à la demande des entreprises. Le siège social est à Boselle, à côté de Blagnac. Figeac Aero a demandé au CFAI de former ses salariés à travailler le composite. C'est la raison pour laquelle un partenariat fût créé avec le Lycée Champollion de Figeac afin d'ouvrir deux formations sur place. La relation de confiance doit être très forte entre le CFAI et Figeac Aero, car la formation a été montée par le Centre pour l'entreprise, sur le territoire. En contrepartie, l'entreprise embauche les jeunes en CDI une fois qu'ils ont obtenu leur diplôme : « on ne va pas former des jeunes pour les envoyer à Pôle Emploi »<sup>49</sup>. Après la formation, le taux d'insertion dans l'entreprise atteint 95%. Parmi les 5% restants : la moitié ne s'est pas entendue avec l'entreprise sur les modalités de travail et d'évolution, et l'autre moitié a poursuivi ses études en Bac ou BTS.

Le savoir-être fait partie des critères les plus observés pour le recrutement des candidats. Pour Franc Radicchi (Formateur au CFA) : « Quel que soit l'âge du candidat, le plus important, c'est le savoir être d'un candidat ». En effet, quelqu'un possédant les diplômes requis peut être formé aux spécificités des entreprises et de, quel que soit le poste à occuper. Selon les chefs d'entreprise, « il existe plein de solutions » pour accompagner les personnes au sein de l'entreprise. En revanche, ils sont désarmés face à la nécessité de « bien se comporter » en équipe et en entreprise, ainsi le savoir être ne relève pas de leurs prérogatives qu'elles considèrent être du domaine familial ou de l'école.

L'ensemble des matériaux qui composent la fabrication d'un avion subit actuellement une évolution technique majeure. En raison de la pression sur le prix des carburants, l'essentiel des structures métalliques est en train de laisser place aux structures composites. Ceci a des répercussions importantes sur le métier de fabricant de pièces, et implique de nouvelles connaissances techniques, car les règles de travail ne sont pas les mêmes. En

<sup>49</sup> Franc Radicchi, CFA Industrie, Juin 2015.

effet, les règles de sécurité sont beaucoup plus strictes car les produits sont beaucoup plus volatils. La résistance des nouveaux matériaux implique d'utiliser des outils différents pour le perçage et les moules pour les fabriquer sont également changés.

Les anciens métiers restent nécessaires pour assurer l'entretien des anciens modèles. Pour les derniers appareils sortis des usines, la durée de vie a été programmée à 30 ans. Parallèlement, on a également besoin de compétences complémentaires pour la fabrication et l'entretien des avions à structure composite et qui désormais ont une durée de vie de 50 ans. Les entreprises rencontrent des difficultés les salariés concernés sont en fin de carrière ; il s'agit alors de proposer des formations internes pour que des salariés accèdent à ces nouvelles compétences.

Il n'existe aucune coopération avec les autres centres de formation. Les contacts qui peuvent être créés sont strictement liés aux personnes en charge des formations. Le seul temps de rencontre institutionnalisé est organisé lorsque les enseignants sont convoqués par l'Education nationale pour élaborer et vérifier les sujets d'examens.

#### ***4.4.1- L'avantage stratégique de la composante RH***

Pour rappel des éléments du cadre théorique et de la mise en œuvre méthodologique, l'approche par les ressources place les compétences au cœur de l'avantage concurrentiel. Cette approche apporte un renouvellement de l'analyse du point de vue des entreprises et des raisons qui leur permettent de croître et d'accroître leurs positions sur les marchés concurrentiels. Elle éclaire les choix d'organisation et plus généralement les choix de gouvernance (Dumhamel, 2008). Parallèlement et en toute logique, les recherches en sciences de gestion se focalisent sur les compétences les plus à même de fournir cet avantage, c'est le cas notamment de celle qui est menée au sein de la dentelle haut de gamme (Warnier, 2008). Nous retenons que cette approche distingue quatre niveaux stratégiques de compétences : les compétences rares, les compétences imitables, les compétences non substituables et les compétences spécifiques.

Les compétences les plus importantes pour l'entreprise sont identifiées assez rapidement par les dirigeants. Même si beaucoup de chefs d'entreprise considèrent en premier propos que toutes les compétences sont importantes, lorsque nous évoquons le cœur de métier de l'entreprise, les compétences qui leur semblent les plus vitales, les moins remplaçables et les



moins transférables sont regroupées autour de quelques postes. Parmi les composantes de ces compétences, les acteurs de l'entreprise pointent des habiletés, des savoir-faire qui rendent les personnes irremplaçables. En effet, elles disposent d'un savoir-faire très utile et qui font la différence avec d'autres salariés. C'est le cas par exemple des couturières de FEM Techno qui possèdent une habileté leur permettant d'occuper avantageusement le poste de wrappeur et de câbleur filaire. Les chefs d'entreprise précisent que ces habiletés n'ont pas à leurs yeux un caractère irremplaçable ou intransférable. Ils estiment en effet que ces personnes disposent de compétences qui leur permettent d'être avantagées lors d'un recrutement mais que cela ne constitue pas la seule condition d'embauche. D'autres critères de motivation, de connaissance peuvent alors rentrer en compte. La compétence plus stratégique se trouve à un niveau supérieur. En effet, ce qui est important c'est la capacité dans l'entreprise à détecter les potentiels d'habiletés du territoire, à les recruter dans chacun des secteurs et à les adapter au contexte de travail de l'entreprise et parfois à les former pour qu'elles puissent disposer d'indispensables habilitations (en électricité notamment). Cette capacité de détection nécessite une bonne connaissance du territoire, de ses entreprises et des métiers qui y sont exercés. Cette connaissance doit être doublée d'une connaissance de l'entreprise et de ses potentiels de développement. La combinaison des connaissances du territoire et de l'entreprise tendue vers un objectif de développement de l'entreprise sont considérés comme stratégique dans le sens où cette compétence est irremplaçable et intransférable. Ainsi, le responsable d'équipe de Fem techno possède cette compétence mais aussi le responsable de Gamm Vert qui a recruté le chef boucher – cf. encadré 3.

Dans les entreprises industrielles de l'aéronautique et de la mécanique, ces compétences relèvent souvent des responsables de production ou d'études pour les bureaux d'études. En effet, alors que Mme. H (Dirigeante) fait état d'un manque de candidats à presque tous les postes de son entreprise (chaudronnerie, opérateur de découpe, opérateur de pliage), elle pointe le responsable du bureau d'études comme étant le poste le plus irremplaçable de son entreprise. En effet, ses clients recherchent des solutions globales que seule l'expertise de son bureau d'études peut fournir. Ainsi, son responsable coordonne tous les aspects de la demande d'un client : étanchéité des caissons, transport, bruit, etc. Les compétences de ses responsables permettent à l'entreprise de coordonner la demande du client avec l'ensemble des possibilités techniques offertes au sein des unités de production. Cette interface est

devenue vitale dans le développement de son entreprise, et elle y voit son futur : « *C'est très important pour l'avenir, car c'est le service qui démarque l'entreprise de ses concurrents* ». Les compétences des chefs de bureau d'études ne sont pas limitées à réaliser la commande, elles sont élargies au management d'équipes d'ingénieurs mais également d'unités de production. La multi-compétence ainsi déployée fait que ces responsables « *ne les ont pas en sortant de l'école* ». Le processus d'apprentissage est long et requiert un savoir-être auprès des équipes internes ainsi que des clients. Les responsables sont quotidiennement « au contact » de l'externe et de l'interne. Les personnes occupant ce poste doivent posséder de nombreuses compétences et qualités personnelles.

La substituabilité des métiers est notée de -3 (insubstituable) à +3 (très facilement substituable). Chaque métier évoqué dans les entretiens est évalué sur cette échelle.

Le « potentiel » de mobilité sectorielle et spatiale des salariés des entreprises est estimé dans notre enquête par le chef d'entreprise lui-même. Il s'agit d'une appréciation car les chefs d'entreprise ne sont pas en mesure de justifier la réalité de la mobilité. Les métiers sont discernés en fonction de valeurs estimées de ce qui peut survenir. Le chef d'entreprise réalise cet exercice en partant de ses connaissances et en prenant en compte les liens entre les salariés et l'entreprise, mais également les liens entre les salariés et le territoire. La plupart du temps, ces liens s'expriment sous forme de réseaux professionnels et personnels (familiaux, amicaux, associatifs). Dès lors que ces bases furent discutées, les chefs d'entreprise ont estimé alors ce potentiel de mobilité des métiers exercés et en particulier au regard de la transférabilité. Ainsi, à chaque métier évoqué, il a été attribué soit directement soit au fil de l'entretien une note allant de -3 (intransférable) à +3 (très facilement transférable).

Dans chacun des entretiens, nous avons évoqué avec les chefs d'entreprise les liens que l'entreprise tisse avec le territoire mais également le lien de chaque métier avec l'entreprise et avec le territoire. Les entreprises de l'aéronautique et de la mécanique ainsi que les entreprises agricoles sont les plus attachées au territoire et à leur réseau de fournisseurs et de clients. Cela est assez compréhensible en agriculture où le lien à la terre est au cœur du métier. L'affirmation est moins évidente en aéronautique où les marchés sont internationaux et l'implantation d'Airbus à Toulouse exerce un attrait puissant sur les entreprises de sous-

traitance. Pourtant elles restent ancrées sur le territoire, un chef d'entreprise<sup>50</sup> récemment installé sur le territoire de Figeac nous a confirmé l'importance d'être sur ce territoire et pas ailleurs. L'entreprise AT2D était initialement basée dans la région parisienne. Depuis 2012, il est installé dans le nouveau parc d'activité entre Figeac et l'autoroute afin de pouvoir accéder directement à la clientèle des entreprises locales. Il lui a semblé impossible d'accéder à ce marché s'il n'y était pas implanté physiquement avec son entreprise. De nombreux chefs d'entreprise nous ont confirmé la nécessité de rester sur place afin d'entretenir des relations de proximité avec les principaux donneurs d'ordres du territoire. Ainsi, l'ancrage des entreprises passe en premier lieu par l'ancrage dans le système productif territorial (Boutillier *et al.*, 2016).

Les liens que tissent les entreprises à leur territoire passent également par le fait que leur capital humain y est intimement lié. Pour de nombreuses entreprises, la ressource humaine ne peut être substituée par des machines, elle est indispensable à son fonctionnement ; elle est rare et demandée par les autres entreprises et enfin elle ne peut être transférée. Les personnes qui possèdent ces compétences ne sont pas mobiles au-delà d'une limite géographique. Les salariés considèrent différemment les limites au-delà desquelles ils ne sont pas prêts à se déplacer (Vignal, 2010), ces limites sont connues des chefs d'entreprise. Dans tous les cas, ils peuvent estimer ces limites en fonction de leurs connaissances des salariés. En toute logique, plus les réseaux familiaux et amicaux sont localement denses, moins la personne est créditée d'une volonté de mobilité.

Du point de vue des entreprises, il s'avère qu'il existe d'importants avantages dans la ressource humaine locale et en particulier pour ce qui concerne les compétences. Que ces compétences s'expriment sous forme de capital humain au sein des entreprises ou sous forme de capital social territorial, elles consolident la place concurrentielle des entreprises locales et les lient au territoire. Dans la section suivante nous cherchons à identifier les métiers les plus importants des entreprises locales et les positionnons sur un graphique en fonction du degré de substituabilité et de transférabilité. Dans chaque groupe, nous traduisons les métiers en compétences.

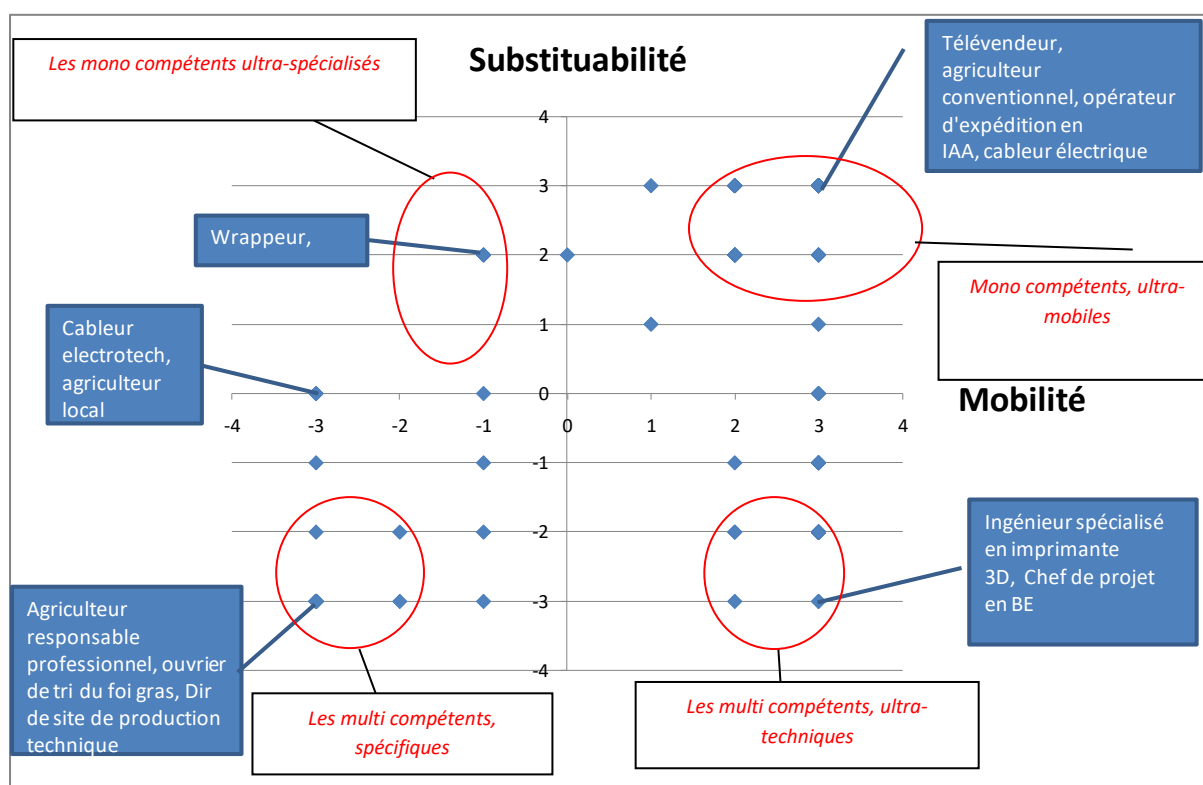
---

<sup>50</sup> Entretien 2014.

#### 4.4.2- Construction d'une typologie des métiers et des compétences

A partir des enquêtes menées en 2015 et 2016, nous avons cherché à positionner les métiers en fonction du degré de mobilité et de substituabilité. Nous pouvons ainsi distinguer une typologie de métiers : les mono compétents et ultraspécialisés (quadrant nord-ouest), les mono-compétents et ultra-mobiles (quadrant nord-est), les multi-compétents et ultra-techniques (quadrant sud-est) et enfin les multi-compétents, spécifiques (quadrant sud-ouest).

**Graphique : Typologie des métiers en fonction de la mobilité et substituabilité**



Source : Enquêtes 2015-2016

#### Les salariés mono-compétents et ultra-mobiles

Dans le quadrant situé en haut à droite du graphique (nord-est), nous trouvons les métiers qui sont considérés par les chefs d'entreprise et les responsables de ressources humaines comme étant les plus substituables et les plus mobiles. L'ensemble de ces métiers se situe en valeurs positives sur l'axe de la mobilité et sur l'axe de substituabilité (de 1 à 3). Dans cette catégorie,

afin d'accentuer les effets de discernement de la notation, nous avons choisi de nous concentrer sur les métiers qui ont obtenu les notes les plus élevées (3 et 2) dans l'évaluation de la transférabilité et de la substituabilité. Nous totalisons ainsi 231 emplois sur un échantillon de 499, soit près de 50% de l'échantillon. Les métiers correspondent aux ouvriers de production de l'agroalimentaire, aux commerciaux, aux techniciens de maintenance, ce sont également les télévendeurs (qui contactent les différents distributeurs de produits de l'IAA), les opérateurs d'expédition. Les salariés de l'aéronautique et de la mécanique dans cette catégorie viennent essentiellement d'une entreprise adaptée dont l'essentiel de l'effectif est considéré comme handicapé moteur avec une grande difficulté à être déménager sur un autre territoire et donc à être mobile. L'entreprise est située à Decazeville, du fait des anciennes mines, son objectif était au départ d'employer les personnes qui ont eu des accidents du travail au sein de la mine. Finalement, étant donné que l'entreprise est labellisée, elle dépend donc de sa ressource humaine qui elle est liée au territoire. Les métiers concernés sont : peintre industriel, assembleur mécanique, monteur mécanique, câbleur électrique, contrôleur binoculaire, mouleur RTM (Resign Transfert Molding)<sup>51</sup>. Dans cette catégorie, nous trouvons également les agriculteurs « conventionnels » qui sont des agents de remplacement, salariés des exploitations et qui peuvent opérer dans de nombreuses exploitations différentes.

Plusieurs raisons sont mises en avant afin d'expliquer d'abord les deux propriétés de substituabilité et de transférabilité. Les métiers concernés par une faible substituabilité requièrent un faible niveau de qualification. Les compétences techniques demandées peuvent être facilement acquises par d'autres personnes et en peu de temps. Ainsi, les personnes occupant le poste peuvent être remplacées par les collègues ou par un recrutement externe. Par ailleurs, comme c'est le cas pour les ouvriers de l'agroalimentaire, ils occupent une place dans une chaîne de production dont les gestes techniques sont assez répétitifs et peuvent être reproduits avec « *un peu d'entraînement* ». Les entreprises industrielles qui emploient les salariés peu qualifiés sont principalement en charge de produire des séries simples en petite quantité et non mécanisables. Ces entreprises affichent généralement une stratégie de qualité

---

<sup>51</sup> Il s'agit d'un procédé de fabrication de pièces pour le Figeacois essentiellement destinées à l'aéronautique. Le composite est injecté dans un moule, ce qui lui permet d'avoir un résultat qui comporte peu de défauts.

et de souplesse mais surtout de minimisation du coût du travail afin de pouvoir faire face à la concurrence des pays à bas coûts de main d'œuvre.

Pour les personnes interrogées, les métiers évoqués sont reliés directement aux personnes qui les exercent. Lorsque nous évoquons la mobilité, elle est perçue par rapport à ces personnes. Or, les mobilités sont vécues par les salariés comme une contrainte. Les chefs d'entreprise perçoivent une forte demande pour peu de postes offerts, le recrutement leur semble aisé, ils considèrent pouvoir pallier rapidement les absences ou les départs des personnes. Par conséquent, les postes concernées ont un niveau de rémunération assez faible (autour du SMIC). Selon les chefs d'entreprises, les personnes ne possèdent pas une formation spécifique ou un savoir-faire qui se démarque suffisamment pour bénéficier d'une valorisation salariale. De plus, elles sont souvent exclues des plans de formation de l'entreprise et progressent donc moins vite que les autres salariés.

**Figure 6 : Liste des métiers classés parmi les plus mobiles et les plus substituables**

<i>Métiers</i>	<i>mobilité</i>	<i>Substituabilité</i>	<i>Effectif concerné</i>
Dessinateur mécanicien	3	1	8
Projeteur	3	3	3
Agent administratif	3	3	4
Chaudronnier	3	2	15
Opérateur en pliage	2	2	4
Technico-Commercial	3	2	1
Assistant accueil	3	3	1
cableur électronique	3	3	3
Technicien d'imprimante 3D	3	3	1
Qualiticien	3	3	1
Peintre industriel	3	3	15
Assembleur Mécanique	3	3	8
Monteur Mécanique	3	3	6
Cableur électrique	3	3	4
Contrôle binoculaire	3	3	12
Mouleur RTM (Resign Transfert Molding)	3	3	10
Responsable RH	3	3	1
Secrétaire accueil	3	3	1
Comptable	3	3	1
Livreur	3	3	6
Opérateur atelier sous vide	3	3	2
Opérateur Atelier expédition	3	3	3
Opérateur de nettoyage	3	3	2
Qualité - 2 personnes	3	2	2
Technico commercial	3	3	3
Régisseur	3	3	1
Qualificienne	2	2	1
Laveur	3	3	2
Ouvrier d'expédition	2	2	40
Chargé de l'Hygiène et de la sécurité	2	2	15
Technicien de maintenance	2	2	8
Télévente	3	3	1
Réception et déballage du foie gras	3	3	1
Ouvrier agro-alimentaire	2	3	7
Opérateur atelier expédition (Etiquetage)	3	3	8
Opérateur atelier expédition (Expédition)	3	3	4
Technicien de maintenance	3	3	5
Technico-commercial	3	3	2
Télévendeur	3	3	7
Commercial (Suivi GMS)	3	3	4
GRH	3	3	1
Chargé d'Export	3	3	2
Responsable commercial	3	3	1
Salarié agricole	3	3	1
Mme. MS - Agricultrice	3	2	1
Mme M. - Agricultrice	2	2	1
F. - Agriculteur	2	3	1

Source : Enquêtes 2015-2016

### ***Mono compétents, ultra-spécialisés***

Dans le quadrant en haut à gauche (nord-ouest), nous trouvons les métiers qui sont considérés par les chefs d'entreprise comme substituables (de 1 à 3) et non mobiles (de -3 à -1). L'essentiel de l'effectif est composé par les métiers de l'industrie aéronautique et mécanique, ils correspondent notamment aux câbleurs électrotechniques, aux wrappeurs, aux rectificateurs. Dans cette partie du graphique, on retrouve tous ceux qui ont une habileté particulière et qui trouvent une valorisation dans les entreprises du territoire. Ils représentent seulement 13 emplois soit 2% de l'échantillon.

**Figure 7 : Liste des métiers classés parmi les moins mobiles et les plus substituables**

<b>Métiers</b>	<b>mobilité</b>	<b>Substituabilité</b>	<b>Effectif concerné</b>
<b>Wrappeur</b>	-1	2	<b>3</b>
<b>Câbleur Filaire</b>	-1	2	<b>7</b>
<b>Contrôleur</b>	-1	2	<b>2</b>
<b>Conducteur de ligne</b>	-1	1	<b>1</b>

Source : Enquête 2015-2016

Dans cette partie du graphique, sont classés les métiers qui sont considérés par les chefs d'entreprise comme possédant une importance stratégique et qui nécessitent d'être occupés par des personnes possédant des habiletés poussées, une dextérité comme dans le cas des anciennes couturières du textile reconverties dans l'industrie.

L'effet de spécialisation est aussi accentué par le recrutement local évoqué par certains chefs d'entreprise. La moitié des chefs d'entreprise rencontrés lors de la première série des entretiens en 2014 ont mentionné ce critère comme étant l'un des plus importants, pour des raisons de fidélisation de la main d'œuvre grâce à l'enracinement des salariés, de praticité pour les trajets quotidiens, etc.

Les caractéristiques de cette catégorie-type est une personne plutôt âgée, peu formée, travaillant dans l'aéronautique et la mécanique. Elle dispose d'une habileté qui lui permet d'être valorisée dans son travail et vis-à-vis des autres concurrents potentiels au poste. Les



personnes ont souvent fait face à des licenciements économiques ou des reconversions professionnelles.

### ***Multi compétents, ultra-techniques***

Dans le quadrant situé en bas à droite (sud-est), nous trouvons les métiers qui sont transférables à d'autres territoires mais qui ne sont pas substituables (de 0 à 3 sur l'axe de mobilité et de 0 à -3 sur l'axe de substituabilité). Ils correspondent à des métiers qui requièrent souvent une grande maîtrise technique issue de la pratique ou des formations qualifiantes. Ils représentent un effectif de 198 personnes soit 39% de l'échantillon. Ces métiers peuvent nécessiter un long passage par la formation interne à l'entreprise, au compagnonnage ou à un apprentissage sur le tas. On trouve principalement des chefs de programmes en bureau d'études, des chefs de service en programmation, des opérateurs en imprimante 3D. Par ailleurs, le nombre important de salariés présents dans cette catégorie s'explique par le fait que les employeurs affectent à celle-ci des personnes travaillant dans les abattoirs considérant qu'ils peuvent être mobiles, ce qui correspond à la réalité puisque le *turn-over* est effectivement important. Sur l'ensemble de la chaîne, les personnes considèrent leurs métiers comme un métier pénible, ils quittent facilement l'entreprise lorsqu'ils ont de nouvelles opportunités de travailler dans un environnement qui l'est moins. Les mobilités des ouvriers des abattoirs peuvent ainsi être réalisées à l'échelle de l'Europe. Les ouvriers peuvent ainsi venir des Pays de l'Est et particulièrement de Roumanie et de Bulgarie. Cette tendance semble être générale aux abattoirs et plus largement aux situations professionnelles pénibles et peu rémunérées. L'abattoir de Kermené dans le centre Bretagne – que nous avons pu auditer en 2012 – rencontre par exemple les mêmes difficultés de recrutement et de stabilisation des salariés. Par ailleurs, la substituabilité dans les métiers semble assez forte du point de vue des employeurs. En effet, lorsque l'employeur parvient à recruter une personne souvent sans qualification, la formation semble assez rapide. La note de faible substituabilité correspond à l'impression des employeurs de ne pouvoir retrouver des personnes sur ces métiers tant la pénibilité peut sembler être une barrière. Cette remarque est particulièrement prégnante dans les différents entretiens. C'est pourquoi, nous avons conservé cette note dans le résultat. Toutefois, il est difficile de mesurer le degré de substituabilité via cette remarque qui se confond avec les difficultés récurrentes de recrutement connues plus généralement dans toute la filière aéronautique-mécanique.

**Figure 8 : Liste des métiers classés parmi les plus mobiles et les moins substituables**

Métiers	mobilité	Substituabilité	Effectif concerné
Ingénieur Bureau d'Etude	3	0	5
Chef de projet en Bureau d'Etude	3	-3	4
Technicien de Programmation	3	0	5
Chef de service de programmation	2	-1	1
Gérant	2	-3	1
Ingénieur spécialisé imprimante 3D	3	-3	1
Technicien d'imprimante 3D	3	-2	1
Ingénieur spécialisé en imprimante 3D	3	-2	1
Gérant	3	-2	1
Opérateur sur machine à découper	3	-2	8
Opérateur matériaux composites	3	-2	10
Ingénieur Bureau d'Etude	3	-1	6
Gérant	2	-2	1
Rectificateur	2	-2	1
Opérateur d'abattage	3	-2	3
Ouvrier en abattoir (Réception bouverie)	3	-2	1
Ouvrier en abattoir (Tuerie)	3	-2	1
Ouvrier en abattoir (Coupage)	3	-2	1
Ouvrier en abattoir (Dépeçage)	3	-2	5
Ouvrier en abattoir (arrachare cuir)	3	-2	2
Ouvrier en abattoir (éviscération)	3	-2	1
Ouvrier en abattoir (fendage du veau)	3	-2	1
Ouvrier en abattoir (émoussage, classification)	3	-2	1
Ouvrier en abattoir (Tripperie)	3	-2	1
Ouvrier en abattoir (classement)	3	-2	1
Technicien - 1 personne	3	0	1
Ouvrier en abattoir (Abattage)	3	-2	30
Ouvrier en abattoir (Découpe)	3	-2	30
Ouvrier agro-alimentaire (Fabrication)	3	-2	60
Directeur Commercial	3	-1	1
Chef des marchés	3	-1	1
Administrateur de vente	3	-1	1
Techniciens, service aux producteurs	3	-1	10

Source : enquête 2015-2016

Il s'agit pour eux d'une difficulté de remplacement des salariés démissionnaires et non de substitution des compétences. Cet élément a pu influencer la notation, les métiers qui requièrent le plus de qualification technique se retrouvent dans cette catégorie comme c'est le cas par exemple des chefs de bureau d'études, des rectificateurs.

### **Encadré n 1 : Métier type : Rectificateur**

Ces métiers nécessitent d'abord une formation solide dispensée soit en externe dans des cursus très spécialisés comme les opérateurs de matériaux composites, soit en interne pour les métiers comme ingénieur spécialisé en imprimante 3D. L'audit d'I3D Concept en 2016, nous éclaire sur la temporalité de ces séquences d'apprentissage. Les gérants, estiment qu'il faut « 6 mois de formation plein-temps » pour transmettre ce savoir-faire, sachant que les personnes occupent un poste opérationnel. Ils doivent répondre à la commande immédiatement, dans ces conditions, les personnes sont placées sous l'autorité d'un tuteur qui a plus d'ancienneté et qui souhaite transmettre son savoir. En réalité, il semble qu'il faille un an de plus de formation pour un ingénieur afin de savoir bien maîtriser les outils de ce métier.

De la même façon, la formation d'un rectificateur dans l'industrie mécanique nécessite un long apprentissage auprès d'un « aîné » dans l'entreprise. De nombreux rectificateurs restent toutefois positionnés comme mono compétents et ultra spécialisés. La mobilité des rectificateurs peut varier d'une entreprise à l'autre. Pour certains chefs d'entreprises plus anciennement installées dans les territoires, les rectificateurs sont très peu mobiles alors que, pour d'autres entreprises plus récentes comme IPM, le rectificateur est considéré comme assez mobile. De plus, dans cette entreprise où il n'y a que le gérant et son collègue rectificateur, ce dernier exerce plusieurs activités au sein de l'entreprise, ainsi nous retrouvons donc naturellement des rectificateurs dans les deux cadrans (en haut à gauche et en bas à droite).

La valorisation de ces métiers très spécialisés repose essentiellement sur les salaires et l'octroi de postes « à responsabilités ». Les personnes sont souvent « invitées » par leur hiérarchie à passer sur des postes « à responsabilités » avec une équipe. Dans l'esprit des dirigeants, cette stratégie correspond à la mise en avant des personnes afin de les fidéliser. Dans le même temps, la prise de responsabilités entraînerait mécaniquement la nécessité de transmettre son savoir-faire afin de pouvoir remplir les objectifs de son service.

Au regard des dirigeants, la substituabilité de ces métiers est très faible, que ce soit par quelqu'un d'autre de l'entreprise ou par un accroissement de l'investissement technologique. La très haute technicité des métiers dissuade toute tentative de contournement via d'autres moyens que de faire appel à la personne dépositaire des savoirs de les transmettre.

Toutefois, le caractère mono compétent diminue la pression sur les dirigeants pour les différents types de revendications de valorisation, qu'elles soient salariales ou relatives aux conditions de travail. En effet, les entreprises dépendent de ces métiers pour répondre à leurs

commanditaires ; inversement, ces personnes dépendent aussi de leurs entreprises pour valoriser leurs savoir-faire. En effet, un spécialiste 3D ne pourra trouver d'entreprise capable d'exploiter ses compétences qu'avec les six entreprises de l'hexagone effectuant ce même travail au niveau industriel. Or, les autres entreprises sont réparties sur toute la France. Tout en restant dans une même entreprise, les déplacements pour raisons professionnelles de ces personnes sont importants lorsqu'elles choisissent d'intégrer ce métier.

### ***Multi compétents et ultra-spécifiques***

Enfin, en bas à gauche (quadrant sud-ouest), on trouve les métiers qui sont considérés par les dirigeants comme très peu ou pas du tout substituables (-1 à -3), et des salariés géographiquement peu mobiles (de -1 à -3). Pour une partie d'entre eux, ils correspondent à une catégorie particulière d'agriculteurs dont l'essentiel du travail est reconnu comme étant très fortement ancré dans leurs territoires. En effet, ils disposent de connaissances des potentiels de productions locales mais également des débouchés locaux. Ils savent ainsi anticiper les nouvelles productions, et ils savent où et à qui ils peuvent les vendre. Cette capacité d'anticipation de la production et de proposition de pistes pour accrocher les consommateurs est reconnue au sein de l'exploitation mais aussi par les autres collègues agriculteurs. Ainsi donc, cette capacité repose sur une somme de connaissances très précises fournie essentiellement par leurs réseaux professionnels. Ce sont des métiers qui sont les plus liés au territoire. Ils représentent 37 emplois et 7% de l'échantillon.

**Figure 9 : Liste des métiers classés parmi les moins mobiles et les moins substituables**

<b>Métiers</b>	<b>mobilité</b>	<b>Substituabilité</b>	<b>Effectif concerné</b>
Rectificateur	-3	-3	<b>8</b>
Directeur Général	-3	-3	<b>1</b>
Directeur de production, technico-commercial	-3	-3	<b>1</b>
Opérateur de fabrication de produits alimentaires (Dont curetage)	-2	-3	<b>1</b>
Opérateur Atelier saucisserie	-1	-3	<b>10</b>
Directeur	-3	-2	<b>1</b>
Ouvrier agro-alimentaire (Tri du foie gras)	-3	-3	<b>2</b>
Responsable de fabrication	-1	-1	<b>2</b>
Ouvrier agro-alimentaire (Autoclaviste)	-2	-2	<b>1</b>
M. CV - Agriculteur	-3	-3	<b>1</b>
M. MV - Agriculteur	-3	-3	<b>1</b>
M. FR - agriculteur	-3	-3	<b>1</b>
M. Fils de FR - Agriculteur	-3	-3	<b>1</b>
M. SM - Agriculteur	-3	-3	<b>1</b>
M. JM - Agriculteur	-3	-3	<b>1</b>
M. PL - Agriculteur	-3	-3	<b>1</b>
M. AM - Agriculteur	-3	-3	<b>1</b>
M. F - Agriculteur	-3	-3	<b>1</b>
M. Frère PL - Agriculteur	-3	-1	<b>1</b>

Source : enquête 2015-2016

Parmi les métiers concernés par cette classification, on trouve les responsables de site de production industrielle et les directeurs gérants des entreprises. Ces métiers ont le point commun d'être directement reliés à leur site de production. Les personnes connaissent très bien l'organisation de la structure locale. De ce fait, elles se sont spécialisées dans cette unité de production. De la même manière, les personnes exerçant ces métiers disposent d'une connaissance locale importante liée essentiellement à leurs réseaux qu'ils entretiennent presque quotidiennement. Nous avons pu retrouver les personnes dans différents salons de l'aéronautique à Toulouse, ou encore à Paris. Par ailleurs, pendant les auditions, les personnes accordent une place importante à la culture de leurs réseaux. Ils s'appuient sur ce capital social afin d'ouvrir de nouveaux marchés et pour trouver des solutions à leur développement lorsqu'il s'agit notamment de rechercher ensemble la réduction des coûts de production. Ainsi, le réseau personnel ou professionnel permet l'anticipation des besoins de l'appareil de production, mais il permet aussi de trouver des débouchés pour les nouveaux produits. Cette capacité d'opérer localement la jonction entre les nouveaux marchés et la production future de son entreprise est l'une des compétences les plus importantes dont les chefs d'entreprise font le plus souvent état, tant pour eux que pour les responsables de site. Cette compétence est donc fortement liée au réseau local. Elle n'est pas considérée comme transférable à

d'autres territoires sauf à s'investir de manière très active comme le fait par exemple M. P. de l'entreprise AT2D. De l'avis des personnes interrogées, il est par ailleurs très probable que cet investissement ne soit pas fructueux avant trois ou quatre ans compte tenu du caractère « fermé » de la culture locale. Les coûts de pénétration du réseau local sont considérables, ce qui nous amène au fait que cette compétence est quasi-intransférable.

Les dirigeants de site ou les gérants d'entreprise entretiennent entre eux des relations très fortes. Ces relations sont essentiellement professionnelles. Toutefois, du fait de la proximité géographique du territoire de Figeac, elles sont aussi *encastrées* (au sens de Granovetter) dans des relations d'ordre personnel. Pour la plupart, s'ils ne connaissent pas directement et personnellement le chef d'entreprise, ils se connaissent via des relations communes tenues par des *liens faibles*. Par conséquent, la relation *intuitu personae* est centrale dans les réseaux locaux, ce qui explique le caractère difficilement substituable des métiers occupés. La confiance fondée sur la connaissance et une certaine réciprocité trouve ainsi ses racines dans une histoire parfois ancienne. Les chefs d'entreprise évoquent l'idée d'un « cercle » afin aussi de qualifier le caractère fermé de cette relation et la difficulté pour quelqu'un d'extérieur de pouvoir y pénétrer. La substituabilité est donc par ce fait très faible même si une certaine mobilité s'observe. Les personnes quittent le cercle en quittant le territoire, d'autres l'intègrent en faisant partie d'associations locales comme Mécenic Vallée et sont cooptées.

Le caractère spécifique des métiers de l'industrie agroalimentaire vient essentiellement de trois attributs de la main d'œuvre salariée, d'abord son habileté à confectionner un produit typique, ensuite la difficulté dans la transmission des savoir-faire et enfin de la capacité des personnes à valoriser le territoire dans le métier qu'elles exercent.

Le plus emblématique exemple d'une habileté du salarié à confectionner un produit typique vient de l'ouvrier agro-alimentaire cutériste -voir encadré 2. Les personnes détiennent un savoir-faire capable d'asseoir la réputation de qualité gustative supérieure de l'entreprise, elles sont donc considérées comme stratégiques, du point de vue des entreprises, par les responsables des ressources humaines. Ce savoir-faire est considéré comme insubstituable malgré l'industrialisation de la production de l'usine alors même qu'elle transforme 650 tonnes de foie gras par an. Il n'est pas possible de remplacer les personnes dépositaires des savoir-faire par d'autres personnes de l'entreprise du fait même de cette particularité de

maîtrise de la machine et du processus de fabrication. Enfin, la bonne combinaison avec l'autoclaviste est aussi une garantie de qualité, et c'est en l'occurrence la qualité de la combinaison qui est recherchée dans l'entreprise. Elle s'obtient en fonction des personnes et de l'entente qui règne au sein de l'équipe autoclaviste-cutériste, ce qui constitue la rareté de la personne et de son métier.

#### **Encadré n°2 – Métier-type : cutériste**

Cette personne réalise l'émulsion (foie gras mélangé avec un pourcentage d'eau). Il est nécessaire pour ce faire d'avoir une bonne connaissance du produit, de savoir repérer le moment d'incorporation de l'eau, de connaître la machine (savoir quand changer les lames du cutteur), d'avoir un sens de l'anticipation pour gérer l'émulsion.

C'est un ensemble de compétences assez rare, et stratégique pour l'entreprise. Sur les 80 personnes de l'entreprise, seules trois sont en capacité de faire ce travail. Elles effectuent entre-elles les rotations sur la machine. Toutefois, il est à noter que deux d'entre elles partiront entre 2019 et 2020 à la retraite. Si un recrutement devait être réalisé en externe, l'entreprise chercherait plutôt un profil mécanique, quelqu'un qui soit capable de « comprendre la machine », quelqu'un qui pourrait être issu d'une formation de conducteur machine par exemple. Enfin, il sera nécessaire d'assurer une formation interne afin de maîtriser le métier.

Le cutériste travaille en duo avec l'autoclaviste. Ce dernier est en charge de la cuisson. Il a une formation initiale en technique de maintenance avec une spécialisation sur les flux thermiques. A cette base s'ajoute une formation interne à l'entreprise qui dure deux ans. Elle se fait principalement avec l'autoclaviste, avec des compléments en externe pour valider et acquérir des connaissances sur les normes d'hygiène, les règles du contrôle de qualité et risques liés à la machine.

Parmi les composantes les plus importantes des métiers considérés comme les moins transférables et les moins substituables, les entretiens mettent en avant la capacité des personnes à donner du sens à leur métier via une connexion avec le territoire. Ainsi, le boucher de Gamm Vert – cf. encadré 3- est capable d'aller au-delà de la découpe et de la vente de la viande pour « mettre en scène » son produit et lui donner une qualité supplémentaire liée au territoire.

### Encadré n°3 - Illustration de la difficulté de transmettre des compétences spécifiques territoriales -

#### Rencontre avec les chefs bouchers de territoire

Nous réalisons cet entretien en 2015 avec Bernard P., chef boucher actuel et son futur remplaçant Laurent V. Ce dernier est déjà en poste pour quelques mois avant la prise de fonction afin d'assurer la transition.

Bernard P., « 46 ans de métier » en tant que boucher, a fait un apprentissage à Figeac, a été salarié à Gramat puis s'est installé à son compte via l'achat d'une boucherie au centre-ville de Figeac où il y est resté pendant 25 ans. Il a été sollicité d'abord par la coopérative Fermes de Figeac pour qu'il s'installe dans leur magasin, puis il est arrivé à Gamm Vert à Figeac en 2003. Depuis, il est la figure emblématique du rayon boucherie du Gamm vert de Figeac. Il s'apprête à partir à la retraite et pour sa dernière année d'activité en 2015, il transmet à son collègue les dernières ficelles du métier. On le rencontre au cours d'un entretien bien avant l'aube, il est le premier à arriver au magasin soit deux heures avant le premier salarié. Il nous explique alors comment les évolutions sociétales impactent son quotidien de travail, les changements qu'il a perçus de son métier, les spécificités de son savoir à transmettre.

Concernant les évolutions de la société ayant un impact sur son quotidien de travail, Bernard P. constate que ces dix dernières années, les familles sont moins nombreuses, la vente de viande s'est diversifiée. « *On vend plus de petites portions qu'autrefois* ». En ce qui concerne la volaille, les parties les plus demandées évoluent aussi : cuisse, filet, quelques ailerons de poulet... Les habitudes alimentaires ont également changé pour le bœuf. « *Cela engendre beaucoup plus de travail de découpe, on adapte le travail à la clientèle* ». La relation avec le client est devenue le cœur du métier et c'est sur cette stratégie que le rayon se développe. Par ailleurs, les habitudes d'achat des personnes ont très nettement évolué, le commerce en centre-ville a lentement périclité pour décliner ces 20 dernières années. En 1979, il y avait douze bouchers à Figeac alors qu'il n'en reste que deux en 2016. Les compétences de base des bouchers ne sont pas en cause dans cette évolution mais il semble que celles-ci aient largement changées. Les boucheries qui n'étaient considérées par les propriétaires que comme des « lieux de stockage de viande » entre le grossiste et le frigidaire des particuliers ont toutes disparues. La découpe reste centrale mais l'essentiel du métier consiste désormais à rencontrer le client et à discuter du produit. Cette mise en scène de la viande va beaucoup plus loin que la communication. Elle consiste à donner un sens à l'achat, la recherche de goût et contribue à la recherche de tradition, et aussi paradoxalement de modernité dans la consommation de la viande. Le territoire est de plus en plus présent et avec l'association les Passeuses de Goût, Bernard réinvente des recettes d'hier pour les adapter aux contraintes d'aujourd'hui (recherche de gain de temps, plus d'envie d'expérimenter, praticité des recettes...).

Afin de toujours être en mesure de proposer des nouveautés et d'être une référence du Figeacois, les compétences de Bernard ont également dû évoluer ces dernières années. « *Il faut d'abord être très bon en découpe, c'est une base indispensable pour travailler en boucherie* ». Toutefois, il complète cette connaissance par le marketing car selon lui, les produits, pour se vendre, doivent être mieux présentés au public. Les mots pour en parler sont aussi importants que de savoir présenter un produit visuellement. La publicité des produits dans les revues, dans les catalogues est centrale. L'enseigne Gamm vert est sur ce point très avancée et surtout,



« *beaucoup plus puissant qu'un boucher indépendant mais seul* ». Enfin, la connaissance du terroir, de sa cuisine et des agriculteurs qui vendent les viandes deviennent des atouts incontournables du métier de demain face aux grandes surfaces. Les bouchers doivent pouvoir parler des agriculteurs, des exploitations dans lesquelles ont été élevés les animaux, des conditions d'élevage (alimentation, bien-être animal, etc.) mais également des conditions d'abattages. Les bouchers redeviennent un intermédiaire de la culture locale. La parfaite connaissance de son approvisionnement et des possibles valorisations des différentes parties de l'animal deviennent d'indispensables compétences locales.

### ***Ce qui est important à acquérir et à transmettre dans le métier de boucher***

« *Ce n'est pas facile de trouver un apprenti* ». L'école enseigne les bases techniques, les gros traits de la découpe. L'acquisition de la maîtrise technique, de la gestuelle se fait sur le tas, tous les jours, au contact des produits. La différence professionnelle entre Bernard et les apprentis/les jeunes se trouve dans sûreté et la rapidité du geste de la découpe. Il sait « *où il faut passer* » alors qu'il faut plus de temps à l'apprenti pour acquérir cette habileté. De plus l'apprenti va aussi prendre plus de temps pour observer la pièce. Ce qui est important d'acquérir et qui est à la base du métier, c'est cette « gestuelle » qui ne gagne en assurance qu'avec le temps et l'expérience.

La relation avec le client prend de l'importance avec les nouveaux besoins. Parler avec le client, lui poser des questions, demander comment ils souhaitent manger telle pièce. De plus, il est aussi nécessaire d'investir de nouvelles relations plus personnelles avec les clients, notamment en prenant par exemple, des nouvelles de la famille. Cette forme de relation est indispensable. Pour Bernard, « *il ne s'agit pas uniquement de servir le client* », il faut s'intégrer un petit peu dans leur vie privée afin de déceler ce qu'il veut réellement et aussi laisser tranquille celui qui ne veut pas parler. « *Les jeunes apprentis ne sont pas encore en mesure de poser ce genre de questions étant donné qu'ils ne connaissent pas la clientèle* ».

Or, cette connaissance se révèle indispensable pour ensuite savoir donner des conseils en cuisine. « *On ne conseille pas la même chose à quelqu'un qui est en situation de célibat sans enfant qu'une famille nombreuse férue de produits bio* » cela fait aussi partie du métier. Et parfois, il faut suggérer de nouvelles manières de s'alimenter.

Dans le cadre des compétences futures en boucherie, la capacité de gérer la ressource humaine devient une part importante du travail du chef boucher. L'attitude du responsable qui cultive une certaine proximité est au cœur d'un savoir être recherché. Concrètement, il s'agit d'abord de le respecter, savoir s'adresser à un salarié en cas de problème. Il est important d'avoir de bons rapports avec ses collègues, être là pour donner des conseils, les guider au-delà du fait qu'il faille aussi les diriger.

Dans le futur, deux fonctions seront de plus en plus complémentaires ; celle de boucher et de cuisinier. En effet, les apprentis devront connaître la cuisine, les pratiques culinaires locales. Ils devront probablement s'investir dans ce domaine traditionnellement réservé aux cuisiniers. D'ailleurs, tous les cuisiniers ont des notions de boucherie, savent parler de la viande alors il faut aussi que les bouchers sachent faire de la cuisine.

De même l'agriculteur qui a orienté sa production en biodynamique<sup>52</sup> établit cette connexion entre le territoire, ses besoins et les différents segments de consommateurs locaux susceptibles de lui acheter ses produits. Ainsi, ce que les uns et les autres mettent en avant, n'apparaît plus comme un produit standard mais comme un élément d'identité locale valorisé dans le produit. En ce sens, il s'agit d'une compétence capable d'activer une spécificité locale.

Après une analyse globale de la répartition des métiers en fonction des notations de substituabilité et de transférabilité, nous appliquons une grille d'analyse plus fine destinée à faire ressortir un effet de la hiérarchie dans l'entreprise avec d'un côté les cadres et de l'autre les non-cadres et les métiers mono compétents/multi compétents. Il s'agit de mieux comprendre s'il y a un effet de qualification sur la mobilité et la substituabilité d'une part et d'autre part sur la dualité du marché du travail local c'est-à-dire la dichotomie du marché entre les diplômés et les non diplômés (Asseraf et Charmel, 2006).

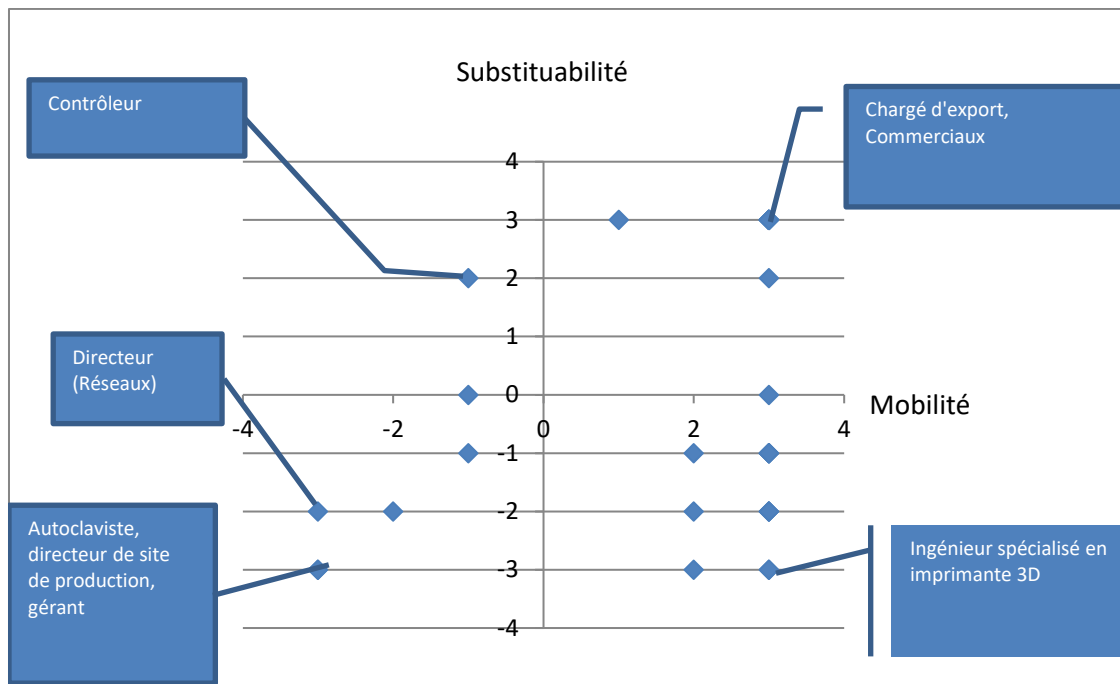
#### ***4.4.3- Une répartition des métiers de l'encadrement***

Dans cette sous-section, nous cherchons à mettre en avant le niveau hiérarchique des personnes exerçant dans l'entreprise. L'objectif est de comprendre dans quelle mesure le fait de posséder un poste d'encadrant pouvait potentiellement donner accès à des compétences plus spécifiques. Le fait d'occuper un poste d'encadrement permet-il aux personnes d'être dans une position d'acquérir des compétences spécifiques au territoire la rendant intransférable ?

---

<sup>52</sup> Il s'agit d'un courant en agriculture qui consiste à considérer l'exploitation agricole comme un ensemble, l'objectif de production est d'atteindre un équilibre en matière d'énergie et en intrants. Ce courant se fonderait sur une approche ésotérique des rythmes lunaires et planétaires. Il se réclame comme fondateur de l'agriculture biologique.

**Figure 10 : Répartition des métiers d'encadrement suivant le degré de mobilité et de substituabilité**



Source : enquête 2015-2016

Les métiers considérés comme étant les plus substituables et les plus mobiles (quadrant nord-est) sont ceux ayant en commun d'avoir le plus de points de contacts (clientèle, produits, réseaux) à l'extérieur du territoire. Les métiers concernés sont les chargés d'export, les commerciaux itinérants, etc. Ces personnes disposent de formations de haut niveau dans la vente, la gestion d'un portefeuille de clients. Ils sont substituables car selon les chefs d'entreprise interrogés, leurs profils correspondent aux diplômés des grandes écoles ou écoles de commerce, et il existe de nombreuses écoles et centres de formation qui dispensent ce type de diplôme. Les chefs d'entreprise considèrent que ces personnes ne sont pas remplaçables par une technologie ou une machine. Pour autant, la substituabilité entre les profils est ici considérée comme un caractère inhérent du métier « à ce niveau, c'est bien ce qu'on attend »<sup>53</sup>. Paradoxalement, en même temps que les chefs d'entreprise prônent la mobilité, ils recherchent des personnes fidèles à l'entreprise en sachant que ces personnes sont hautement qualifiées et, de ce fait, elles sont susceptibles de changer de poste

<sup>53</sup> Déclaration d'un chef d'entreprise en aéronautique, enquêté en 2016.

régulièrement. Il existe une injonction à la fidélité à l'entreprise tout en étant en capacité de se remplacer mutuellement ou par d'autres lorsqu'il s'agira de « *penser à sa carrière* ».

Le bagage culturel, le niveau de formation élevé et une connaissance des langues leur permet d'exercer dans de nombreuses entreprises. Ils font partie des salariés les plus mobiles professionnellement et l'exercice de leur métier repose sur une aire géographique très vaste allant de la région administrative à d'autres pays européens.

Les métiers les plus mobiles et les moins substituables (quadrant sud-est) sont dotés d'un contenu technique spécifique comme maîtrise de l'impression 3D mais qui ont très peu de concurrence. Ils sont très liés à l'entreprise disposant du matériel adapté au poste. Ces métiers sont liés au territoire par leurs entreprises qui elles-mêmes sont liées aux acteurs locaux par des conventions ou par les réseaux des chefs d'entreprise.

### **Métiers de l'encadrement les plus mobiles et les moins substituables**

Les métiers les plus substituables et les moins mobiles (quadrant Nord-Ouest) ne sont pas nombreux dans notre échantillon. Ils concernent les postes de contrôleurs internes par exemple doté d'une expertise de l'ensemble de la chaîne de production, ce qui leur permet d'identifier le défaut et l'endroit précis de la chaîne où il a été réalisé. En général, il est assez rare pour les chefs d'entreprise de demander à leurs cadres d'être facilement substituables et en même temps peu mobiles.

Enfin, les métiers de cadre les moins substituables et les moins mobiles (Quadrant Sud-Ouest) concernent les directeurs de site de production. Nous trouvons également les ouvriers spécialisés car ils possèdent un savoir très spécifique comme autoclaviste et curateur qui maîtrisent la machine de cuisson du foie gras. Ils n'ont pas le statut de cadre mais sont assimilés à des cadres au regard de la direction car ils occupent un poste considéré comme important. De ce fait, ils participent aux réunions de cadres et animent une équipe. Dans ces cas, les machines sont liées à l'entreprise qui elle-même est liée au territoire de production. Le lien au territoire se fait par l'entreprise et non par la ressource humaine. Les cadres les moins mobiles sont ceux qui ont la charge d'animer un réseau de clients, d'acheteurs ou de fournisseurs. Ce réseau est particulier à un espace, étant donné qu'il fonctionne pour beaucoup sur la base de la confiance. Il est alors nécessaire que les cadres travaillent auprès

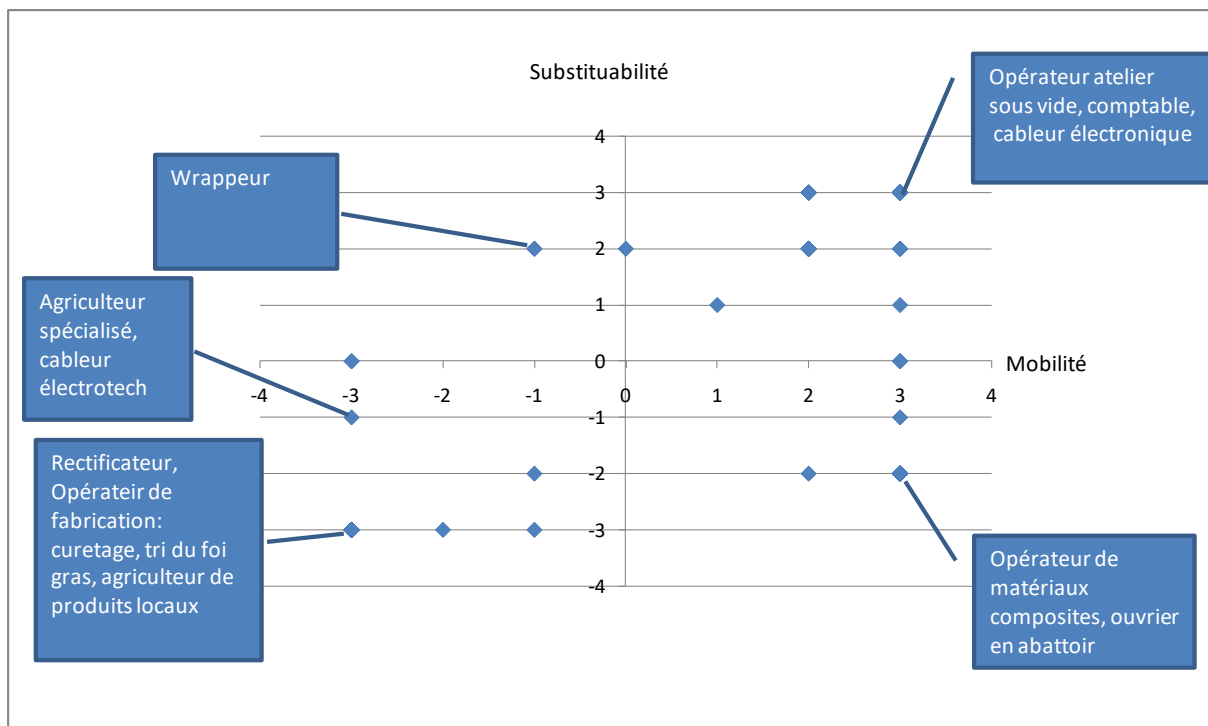
de son réseau. Le capital social est attaché à l'entreprise car c'est par l'entreprise que le cadre est entré en relation avec ses partenaires tout en étant aussi particulier au salarié qui a su le cultiver. Le salarié perd l'essentiel de sa spécificité lorsqu'il est obligé de recréer ailleurs ce réseau. Les réseaux professionnels ont une fonction majeure dans la création de valeur ajoutée par les cadres. Ils font partie du réseau, les exploitent économiquement, ils « possèdent » leur réseau mais quand ils le quittent, ils ne peuvent l'emporter avec eux car celui-ci est souvent attaché au territoire et à la filière.

Pour les cadres ce sont principalement les questions de réseau et de connaissance du site qui constituent les facteurs de spécificité territoriale. Ils créent de la spécificité par leurs connaissances locales des réseaux.

#### 4.4.4- Répartition des métiers des non-cadres

Dans cette sous-section, nous mettons en exergue les métiers dont les personnes ne sont pas considérées comme cadres et dont les larges missions peuvent aller de l'exécution d'une procédure à une très grande autonomie du poste. De la même manière que dans la sous-section précédente, nous cherchons à identifier si la mobilité et la substituabilité se situeraient principalement à ce niveau de poste. Finalement, la transférabilité peut-elle être fortement liée à un niveau technique important et non à un niveau hiérarchique ?

**Figure 11 : Répartition des métiers de non-encadrant suivant le degré de mobilité et de substituabilité**



Source : Enquête 2015-2016

Les métiers les plus mobiles et les plus substituables (quadrant nord-est) sont les opérateurs de chaîne en Industrie agroalimentaire (opérateurs d'atelier sous vide), les métiers de service aux entreprises ou les métiers industriels qui requièrent seulement une qualification technique et normalisée (câbleur électronique).

Les métiers les plus mobiles et les moins substituables (quadrant sud-est) sont liés à une spécialisation technique (opérateurs de matériaux composites). Dans cette catégorie, on

retrouvera également les métiers considérés comme les plus « physiques » ou souffrant d'une réelle désaffection de candidats (ouvrier en abattoir). Du point de vue des recruteurs, les personnes peuvent quitter leurs postes mais il est difficile de leur trouver une substitution à cause du manque de candidats.

Les métiers les moins mobiles mais qui sont les plus substituables (quadrant nord-ouest) sont bien souvent liées au territoire par différents liens personnels (amicaux et familiaux) mais dont les habiletés peuvent être remplacées. Les métiers les moins mobiles et qui sont également les moins substituables (quadrant sud-ouest) concernent personnes aux savoir-faire technique poussé (les rectificateurs, les opérateurs de fabrication du foie gras). Ils sont déterminants pour la qualité du produit fini. Bien souvent, on trouve dans ce quadrant, des métiers qui forment le cœur stratégique de l'entreprise dans la mesure où elle en tire toute la valeur ajoutée des connaissances, des habiletés et des savoir-faire. Les compétences ainsi déployées ne sont pas substituables ou bien à des coûts de transfert considérés comme importants. Perdre ces compétences signifierait immédiatement mettre en danger l'entreprise et sa production.

Parmi les non-cadres, les métiers les plus mobiles et les moins substituables (quadrant nord-est) sont les opérateurs en atelier sous vide, les comptables, les câbleurs électroniques, etc. Ces métiers sont considérés comme les plus substituables du fait que les chefs d'entreprise et responsables RH interrogés considèrent l'importance de son *turn-over* et surtout une plus grande facilité de pouvoir trouver un remplaçant.

La mobilité est ici souvent contrainte par les déménagements de site de production, par des mutations internes en fonction de déplacement des ateliers et enfin, elle résulte du *turn-over* élevé principalement en agroalimentaire.

Dans cette catégorie de métiers, les niveaux de formation sont peu élevés (niveau V et IV de la nomenclature de l'Education Nationale) ; toutefois, les formations sont spécialisées dans l'industrie mécanique aéronautique pour répondre aux nécessités de production des entreprises locales.

Enfin, la dernière catégorie (en bas à gauche) correspond aux métiers les moins mobiles et les moins substituables. On retrouve dans cette catégorie les salariés dont les formations sont

très bien adaptées aux nécessités de production locales. Ils ne sont pas cadres mais occupent souvent des positions centrales voire décisionnelles dans les entreprises. Les rectificateurs en industrie mécanique aéronautique, les autoclavistes et les curateurs dans l'industrie agroalimentaire et certains agriculteurs en sont les principaux exemples. En effet, à l'image du chef boucher, ils possèdent un ensemble de compétences particulièrement stratégiques du point de vue de l'entreprise dans la mesure où ils sont capables, en les combinant, de créer une différence entre les produits des concurrents et ceux de leur entreprise, générant ainsi de la valeur ajoutée supplémentaire.

Mise à part la fonction d'encadrement d'équipe, les autres métiers les plus spécifiques sont en capacité d'utiliser leurs réseaux territoriaux dans le cadre de leurs activités en entreprise. C'est particulièrement le cas pour les agriculteurs qui œuvrent au sein de structures coopératives, mais c'est également le cas du chef boucher qui s'appuie sur ses références dans le monde agricole. Parallèlement, ils possèdent une capacité à mobiliser et utiliser des savoir-faire et habiletés propres à leur métier comme le font les rectificateurs mais surtout les autoclavistes et les curateurs. Enfin, comme le chef boucher mais aussi l'agriculteur spécialisé en bio et biodynamie, les personnes de ce groupe possèdent une capacité à utiliser les circuits productifs locaux d'approvisionnement et de distribution. Ils s'y appuient afin de construire une stratégie commerciale, des produits adaptés à la demande locale en fonction des capacités de production de leur entreprise.

L'ensemble de ces compétences ne sont pas spécifiques en soi, elles se combinent dans un processus interactif entre l'individu, l'entreprise et son milieu et le tout dans un temps plus ou moins long afin de dégager un supplément de valeur qui plus est utile aux acteurs locaux.

Pour les non-cadres, ce sont les connaissances techniques, les savoir-faire, les habiletés qui construisent les spécificités territoriales.

Notons en particulier le cas des agriculteurs, ils sont quasiment tous dans le même quart (bas à gauche) du graphique, c'est-à-dire qu'ils sont les moins mobiles et les moins substituables. La mobilité professionnelle se pose de façon différente dans la profession agricole et au cours de l'histoire. Les termes choisis reflètent autant de séquences chronologiques : exode rural, migration géographique, mutations professionnelles, mobilités. Chaque mot comporte une signification particulière ainsi, l'exode rural correspond à un départ massif de petits



agriculteurs sous l'effet de contraintes économiques. La mutation quant à elle consiste à changer de profession à la suite d'un choix qui serait volontaire et individuel. La migration est une mutation avec un changement de résidence. Et enfin, la mobilité correspond à un changement de lieu de travail tout en conservant le même métier (cas par exemple des aides familiaux, des agriculteurs devenant propriétaires d'une ferme, etc.). Finalement, l'exode rural est seulement une forme particulièrement subie impliquant un changement de profession. Les mobilités des agriculteurs, comme d'ailleurs les mobilités des salariés, renvoient à un ensemble de situations sociales plus ou moins bien vécues. Tout dépend en effet de là où ils partent, du mouvement et de la situation à laquelle ils arrivent. Les échanges que nous avons eus avec les agriculteurs ne font pas l'impasse sur ces éléments mais ils sont sous-entendus dans les réponses des agriculteurs.

Ainsi, pour le fils de M. CM par exemple, il s'agit d'une mutation professionnelle car il passe du statut de salarié d'exploitation à celui de chef de sa propre entreprise. Cette mobilité est très bien vécue par lui et son père. Toutefois, lorsque nous évoquons la possible mobilité des agriculteurs, la plupart font référence à un départ involontaire de l'exploitation. Ils considèrent pour beaucoup cette mobilité comme très faiblement probable, ce qui a influencé la note sur l'axe de la mobilité. La faible mobilité résulte de deux éléments, l'attachement à l'exploitation et à son mode de vie « d'agriculteur » et de rural ainsi qu'à la difficulté pour un agriculteur d'envisager positivement une mobilité. La plupart évaluent pour eux-mêmes ou pour les associés une note allant de -3 à -2. Toutefois, lorsque cela fait partie d'une stratégie de diversification des revenus, ils évoquent volontiers une note positive lorsqu'il s'agit de leur conjointe ou salarié. Dans le cas de la diversification des activités qui se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences, cette évolution n'est pas considérée par les agriculteurs comme une mobilité, elle est source d'équilibre des revenus face à la conjoncture. Les personnes qui acquièrent ces nouvelles compétences sont paradoxalement les moins proches des postes considérés comme le cœur de métier de l'agriculture et de l'exploitation.

En portant notre focale sur les compétences spécifiques, nous réalisons un zoom sur les métiers pour lesquels les personnes sont faiblement substituables et faiblement mobiles. Ces métiers sont donc considérés comme faiblement transférables et non substituables. Ces personnes ont en commun d'occuper des postes reconnus par les responsables comme étant « pivots » dans l'organisation de l'entreprise. Les compétences spécifiques pour les cadres ne

sont pas tout à fait les mêmes que pour les non-cadres, un très important savoir-faire et une habileté sont les principaux éléments composant les compétences spécifiques territoriales des non-cadres. Les cadres ont de leur côté un plus important volet relationnel faisant l'interface entre leur entreprise et la clientèle. Dans les sous-sections précédentes, nous avons cherché à « isoler » les compétences spécifiques territoriales des autres compétences. Dans les sections suivantes nous cherchons à les décomposer afin de mieux comprendre leur contenu.

#### **4.5- Les compétences spécifiques territoriales**

Nous avons cherché à qualifier les compétences et en même temps à les replacer dans leur contexte territorial. Finalement, cette présentation revient à souligner que les compétences spécifiques ne peuvent s'exprimer que dans un contexte territorial donné et, inversement, elles permettent par effet de rétroaction de consolider le territoire et son dynamisme économique. C'est en ce sens où nous parlons de lien invisible et permanent entre les entreprises, les salariés et leurs territoires.

Avant d'aller plus loin, il nous semble important de préciser que les compétences ne sont pas spécifiées au départ de l'activité, les salariés doivent disposer d'abord de compétences de base qui leur sont nécessaires pour intégrer l'entreprise locale. Ainsi, dans un premier temps, ces compétences sont spécifiques au secteur de production, et en ce qui nous concerne elles sont spécifiques à l'industrie mécanique et aéronautique, à l'agro-alimentaire et à l'agriculture.

Les métiers qui composent les entreprises industrielles du territoire sont très variés. Les qualifications liées à ces métiers correspondent très souvent à celles demandées dans les entreprises, le discours selon lequel les qualifications ne sont plus adaptées aux réalités des entreprises ne correspond pas tout à fait aux observations. En effet, les chefs d'entreprise prennent spontanément pour base de discussion les diplômes et les qualifications correspondant à ces métiers, ce qui reflète bien la reconnaissance explicite de ces qualifications. Plusieurs diplômes peuvent conduire à un métier. C'est seulement dans le cas où l'entreprise doit investir dans des formations de remise à niveau que les chefs d'entreprise évoquent les compétences. Généralement, les compétences acquises dans ces formations

sont des compétences de base qui servent directement à occuper un poste. Elles sont considérées comme indispensables car, sans elles, le poste ne peut pas être occupé et l'entreprise ne peut pas fonctionner. Une embauche dans le secteur industriel repose avant tout sur des qualifications acquises soit en formation initiale soit en formation continue, mais dans tous les cas, elles doivent être reconnues par l'UIMM pour ce qui est du secteur de l'aéronautique et de la mécanique.

Nous avons pu identifier un premier niveau de spécificité correspondant à des compétences hétérogènes que nous regroupons dans une première catégorie de compétences spécifiques : les compétences spécifiques territorialisées. Elles sont pour nous « territorialisées » car particulièrement adaptées aux besoins des entreprises implantées localement. Elles procèdent d'une adaptation aux postes et aux filières locales, et plus généralement au système productif local. Elles concernent en particulier les métiers de l'aéronautique et de la mécanique et sont essentiellement concentrées dans les entreprises sous-traitantes spécialisées dans le travail de l'hélice comme les rectificateurs. Ces compétences territorialisées concernent en premier lieu les « entreprises étendues » de Délélix et Picq (2013). Celles-ci sont multiples, il peut s'agir pour une entité comme Avantis de mieux former les salariés de bureaux d'études pour répondre aux commandes de l'industrie aéronautique très importante sur le territoire. Il peut également s'agir d'adapter des qualifications de l'entreprise Lavayssière (voir encadré) pour répondre aux commandes propres à son territoire notamment avec la catérisation.

#### ***Evolution territoriale des activités de Lavayssière Ets***

A l'origine l'entreprise produisait des bétaillères avant d'orienter la production vers la tôlerie puis il y a environ 30 ans vers la Catérisation sur proposition de la plus importante entreprise du territoire : Ratier Figeac. Mme. H. définit l'entreprise comme une tôlerie industrielle spécialisée dans la catérisation. Il s'agit d'offrir une protection de l'opérateur par rapport à un processus que ce soit de l'usinage, du phonique ou du rayonnement.

Actuellement l'entreprise compte 30 salariés dont 6 sont regroupés dans un bureau d'études. Les clients de l'entreprise sont de plus en plus diversifiés : Aéronautique, Energie, Automobile, Nucléaire. Concernant les activités du bureau d'études, les marchés sont localisés essentiellement en France mais également en Belgique et en Allemagne. 90% des machines produites partent à l'étranger. Le chiffre d'affaire est de 5 à 7 millions d'euros.

La société a été reprise par M. et Mme. H il y a 7 ans et a déménagé de Figeac à Capdenac Gare en 2013.

Ensuite, un second niveau de compétences spécifiques se dégage. Selon nous, elles sont de nature « territoriale » car liées au territoire via les acteurs (publics et privés), leurs réseaux et leurs coopérations. Ces compétences sont au cœur de cette thèse même et dans cette catégorie, nous avons identifié à partir de nos terrains, trois compétences spécifiques. La première compétence est attachée aux fonctions d'encadrement de l'entreprise et qui concerne le marché local. Cette compétence s'appuie sur connaissances des situées et sur des savoir-être ; elle peut se résumer à une capacité d'utiliser les réseaux locaux ou une compétence de réseau avec l'objectif de consolider ou accroître les parts de marché. La deuxième compétence spécifique territoriale est une capacité d'utilisation des ressources locales, et en particulier des savoir-faire et des habiletés liés au territoire, c'est le cas par exemple de l'entreprise Fem techno qui a fondé une partie de sa stratégie RH sur la recherche et valorisation d'habiletés locales comme celles des tisseuses pour la réalisation de pièces électroniques. Enfin, la troisième compétence spécifique est une capacité d'anticipation productive de l'entreprise en la connectant à la demande locale. Cette compétence combine des connaissances locales concernant l'entreprise et des débouchés locaux.

Prises isolément, sans leur territoire d'attache, ces métiers ne sont pas spécifiques, seulement une partie de l'activité peut l'être, c'est-à-dire, une ou deux compétences particulières peut être spécifique au territoire. Le métier peut se retrouver ailleurs, sur d'autres territoires, c'est une manière de l'exercer sur le territoire qui est spécifique. Ainsi, l'ensemble du métier n'est pas concerné par la spécificité territoriale mais seulement un complément d'activité relié au territoire. Ainsi, ce complément, pour être spécifique doit être combiné avec son environnement économique local afin de pouvoir s'exprimer pleinement.

Dans les compétences spécifiques territoriales, les métiers concernés sont très spécialisés comme en agroalimentaire pour les cutéristes et les ouvriers du tri du foie gras. Les personnes qui occupent ces métiers ne sont pas assimilées aux cadres comme les directeurs d'unités de production mais sont placées aux nœuds de la chaîne de production. En effet, le cutériste et l'autoclaviste maîtrisent le processus de cuisson qui permet de faire passer le foie gras, la matière première achetée aux producteurs, en produit transformé valorisé par l'entreprise. De même, l'opérateur de tri du foie gras est capable d'effectuer une redirection des foies gras afin que les produits correspondent aux attentes pour chaque processus. Cette étape est primordiale et conditionne le taux de perte et la qualité de la production. La qualité de

l'observation, la concentration mais également les connaissances précises de l'ensemble du processus de production sont indispensables pour effectuer ce travail. En agroalimentaire, la relation au territoire s'effectue via l'attachement à l'entreprise, de sa stratégie de communication fondée sur des produits du terroir travaillés par les salariés locaux. Paradoxalement, alors que l'industrie agroalimentaire communique sur une image du terroir, sauf pour quelques métiers, l'ancrage local via la ressource humaine est la moins forte des trois secteurs.

Concernant l'industrie aéronautique et mécanique, le rectificateur est emblématique de l'ancrage des compétences. En effet, même s'il est formé au départ pour répondre aux besoins industriels, pour être pleinement opérationnel, il doit suivre pendant plusieurs mois voire plusieurs années un tuteur en mesure de transmettre son savoir-faire. Ce processus interne prend du temps mais il permet d'accompagner les personnes dans l'acquisition d'habiletés inhérentes au métier de rectificateur tout en l'intégrant à la chaîne de production de l'entreprise. Les entreprises les plus anciennes comme Rectif 46, bien que rencontrant des difficultés de recrutement, disposent d'équipes très opérationnelles ; elles répondent aisément aux besoins de leur marché et offrent une sécurité de production pour leurs clients. A l'inverse, une jeune entreprise localisée près de Limoges, en marge de la Mecanic Vallée et spécialisée aussi dans la rectification construit son équipe et rencontre des difficultés à atteindre une masse de commande suffisante. La souplesse de ses prestations lui permet de décrocher des marchés mais elle ne se sent pas liée au territoire de localisation comme le confirme son dirigeant. Les personnes qui composent sa ressource humaine ne sont pas non plus attachées au territoire.

Les responsables d'unités de production locaux, notamment pour les entreprises qui disposent de plusieurs branches d'activités comme AVANTIS, sont quant à eux considérés comme non mobiles et faiblement transférables. En effet, ils portent une connaissance très précise du processus de production mais également de la clientèle locale. Cette double connaissance, de l'entreprise et de ses clients, rend très difficile toute mobilité de ces personnes. Ainsi, les enquêtes montrent que les personnes occupent ces postes depuis parfois très longtemps car les compétences sont acquises dans la durée.

Les agriculteurs ont une place particulière dans ces métiers qui ne sont ni transférables ni mobiles. En effet, ils sont très fortement attachés à leur exploitation qui est leur outil de travail. Cet attachement ne se limite pas seulement à la terre, elle est aussi le résultat d'importants liens sociaux et familiaux. La mobilité professionnelle est d'ailleurs considérée par les agriculteurs interrogés comme un échec en tant qu'agriculteur. Cela survient lorsqu'ils sont contraints de partir, de quitter l'exploitation pour exercer un autre métier. L'évolution du rapport au travail concerne aussi l'agriculture dans la mesure où le métier d'agriculteur peut ne pas être exercé « à vie » et que les entrées de personnes extérieures au milieu agricole sont de plus en plus fréquentes.

Ces métiers ont été qualifiés comme étant faiblement voire pas du tout mobiles ni transférables. Nous avons recherché au cœur de ces métiers, les éléments de savoir, de savoir-faire et de comportement qui justifient qu'ils soient considérés comme intransférables et non mobiles. En d'autres termes, nous avons cherché ce qui constitue les compétences elles-mêmes, les briques de base qui pouvaient être spécifiquement territoriales. Le passage des compétences territorialisées, c'est-à-dire les compétences générales adaptées au cadre local, aux compétences spécifiques territoriales nous fait quitter les compétences des différentes filières pour intégrer des dimensions de réseau et de coopération entre acteurs qui permettent d'acquérir la dimension territorialisée. Les processus particuliers de production comme le foie gras pour la quercynoise -cf. annexe 6- et les particularités des filières comme l'agriculture conventionnelle n'expliquent pas toutes les spécificités ; selon nous, une partie des spécificités relève de la localisation des activités dans la mesure où les entreprises et les filières sont spatialement situées sur le territoire de Figeac. Une autre partie des spécificités quant à elle relève du territoire avec ses constructions historiques, sociales et culturelles où l'imbrication est si importante que l'entreprise peut difficilement se situer ailleurs que sur le territoire pour assurer sa production.

Les compétences spécifiques territoriales sont placées à un niveau plus élevé d'adaptation au territoire de ces attributs qui sont les savoirs, les savoir-être et les savoir-faire. Le territoire permet à ces compétences de s'exprimer. Ces compétences sont bien entendu spécifiques à nos territoires d'expérimentations, toutefois, nous pouvons les retrouver dans d'autres territoires.

Après avoir cerné les principales caractéristiques de ce que nous appelons les compétences spécifiques territoriales, nous verrons dans la prochaine section le caractère « imbriqué » de ces compétences dans le territoire de Figeac. Pour ce faire, nous avons choisi de décomposer au maximum ces compétences en savoirs, en savoir-faire et en comportements en pointant au mieux ce qui nous a semblé relever du territoire de Figeac.

#### **4.6- En matière de demande du travail, l'imbrication des compétences spécifiques au territoire**

A l'issue de ces enquêtes menées sur le territoire de Figeac, il se dégage trois compétences spécifiques territoriales qui, individuellement ou combinées, confèrent un avantage concurrentiel aux entreprises et permettent aux salariés de mieux sécuriser leurs parcours professionnels. Ces compétences ne sont pas identifiées comme le « cœur de métier » des entreprises, celles pour lesquelles ces entreprises sont conçues, mais il s'agit de compétences qui apparaissent au fil des discussions et de l'analyse. L'objet de cette recherche est de mettre en lumière ces compétences faiblement visibles, voire invisibles, qui sont considérées comme indispensables aux yeux des chefs d'entreprise, des responsables de ressources humaines. Après avoir pris soin d'identifier, pour chaque entreprise, leur histoire ainsi que leurs cœurs de métiers, ces compétences apparaissent alors comme jouant un rôle clé qui, pour certaines, mêmes considérées isolément, permettent de créer des avantages décisifs mais qui n'étaient pas auparavant totalement identifiées. Ces compétences nous semblent être pertinentes par rapport à la théorie des ressources et en particulier au modèle VIRN de Barnier amélioré par les travaux d'Arrègle (2013). Notre grille d'entretien de départ a été fondée sur trois critères centraux identifiés avec le concours des chefs d'entreprise et des responsables RH à savoir l'inimitabilité<sup>54</sup>, la non-substituabilité et la non transférabilité. Ainsi, dans les informations collectées et traitées, ces compétences se retrouvent comme étant très faiblement substituables et très faiblement mobiles.

---

<sup>54</sup> L'inimitabilité étant une caractéristique liée à la technologie et en particulier aux brevets plus qu'aux ressources humaines, nous avons choisi de l'écarter du moins pour traiter du sujet des compétences spécifiques qui ne sont qu'une partie des compétences stratégiques.

Nous verrons au fil de notre développement quels liens elles entretiennent avec le territoire. Nous détaillerons ces trois compétences que nous considérons comme étant des compétences spécifiques territoriales : la compétence d'anticipation du marché local, la compétence relationnelle spécifique au territoire, la compétence de détection des habiletés locales.

#### ***4.6.1- Compétence d'anticipation du marché local***

La compétence spécifique d'anticipation de la production et de la consommation du territoire correspond à la capacité à utiliser les circuits productifs locaux d'approvisionnement et d'anticiper les besoins des consommateurs locaux. Elle confère aux entreprises qui en disposent d'un véritable atout de diversification, une capacité de créer de l'innovation locale. Dans le Figeacois, elle concerne essentiellement les entreprises agricoles et agroalimentaires. Dans l'idée de Teece *et al.*, (1997), les capacités dynamiques sont fondées sur l'évolution historique et les ruptures technologiques. En ce qui nous concerne, ce n'est pas la rupture technologique mais le fait que la maîtrise de cette compétence introduit une « rupture » concurrentielle. Elle implique de bien connaître l'évolution historique et de la géographie du territoire de ses infrastructures de transport pour commander et livrer les produits. Il s'agit par exemple des responsables d'unité de production comme ceux de Fem Techno qui sont capables de localiser précisément les fournisseurs, le temps de trajet et les délais de livraison. Cette connaissance est complétée par celle des productions des entreprises locales. En effet, l'emblématique boucher de Gamvert connaît personnellement les agriculteurs chez qui il s'approvisionne. En réalité, ces connaissances sont bien plus que professionnelles puisqu'il entretient des relations amicales avec certains d'entre eux. Cette imbrication entre les relations personnelles et professionnelles sur le territoire est l'une des caractéristiques de cette compétence spécifique. Grâce à cette relation, il est capable d'identifier précisément les différents circuits de distribution et parmi ceux-ci, ceux qui ont une importante capacité d'achat sur le marché local, la résilience de ces circuits malgré les crises économiques et leur ouverture à la nouveauté et aux innovations. En effet, connaître les volumes qui peuvent emprunter tel ou tel circuit permet d'estimer la capacité d'absorption du marché local. Le



boucher de Gamm Vert connaît précisément les possibilités commerciales offertes par l'ouverture d'un nouveau circuit. Cette connaissance est à relier à la capacité à anticiper les nouveaux besoins locaux et leur transcription sur le marché. L'objet est de rompre les habitudes traditionnelles de consommation pour proposer une nouvelle approche fondée sur une innovation organisationnelle. Il s'agit, là aussi, d'une combinaison de plusieurs connaissances additionnées à un ancrage local du réseau professionnel et personnel de la personne. En effet, pour le cas du boucher de Gamm Vert, il connaît sa clientèle, les différents circuits de distribution du territoire allant de sa boucherie, aux marchés, en passant par les collègues bouchers de Figeac et des alentours ainsi que la grande distribution dans laquelle il a travaillé. Par conséquent, il connaît les débouchés des éleveurs et la consommation locale. Il peut utiliser sa connaissance de la clientèle pour estimer les tendances futures de la consommation de viande et ainsi proposer aux éleveurs une valorisation au plus juste de leurs productions. Ainsi, il rassemble à son niveau individuel les connaissances de l'amont et de l'aval de la filière bouchère. De même, l'agriculteur en Gaec Monsieur L. possède des qualités reconnues par ses associés d'anticipation du marché local. Du fait de ses fonctions dans la coopération agricole locale, il accède à des outils d'aide à la stratégie. Il est ainsi capable, à son niveau, de proposer à ses collègues des solutions juridiques innovantes pour adapter l'entreprise aux évolutions économiques du territoire.

Cette capacité d'anticipation des besoins locaux du marché est également une compétence que nous avons retrouvée dans chez l'agriculteur S. Sa connaissance du marché lui vient non pas de la coopération comme chez M. L. mais de ses réseaux de militants écologistes. En effet, hors des circuits de formation classiques de la Chambre d'agriculture ou des instances de formation continue, Monsieur S. a développé avec son réseau des connaissances relatives au bien-être animal, au travail du sol, à la conduite de troupeau qui permettent de s'afficher en biodynamie. En s'appuyant sur son réseau, il a pu anticiper une demande sociale pour ces produits et il a orienté une partie de son exploitation vers ces techniques avant de complètement la convertir à ce mode de production. L'anticipation de Monsieur S. repose sur une connaissance du marché local et de ses potentialités. Elle est fondée sur les signaux positifs émis par ses connaissances au sein du réseau qui l'encouragent sur cette voie et sont prêts à le porter en achetant ses produits sur l'exploitation.

De manière générale, on retrouve cette compétence d'anticipation chez certains agriculteurs, les responsables de réseaux locaux, les chefs d'entreprise locale qui investissent dans des entreprises comme Whylot (*start up* de la mécanique basée à Figeac). Ces capacités d'anticipation ne se fondent pas sur l'intuition ou une croyance mais sur la combinaison de connaissances concrètes du marché local qui sont acquises sur le temps long et combinées entre elles donnant la capacité de pouvoir s'y appuyer pour développer son activité. La relation au territoire est au centre de cette capacité d'anticipation. En effet, il s'agit bien de la combinaison des connaissances des possibilités de production locales fondées d'abord sur une pratique professionnelle car les personnes n'anticipent pas dans un domaine qu'elles ne connaissent pas, un agriculteur ne va pas investir dans une *start-up* industrielle par exemple mais dans son secteur d'activité. A ces connaissances des productions locales, les personnes disposant de ces compétences les valorisent dans un réseau d'acteurs locaux.

Les entreprises concernées par ces compétences ont en commun d'être bien identifiées par les réseaux locaux de développement avec une dimension institutionnelle. Leurs dirigeants font partie de nombreuses associations locales ; l'existence de ces *liens faibles* explique, selon eux, leurs capacités d'anticipation. Pour les entreprises les plus grandes, dont la taille dépasse 50 salariés, il s'avère plus difficile d'isoler ces compétences car elles sont en partie détenues dans des unités dédiées. L'entreprise Ratier Figeac, la coopérative agricole Fermes de Figeac ou même l'entreprise La Quercynoise disposent de cellules d'anticipation, de réseaux commerciaux sur le territoire et hors territoire ou d'un maillage de sous-traitants qui peuvent proposer d'alimenter l'entreprise. Les plus petites concentrent nécessairement ces compétences sur une ou deux personnes comme c'est le cas de façon plus évidente pour l'entreprise WhyLot ou I3D Concept (impression 3D). En d'autres termes, la fonction d'anticipation est remplie de façon différente : dans les grandes structures, elle est assurée de façon partagée dans les services, tandis qu'elle est personnalisée dans les petites structures.

Le déploiement et la transmission de cette compétence dépendent des entreprises dans lesquelles elles sont portées et en particulier des personnes qui en disposent. En effet, pour chacune des entreprises dans lesquelles nous avons pu repérer ces compétences, la personnalité plus ou moins forte, la position de leader, la centralité des postes des détenteurs de la compétence facilitent son identification et son déploiement. Les personnes sont toutes convaincues que cette compétence est indispensable pour l'entreprise dans laquelle elles

exercent leur métier. Toutefois, elles ne sont pas toutes prêtes à transmettre cette compétence spécifique. L'âge de la personne n'est pas déterminant de ce point de vue, dans la mesure où nous avons rencontré des personnes arrivées à l'âge de la retraite mais qui ne n'ont pas cherché à transmettre ces compétences. Les jeunes dirigeants d'I3D Concept, au contraire, sont dans une démarche de partage d'information alors que l'entreprise est toute jeune et qu'ils sont tous deux au début de leur activité professionnelle. Parmi les freins à la transmission de cette compétence, il nous semble que la trajectoire professionnelle des compagnons soit la plus probante. En effet, cette compétence, qui s'appuie sur l'activation de la ressource locale, opère pleinement lors de coopérations économiques. Dans les entreprises ayant plusieurs salariés dans des postes stratégiques, c'est le cas pour les cogérants partageant cette compétence à plusieurs. La transmission n'est pas aisée, même lorsqu'elle est fortement souhaitée. La stratégie personnelle du titulaire de ces compétences est un facteur clef de la transmission. Dans certains cas, les personnes qui souhaitent rester à leur poste et sur le territoire sont moins disposées à transmettre cette compétence. Dans les cas de cogestion d'entreprises comme I3D Concept et surtout de Lavassyère, les dirigeants partagent naturellement les missions et donc les connaissances. Cette compétence peut aussi être détenue par d'autres personnes comme les chefs de bureau d'études de Lavayssière. Pour les entreprises comme Avantis (sous-traitant de Ratier Figeac), il semble beaucoup plus compliqué de transmettre car les connaissances ne suffisent pas, pour garantir des marchés il faut également avoir la confiance de son interlocuteur chez Ratier Figeac.

Cette compétence permet concrètement de conserver voire de conquérir des parts de marché supplémentaires, elle ouvre également de nouveaux marchés. Par conséquent, pour le commercial, il se matérialise par des primes. Pour de nombreux autres salariés ou responsables d'entreprise, il s'agit du maintien de l'existant. En cas de difficulté économique (la crise de 2008 ou celle de 2001), les entreprises principales ont vu chuter les commandes en aéronautique, les personnes peuvent rester en place car elles disposent d'une compétence qui permet à l'entreprise de redémarrer après la crise. Cette compétence spécifique est particulièrement utile dans cette situation pour les salariés afin de ne pas subir une mobilité extraterritoriale ou un changement de métier.

#### ***4.6.2- La compétence relationnelle spécifique au territoire***

Les compétences relationnelles peuvent être tissées dans un cadre territorial défini. Les personnes en relation les unes avec les autres ne sont pas interchangeable et les flux d'informations construisent et solidifient en retour ces relations. Toutefois, comme nous l'avons précisé, les compétences relationnelles spécifiques concernent plus largement les relations avec les autres acteurs du territoire, à savoir d'abord les institutions publiques mais également les acteurs associatifs et les collectifs de citoyens.

La connaissance des partenaires locaux, une base incontournable

Une excellente connaissance des partenaires locaux est une base indispensable à la compétence relationnelle spécifique au territoire. Il s'agit d'une ressource personnelle qui, une fois activée, permet de créer de nouvelles dynamiques sociales. L'entreprise entretient des relations avec de multiples partenaires, il s'agit de connaître chacun d'entre eux. Ainsi, sans bousculer les autres, une entreprise qui réussit à s'insérer dans son environnement suppose que celle-ci possède des capacités à dialoguer avec l'ensemble des *partenaires externes* (Persais, 2004, p. 129) qui sont généralement spécialisés dans leurs domaines respectifs. Ce sont tout d'abord les autres entreprises avec lesquelles l'entreprise coopère mais également les institutions ou les collectivités territoriales voire des réseaux de citoyens.

En fonction des chefs d'entreprise rencontrés, le temps d'intégration dans le Figeacois va de 3 à 7 ans. C'est un temps qui semble nécessaire pour s'installer durablement dans le territoire ; avoir sa résidence principale, scolariser ses enfants, trouver du travail pour sa conjointe ou son conjoint et constituer son réseau amical. Cette étape est considérée par certains chefs d'entreprise comme très importante dans la mesure où elle conditionne le fait de pouvoir travailler ensemble et de « faire des affaires ». Il s'agit d'un préalable avant de pouvoir coopérer et de donner à la nouvelle entreprise du territoire accès à des ressources immatérielles locales. Il existe ainsi une rente accordée aux entreprises déjà en place et convoitée par les nouvelles entreprises. Les accords inter-firmes sont une des premières raisons d'un investissement dans l'acquisition d'une compétence de réseau. Il est

naturellement plus simple pour un natif qui revient au pays de réactiver son réseau comme le dirigeant de FEM Techno et de s'y appuyer pour développer son activité que pour une personne venue de l'extérieur du territoire pour avoir accès au marché comme pour le dirigeant d'AT2D.

#### La confiance au cœur de l'acquisition du savoir-être local

La seule installation sur le territoire n'est pas suffisante pour générer la confiance et conclure des affaires, il est nécessaire d'être reconnu par ses pairs comme étant « du métier ». Les industriels du Figeacois de l'aéronautique et de la mécanique sont très sensibles à cette nécessité de se reconnaître. L'association Mecanic Vallée confirme cet élément constitutif du réseau et travaille officiellement pour entretenir cette dynamique. Ces compétences requièrent également des qualités relationnelles adaptées aux interlocuteurs locaux. Le savoir être ou l'attitude des personnes entre en jeu lorsqu'il s'agit de proposer des programmes d'échange économique, il faut pouvoir obtenir la confiance de ses interlocuteurs. Il s'agit selon Persais (2004) d'une condition nécessaire au développement de la compétence relationnelle de réseau. Cet aspect a été abordé de façon particulièrement appuyée avec l'entreprise AT2D. Le dirigeant parisien a estimé que malgré ses connaissances poussées du marché local et national, il ne parvenait pas encore à créer cette « ambiance de confiance » nécessaire pour passer les marchés. Il lui a été nécessaire de venir installer son entreprise sur place et au quotidien, de fréquenter les chefs d'entreprise, faire cet effort de mobilité, s'adapter pour obtenir la reconnaissance lui est indispensable pour déverrouiller le marché local. De même, le Délégué Général de la Mecanic Vallée confirme la nécessité pour l'association d'entretenir la « confiance et l'envie » de travailler ensemble. Celle « loyauté » supposée du partenaire combinée à une attitude active et volontaire sont au fondement de la relation de confiance locale. Cela nécessite au moins une interconnaissance forte entre les membres. Ce savoir-être est « *la composante la plus tacite d'une compétence relationnelle* » (Persais, 2004, p. 137). Les rencontres entre les dirigeants de la Mécanic Vallée auxquelles nous avons pu assister à Figeac tout au long de nos enquêtes ou au SIAN à Toulouse, en 2015, montrent la constante

préoccupation de l'Association à générer cette ambiance conviviale et très intégratrice pour les nouveaux arrivants : apéritifs, déjeuner de travail, etc.

#### Encastrement social et savoir-être

Les réseaux deviennent une ressource lorsque les personnes sont en mesure d'utiliser leurs connaissances des acteurs dans le but de créer les opportunités économiques pour leur entreprise. Ainsi, une des composantes de cette compétence spécifique de réseaux locaux réside dans la capacité de s'appuyer sur les réseaux d'acteurs locaux (*bonding*) en combinant des connaissances interpersonnelles et des connaissances de l'histoire du territoire, le vécu des personnes par rapport à cette histoire. Les personnes disposent d'une connaissance poussée des acteurs locaux. Elles sont capables de les identifier et de décrire leurs interactions sociales jusqu'aux amitiés, infidélités et oppositions politiques. Au-delà de la description, les personnes maîtrisant les réseaux locaux connaissent les relations historiques, et les antagonismes entre des groupes de personnes, parfois entre les vallées comme c'est le cas par exemple des entrepreneurs du Figeacois qui ne semblent pas tous prêts à travailler avec les salariés de Decazeville qui sont situés à 30 kilomètres – les premiers accusant les seconds d'une culture poussée du syndicalisme et de la revendication sociale.

La compétence de réseau peut jouer un rôle positif en déverrouillant l'accès au marché local pour les initiés et leurs entreprises mais elle peut au contraire avoir un effet bloquant en condamnant l'accès ou le rendre très difficile pour ceux qui ne la maîtrisent pas.

Nous avons retrouvé les éléments constitutifs de la compétence de réseau dans presque toutes les entreprises installées depuis plus de 5 ans sur le Figeacois. La connaissance approfondie des entreprises locales, des comportements et des façons de ne pas exprimer ses désaccords pendant des réunions de groupe tout en marquant sa différence de point de vue constituent un savoir-être pour tisser habilement des rapports solides avec des tierces parties localisées dans le Figeacois.

## Coopérer territorialement pour mieux résister

Les entreprises concernées par cette compétence sont majoritairement les plus petites entreprises de l'aéronautique et de la mécanique. L'imbrication de ces entreprises ainsi que leurs dépendances à un marché de sous-traitants spatialement cloisonné et limité au Figeacois expliquent, malgré le fait qu'elles sont parfois concurrentes, l'importance accordée aux liens relationnels afin de consolider les parts de marché face aux chocs économiques qui peuvent les déstabiliser. Ces petites entreprises sont donc dépendantes de ces relations tissées pour bénéficier de l'expertise des grandes entreprises comme c'est le cas de la relation entretenue par Ratier Figeac avec certains sous-traitants. Les réseaux des petites entreprises favorisent également la coopération afin, par exemple, de construire une réponse commune à un appel d'offres trop important nécessitant la combinaison de plusieurs métiers exercés par plusieurs entreprises. Les relations tissées facilitent les demandes particulières des donneurs d'ordres car elles peuvent concerner des productions à des échelles trop petites pour leurs réseaux traditionnels, c'est le cas par exemple de Fem Techno qui s'est spécialisée dans l'assemblage de prototypes et produits en petites séries. Fem Techno s'efforce ainsi de « rendre un service » contre la garantie de pouvoir continuer à bénéficier des commandes locales. Ici, la compétence réseau se traduit par une aptitude à coopérer.

Les relations tissées peuvent dépasser la sphère des relations économiques et construire une entraide, notamment pour trouver un emploi pour les conjoints des salariés embauchés ou des places à la crèche ou auprès des assistantes maternelles pour les enfants.

Finalement, la combinaison de connaissances des productions locales et de ses acteurs reposant sur un socle constitué de réseaux d'acteurs permet d'avoir une capacité à utiliser l'ensemble des effets positifs résultant du fonctionnement de la dynamique économique locale pour développer son activité et anticiper les tendances. Ainsi, cette compétence est très difficilement transférable car les réseaux d'acteurs ou les écosystèmes entrepreneuriaux diffèrent d'un territoire à l'autre. Par conséquent, cette compétence est, selon nous, une compétence spécifiquement territoriale dans la mesure où elle n'est ni mobile, ni transférable. En d'autres termes, elle est située géographiquement et même si elle peut être reproductible dans d'autres territoires, ces connaissances ne se reconstituent que sur un temps long.

#### ***4.7- La compétence de détection et d'utilisation des habiletés locales***

L'embauche des salariés issus du milieu local a été l'un des sujets récurrents des enquêtes auprès de chefs d'entreprise et des acteurs institutionnels locaux. Alors que l'embauche des salariés en fonction de critères géographiques de résidence est constitutive d'une discrimination interdite par la loi<sup>55</sup>, des pratiques locales continuent parfois à favoriser l'embauche d'une personne résident sur le territoire. Au-delà de son aspect discriminatoire, nous avons souhaité mieux comprendre cette pratique en cherchant les logiques qui la sous-tendent. En effet, lorsqu'on ne s'arrête pas au volet juridique du sujet, il a été rapidement question de savoir si ces embauches reposent sur des préjugés localement véhiculés ou si elles reposent sur des composantes des compétences spécifiques territoriales.

Dans ce prolongement de l'idée de la valorisation économique d'une habileté locale, pour certains dirigeants actuels comme ceux de FEM Techno, il existe sur le territoire des savoir-faire développés localement sur lesquels ils peuvent s'appuyer pour améliorer la productivité. Ainsi, dans plusieurs entretiens<sup>56</sup> menés à des dates différentes, le responsable de l'entreprise FEM Techno a évoqué des savoir-faire locaux qu'il considère comme très importants pour l'évolution de son entreprise. Il cite l'exemple de l'habileté des anciennes couturières que son prédécesseur et lui ont su valoriser dans la réalisation d'un travail minutieux sur la fabrication de composants électroniques.

Les entreprises du textile n'existent plus sur le territoire de Figeac. Les différentes institutions de l'emploi du territoire (Maison de l'Emploi, Pôle Emploi, Pays de Figeac, etc.) ne mentionnent plus cette activité ni la reconversion des salariés comme un enjeu important. Quelques chefs d'entreprise et anciens élus peuvent encore nous parler de cette activité. De leur avis, les entreprises du textile étaient assez peu nombreuses et ce n'était pas une spécialisation économique du territoire. Toutefois, certains chefs d'entreprise comme Monsieur D. de Fem Techno continuent d'évoquer les salariés comme un atout spécifique de main-d'œuvre locale.

---

<sup>55</sup> Article 1 de la loi 2008-496 du 27 mai 2008.

<sup>56</sup> Entretiens 2014 et 2015.



Les anciennes couturières exercent désormais pour une partie comme Câbleur Filaire. Ce métier n'exige pas de formation spécifique, il est nécessaire pour le salarié en poste d'être très précis dans ses gestes. C'est pourquoi, l'ancien Dirigeant de Fem Techno, a choisi de recruter majoritairement des couturières du territoire. Les autres couturières de l'entreprise occupent le poste de wrappeur où il s'agit de relier les cartes électroniques au fond de rack par des fils enroulés sur les broches des composants - « C'est un travail minutieux et très long et qui nécessite de la précision ». L'ouvrage se réalise à l'aide d'un simple pistolet par une personne qui doit connaître le fonctionnement des cartes. La formation est exclusivement interne car il n'existe pas de formation spécifique. Il s'agit d'une niche d'activité qui s'est déployée seulement depuis 2010 dans l'entreprise. Sur ce poste, il faut disposer d'habiletés et la connaissance du poste peut être acquise rapidement ; en effet, l'essentiel se transmet par l'entreprise via un compagnonnage interne.

Les compétences importantes dont disposent les personnes occupant ces postes vont des notions de base en électricité et électronique aux notions de mise en sécurité électrique. Ces notions sont transmises en interne, et parallèlement, les personnes doivent acquérir d'autres savoirs techniques, ce qui nécessite une formation spécifique complémentaire. La dextérité des couturières en fait de précieux éléments pour l'entreprise.

Ainsi, l'assemblage entre la connaissance des métiers du territoire et celle de sa propre entreprise a permis à ces chefs d'entreprise de valoriser l'une des caractéristiques de la main d'œuvre locale. Les conditions du transfert sont rendues très difficiles puisqu'il est nécessaire de disposer d'une connaissance interne à la production de l'entreprise ainsi qu'une connaissance du territoire et de ses potentialités. Cette compétence n'est pas transférable dans la mesure où ces connaissances s'acquièrent avec le temps, au fil des relations tissées avec les acteurs économiques locaux. Ce qui est pourtant généralisable, c'est la volonté d'utiliser les ressources humaines locales afin de les adapter à son propre développement économique.

## Synthèse

Le marché de l'emploi en territoire de Figeac est caractérisé par son étroitesse et la faible mobilité géographique des actifs. Malgré un taux de chômage peu élevé consécutif notamment à une demande soutenue de la part des employeurs, le territoire peine à exercer un véritable attrait des actifs du fait de son éloignement des centres urbains et du faible maillage de ses services. L'économie locale, qui repose sur l'industrie aéronautique et mécanique, l'agroalimentaire et l'agriculture, est constamment dans une démarche d'adaptation des compétences disponibles aux nécessités des postes offerts.

A côté des compétences générales, nos résultats mettent en lumière la création sur le territoire de deux catégories de compétences spécifiques. La première correspond aux compétences spécifiques territorialisées et la seconde aux compétences territoriales. Les compétences spécifiques territorialisées sont relativement bien identifiées dans la littérature et correspondent aux compétences naissantes des coopérations entre les entreprises et notamment dans un SPL. Nous nous sommes intéressés à une seconde catégorie, celle des compétences spécifiques territoriales, celles qui sont liées au territoire. Dans cette dernière catégorie, nous avons identifié trois principales compétences qui contiennent un ensemble de savoir, de savoir-être et de comportements : la compétence relationnelle spécifique au territoire, la compétence d'anticipation du marché local et la compétence de détection et d'utilisation des habiletés locales.

Ces compétences sont des combinaisons de compétences de bases et possèdent plusieurs propriétés. La première est qu'elles sont fortement connectées avec les ressources locales, tangibles ou intangibles. La deuxième particularité est qu'elles sont intimement liées au territoire qui les a construites dans un processus historique et dans un contexte social particulier. Enfin, du fait de la faible densité du milieu, la troisième particularité est qu'elles sont souvent maîtrisées par une ou deux personnes de l'entreprise, ne peuvent pas être transférables à d'autres territoires et ne peuvent pas non plus être emportées par l'individu qui souhaite quitter le territoire.

## **Chapitre 5 : Activation du capital social territorial et gestion des emplois et des compétences**

Les compétences spécifiques, collectives et individuelles, fonctionnent sur la base d'enjeux économiques identifiés par les acteurs et dans un contexte de forte mobilisation de ceux-ci. Dans cette section, nous verrons comment la compétence collective peut être construite, et comment elle se met au service d'un projet de développement à travers la gestion territoriale des ressources humaines. Nous nous appuyons sur l'analyse de deux territoires : Langres et le Sud Alsace sur chacun desquels nous avons conduit dix entretiens semi-directifs – cf. grille d'entretien et qualité des personnes enquêtées en annexe 5.

### **5.1- Construction d'une compétence collective territoriale autour d'un enjeu commun : la gestion des emplois et des compétences**

L'objet « emplois et compétences » se construit par les acteurs particulièrement en fonction des représentations qu'ils ont des enjeux propres au territoire. « *Toute construction territoriale est l'objet d'intentions, de discours, d'actions de la part des acteurs* » comme le rappelle Gumuchian *et al.* (2003, p. 169). A un certain degré d'implication, les acteurs se retrouvent liés par une représentation commune de la réalité économique et sociale ainsi que des enjeux vécus. Autant la question de l'emploi est particulièrement bien appréhendée collectivement, autant la relation emplois-activités est comparativement moins bien cernée. Dans les territoires, les GPECT dites « à chaud »<sup>57</sup>, résultant de fermetures d'usines ou d'administrations, construisent une perception collective des enjeux et de l'importance de l'objet « emploi ». Il en est tout autre en ce qui concerne les compétences et le lien avec l'emploi et le développement de l'ensemble des activités (activités associatives, porteur de projets, libéraux, etc.) du territoire. La relation ne semble pas aller de soi aux yeux des acteurs, par conséquent, très peu d'actions de GPECT concernent les compétences locales. Les

---

<sup>57</sup> Vocabulaire utilisé par le Ministère de l'Emploi dans le Guide de la GPECT 2010.

territoires du Sud Alsace et de Langres en font partie et ont construit leurs dispositifs de manière à pouvoir traiter du sujet « emploi et compétence » dans sa relation.

Le territoire de Figeac et, dans une moindre mesure, celui de Langres et du Sud Alsace ont en commun de chercher à renforcer les compétences collectives de développement. A travers le programme de travail sur la gestion des emplois et des compétences territoriales, ils mettent en place les éléments constitutifs d'une compétence collective : un objectif de développement, un langage commun, un référentiel d'actions et un engagement à œuvrer ensemble sur le sujet.

### ***La capacité de développement territorial, une compétence collective identifiée***

Les compétences individuelles seules additionnées ne forment pas les compétences collectives, il est nécessaire de disposer de composantes de base, à savoir le langage partagé, l'engagement des parties constitutives vers ce but commun de développement et le référentiel d'actions commun.

Le volet coopération est essentiel dans toute démarche collective visant à construire et accroître les compétences collectives. Elles peuvent être définies comme « *un savoir agir en commun basé sur une combinaison de ressources individuelles* » (Defélix et al., 2014, p. 35) ; elles sont constituées « *en vue d'agir sur les ressources du territoire, c'est en d'autres termes une capacité de développement de la communauté* » (Jean, 2011, p. 264). C'est sur ce point que se retrouvent les acteurs du territoire de Figeac. Par la prospective mise en place, la question soulevée est précisément « *Quelles activités et compétences en territoire de Figeac en 2030 ?* » pour le développement du territoire.

### ***L'émergence d'un langage partagé entre des acteurs aux logiques différentes***

Les ateliers prospectifs conduits ont permis l'émergence d'un langage partagé sur le développement du territoire suivant trois niveaux d'appréhension du sujet : la compréhension des enjeux, l'analyse des causes et la vision commune des actions à conduire. Dans une enquête menée auprès des PME industrielles de la région lyonnaise et au Québec, Saglio (2006) a pointé l'affirmation de l'identité collective comme un liant important de la coopération au-delà de la concurrence que se livrent les chefs d'entreprise.

Au départ, les acteurs institutionnels, les acteurs de l'entreprise et les citoyens ne partagent pas nécessairement une même compréhension des enjeux. Au contraire, pour les entreprises, l'objectif principal du développement du territoire repose sur l'offre d'infrastructure du territoire : logement, internet à très haut débit, mobilité. Pour les citoyens, les services sont le principal sujet du territoire : services de santé, scolaire et petite enfance, mais également commerces et services privés. Enfin, pour les élus, les enjeux de services publics sont au cœur

des préoccupations, rejoignant en partie les entreprises et en partie les citoyens. De plus, ils expriment des inquiétudes quant au financement de ces services et donc à leur pérennité, tandis que ces éléments sont assez peu abordés par les autres catégories d'acteurs. Le premier élément de la constitution de ce langage partagé a été de mettre en discussion tous ces enjeux afin de discerner ceux qui paraissent à tous les plus importants.

Rassemblés au sein de l'Association Mode d'Emplois, les chefs d'entreprise prennent conscience que la vitalité de leur entreprise dépend de la capacité à recruter des personnes qualifiées pour les postes clés qui elle-même dépend de l'attractivité du territoire. Le cœur du sujet est fondé sur cette identité figeacoise, ce « territoire magique »<sup>58</sup> sur lequel chacun prend position pour améliorer son attractivité. Les thèmes de rencontre des réunions de travail de l'Association attestent de l'importance vitale du recrutement et des difficultés d'attirer les salariés sur un territoire comme celui de Figeac. Les enquêtes rétro-prospectives ainsi que les enquêtes suivantes de 2014 et de 2015 que nous avons menées montrent en effet qu'une mobilité professionnelle à Figeac implique un projet de vie et le déplacement de toute une famille. Par conséquent, il sera nécessaire au salarié de mettre en balance l'opportunité d'un travail avec les possibilités d'emploi pour la conjointe ou le conjoint, le logement, la scolarité des enfants, les déplacements quotidiens, etc. Conscients de ces préoccupations, les chefs d'entreprise ne peuvent pourtant pas investir ces domaines ne relevant pas du champ de l'entreprise. Par conséquent, ils font appel aux élus afin de proposer une démarche globale de territoire qui s'appuie d'abord sur une vision commune jusqu'aux actions engagée par chacun des acteurs impliqués.

L'objectif n'est donc pas uniquement la recherche des scénarios du futur via une prospective mais la construction des bases de l'action commune par des moyens et des compétences via la prospective. Le groupe de travail constitué s'est appuyé sur les personnes ayant une activité sur le territoire et en mesure d'agir sur les leviers du développement dans une perspective de long terme. La prospective est un outil facilitant cette rencontre entre ces acteurs divers par l'acquisition d'un langage commun, d'une même perception du territoire après la mise en débat de ses forces, de ses faiblesses et de ses spécificités.

---

<sup>58</sup> Chef d'entreprise et Président de Mode d'Emplois et de Figeacteur, 2014

## ***Le référentiel d'actions commun et l'engagement des parties constitutives pour le développement du territoire***

A la suite de la prospective, les acteurs identifient l'un des trois scénarios qu'ils souhaitent voir réalisé – cf. synthèse de la prospective en annexe 7. Le scénario d'un territoire innovant reposant sur une importante participation citoyenne a été unanimement choisi et les acteurs ont ainsi cherché à mettre en place les premières actions à partir de 2016 après le dépôt d'un dossier pour la création d'un Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) en 2015. Un référentiel d'actions commun a pu être mis en place dans l'élaboration de ce projet directement issu de la démarche prospective.

Tout d'abord, les acteurs ont choisi de faire porter ces actions par une structure locale créée spécialement et dotée d'une animation dédiée : Figeacteurs<sup>59</sup> La Fabrique. Les acteurs locaux qui ont été formés par la prospective sont devenus les administrateurs de Figeacteurs (Association Mode d'Emplois, Fermes de Figeac, etc.).

Les actions envisagées ensuite concernent les circuits courts alimentaires, l'épargne locale pour les énergies renouvelables, les services aux entreprises et à leurs salariés. Toutes ces actions se fondent sur une participation de l'ensemble des administrateurs et ne peuvent être traitées par les membres isolés.

Les compétences individuelles et collectives forment le capital humain du territoire, et comme le prévoient les évolutionnistes, ce capital humain n'est pas statique. Cet ensemble de compétences évolue au fil des projets. Il devient spécifique en conjuguant les pratiques des acteurs locaux et la spécialisation économique locale formant ainsi ce que l'on peut appeler « la conscience » et « la volonté » du territoire. Cela est particulièrement vrai lorsque la focale est portée sur les compétences collectives spécifiques et, dans une moindre mesure, sur les compétences individuelles. Ainsi, le capital social territorial et le contexte dans lesquels s'expriment ces compétences individuelles et collectives sont particulièrement importants. Ils déterminent la force de la spécialisation territoriale des compétences. En effet, selon nous, plus les acteurs sont actifs sur la gestion des emplois et des compétences, plus ces compétences seront spécifiques générant du capital social territorial. Pour aller plus loin, il

---

<sup>59</sup> Voir <http://www.figeacteurs.fr>

nous semble que le capital social territorial est constitué de la somme des possibilités d’agir que l’on tire des relations du territoire. Comment identifier les différentes parties du capital social territorial, pour parvenir à les activer ? Comment arriver à enrôler ces acteurs dans un cycle d’activités important afin de générer une capacité collective de réponse aux problèmes posés ? Quelles peuvent être les conditions d’animation qui permettent et alimentent ce processus ? Dans ce chapitre, nous nous efforcerons d’apporter des éléments de réponse issus de notre troisième niveau de terrain, comportant le territoire de Langres et le territoire du Sud Alsace.

**Tableau : Données de cadrage des territoires de Langres et du Sud Alsace**

<b><i>Éléments comparatifs</i></b>	PTER du Pays de Langres	Sud Alsace
Taille	2265km <sup>2</sup> pour 168 communes	1814 km <sup>2</sup> pour 236 communes
Densité	21 habs/km <sup>2</sup>	260 habs/km <sup>2</sup>
Ville principale (population)	Langres (8240 habitants)	Mulhouse (110755 habitants)
Actifs (Insee 2015)	18000 actifs dont 11500 en emploi	195118 actifs dont 134312 en emploi

*Source : INSEE*

Les deux territoires de Langres et du Sud Alsace ont été choisis par un Comité de Pilotage composé du Ministère du Travail de l’Agrosup Dijon et de Sol et Civilisation du fait qu’ils présentent une dynamique d’acteurs reconnue pour être très active ainsi qu’une orientation très favorable des dynamiques d’emploi. Le tableau ci-dessus présente les grands traits comme la taille du territoire, sa densité ou encore le nombre d’actifs. Au-delà de ces quelques points, nous nous attacherons à décrire au fil de l’explicitation des résultats, les éléments les plus marquants dans les deux territoires.



## 5.2- Identification du capital social territorial des territoires de Langres et du Sud Alsace

La détermination des mécanismes de mobilisation du capital social territorial nécessite d'identifier en premier lieu les acteurs qui constituent le territoire. Il s'agit de comprendre les ressorts de leur mobilisation, les leviers de l'animation du capital social territorial ainsi que la manière dont les acteurs se rassemblent autour d'un objet économique commun à traiter, la gestion des emplois et des compétences.

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre méthodologique, le choix des acteurs à enquêter repose sur trois critères. D'abord, les acteurs doivent participer au comité de pilotage de l'Initiative Territoriale en faveur de l'Emploi (ITE) ou jouer un rôle prépondérant dans la mise en œuvre du dispositif comme c'est le cas par exemple des chefs d'entreprise mobilisés dans les actions du PETR du Pays de Langres. Ensuite, les acteurs doivent être identifiés par le porteur de projet en l'occurrence, pour nos territoires, le PETR du Pays de Langres et la Maison de l'Emploi de Mulhouse. De plus, ils entretiennent avec les porteurs de projet des contacts rapprochés dans le cadre de l'ITE mais également dans d'autres cadres et dans d'autres projets. Ils sont considérés comme très actifs sur le territoire et disposent d'une réputation qui les place au cœur des projets de développement ; les relations qui dans ce cas sont à la base du capital social sont resserrées et s'apparentent au *bonding*. Enfin, ils sont au cœur de réseaux extérieurs au territoire, ils sont connus au niveau régional ou national pour être des acteurs importants de différentes démarches sur le territoire et ainsi identifiés par au moins un des membres du Comité de Pilotage (CGET, DGEFP, Sol et Civilisation ou Agrosup Dijon) ; dans ce cas les relations permettent de constituer un capital social de type *bridging*.

Les deux territoires se différencient dans leurs approches mais les ressorts de la mobilisation et de la participation des acteurs les plus influents sont relativement similaires. Ce sont ces ressorts que nous examinerons successivement en abordant la dynamique de mobilisation du capital social du PETR du Pays de Langres et du Sud Alsace. Selon nous, une mobilisation et une participation à ce type de projet ne sont possibles qu'avec une réelle prise de conscience et un partage des enjeux locaux. Cette connaissance du territoire se construit au fil de l'affermissement des *liens forts* et de l'extension des *liens faibles*, par les rencontres au sein des réseaux personnels et professionnels, pendant des années d'évolution et de vie sur le territoire. Ainsi, notre première approche est de vérifier le partage d'une analyse du territoire

en interrogeant les personnes sur leurs perceptions des enjeux du territoire et de leur évolution.

Sur cette connaissance commune se construisent les échanges, les partenariats et finalement la démarche, telle Transvers'Al en Sud Alsace (voir encadré), qui n'est qu'un exemple d'initiative du territoire. De nombreuses autres coopérations existent bien au-delà du sujet de l'emploi. L'une des plus emblématiques d'entre-elles concerne un projet sur l'enseignement et la recherche<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> L'université de Haute Alsace est intégrée à plusieurs réseaux de coopération en se rapprochant de l'Unistra (Université de Strasbourg) mais également du réseau EUCOR qui regroupe cinq universités de France, de Suisse et d'Allemagne. Dans le même temps, elle s'est également connectée aux besoins des petites entreprises locales en créant avec elles un pôle de compétitivité.

### Encadré : La démarche Transvers'Al

Transvers'AL se fonde sur une analyse globale de l'emploi sur le territoire. Des études et diagnostics poussés sont réalisés afin de pouvoir intégrer non seulement les taux d'emploi par secteur, mais la variabilité de l'emploi, le taux de rotation de l'emploi par secteur, l'analyse des créations et destructions de postes. La vitalité du marché du travail a été analysée, ainsi que les spécificités en termes de localisation de l'emploi. Cette analyse des flux, complétée par une analyse des données financières des entreprises et des diagnostics par filière donnent accès à une vision extrêmement fine de l'emploi sur le territoire, et permet de porter regard plus territorial sur les enjeux.

Forte de cette connaissance nouvelle du territoire, la démarche se concrétise par une série d'actions, afin de développer un projet commun aux différents partenaires. La démarche se veut correspondre à un espace ouvert de concertation et d'action permettant la création et la mise en place d'une stratégie partagée. L'intérêt d'une telle démarche est de pouvoir faire converger les approches des employeurs, des actifs et des institutionnels, sur les questions de gestion territoriale des ressources humaines, ainsi que de mutualiser et valoriser les outils existants sur le territoire. Elle permet de rassembler les ressources sur la problématique de la mobilité professionnelle, dans un cadre préventif.

Enfin, par la fédération des acteurs, elle permet de mettre leurs compétences au service du développement du territoire.

Les principales actions qui en découlent :

- 1) Mise en place de la plate-forme de mobilité : [www.monmetierdemain.com](http://www.monmetierdemain.com) afin de faciliter les reconversions des salariés en leur permettant d'identifier sur la plate-forme les compétences nécessaires en plus de celles qu'ils possèdent et les formations à réaliser.
- 2) Des boîtes à outils pour les chefs d'entreprise pour recruter, former et développer leurs activités.
- 3) Une communication large sur la formation professionnelle et la mise en réseau des acteurs de la formation afin de répondre plus efficacement aux demandes des actifs.
- 4) Mise en place d'un numéro unique pour aider les actifs à trouver leurs formations.
- 5) Mise en place de soirées des « transitions professionnelles »

Source : *Maison de l'Emploi de Mulhouse, 2016*

Les initiatives locales en matière d'emploi et de compétences nécessitent à chaque étape une mobilisation forte de l'ensemble des acteurs et de leurs réseaux respectifs au sens de Gumuchian *et al.* (2003). Ces projets ne peuvent portant être possibles sans qu'un acteur prenne en charge l'animation du dispositif comme cela a été le cas pour le territoire de Langres et du Sud Alsace, respectivement par le Pays et la Maison de l'Emploi. La distribution des rôles s'effectue alors avec les autres acteurs, bien en amont des réunions de pilotage et par cooptation au sein des réseaux. Lorsqu'une institution devient le chef de file du projet, elle

s'investit du sujet en proposant sa propre lecture, elle en accepte la responsabilité notamment en cas d'échec éventuel, c'est l'enrôlement, le troisième niveau de participation des acteurs à un projet selon Chevalier *et al.* (2014). Par la suite, l'entretien du capital social nécessite une animation souple avec une recherche constante de la place idéale pour chaque acteur (y compris l'Etat). A travers l'initiative Transvers'Al dans le Sud Alsace et la GTEC à Langres, nous voyons comment ce processus de cooptation a été mené, et ce afin que les autres acteurs soient « garants » de la réussite du projet et puissent s'impliquer. Ainsi, les stratégies de mobilisation et d'animation sont opérées par le chef de file pour entretenir ce capital social aussi actif que possible.

### **5.3- La fonction du capital social territorial dans l'enrôlement des acteurs**

Les territoires de Langres et du Sud Alsace ont connu des déclenchements de projet différents en fonction de leur histoire et de leurs singularités. Toutefois, la trajectoire d'implication des acteurs suit un processus assez similaire après la mise en place de la démarche.

La genèse du projet Transvers'Al fait suite à une demande de la Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) en mars 2008 de créer une plate-forme des emplois et des compétences pour les salariés du textile dans le Sud Alsace ; c'est alors que la Maison de l'Emploi de Mulhouse (MEF) accepte la proposition de la CFDT à condition de mettre en place une démarche allant au-delà de la branche du textile. Ainsi, la lecture du sujet par la MEF repose principalement sur une GPEC Territoriale impliquant les trois principales branches présentes (textile, métallurgie, chimie) avec des actions prévues à court, moyen et long terme. L'objectif est de lier, au sein d'un même projet, la stratégie économique et celle de l'emploi et ce, sur un même territoire. Il s'agit de tenir compte de la vitalité du marché du travail et de la rotation de l'emploi en déterminant les filières et activités en déclin ainsi que celles en développement. A partir de là, le cœur du projet a été d'identifier les compétences transférables entre des métiers en disparition et des métiers émergents pour permettre aux salariés qui le souhaitent de se repositionner sur un segment de marché plus porteur. Les acteurs ont souhaité introduire plus de mobilité et de souplesse dans les parcours professionnels en créant des passerelles entre les secteurs. Il a été question, dès le début, d'identifier et de valoriser les compétences transférables. Les compétences non transférables

ou spécifiques ont dès lors été considérées comme des freins possibles à la mobilité. Concrètement, les actions ont consisté à mettre un place une plate-forme internet dédiée à la mobilité, ainsi qu'un système de bourse de mobilité des salariés interne au territoire fondé sur l'identification de compétences transversales. Concernant la plate-forme internet, chaque personne qui le souhaite peut s'y inscrire, elle indique son métier actuel et son souhait, la base de données est en mesure d'identifier les compétences alors nécessaires à acquérir pour évoluer vers le métier désiré ainsi que les formations disponibles sur le territoire.

Sur le territoire du PETR du Pays de Langres, l'implication des acteurs dans la démarche est d'abord conditionnée par le fait qu'ils soient sollicités dès le début du projet. Ainsi, cette sollicitation fut à l'initiative de l'Etat qui a contacté le Club d'entreprises Actisud 52<sup>61</sup>. Ce dernier a ensuite contacté l'association du Pays de Langres. Le processus d'enrôlement a été très bref puisque c'est l'Etat qui a déclenché cet enrôlement. La dynamique a immédiatement été reprise, le duo Actisud et le Pays de Langres qui s'est ainsi presque autosaisit du sujet et a ensuite entrepris d'aller à la rencontre d'autres partenaires financeurs potentiels du territoire pour enfin mobiliser l'ensemble des acteurs concernés par l'emploi et la formation. Le conseil de Développement du Pays a tenu une place importante dans le processus car il s'est très vite mobilisé et a « porté » politiquement le projet. Les participants-bénéficiaires ont, quant à eux, été impliqués au fil des projets, en fonction des besoins et des actions. L'ouverture de la démarche a été progressive et s'est faite au fil des besoins du projet et des acteurs qui manifestent le désir d'y participer.

Les réponses obtenues montrent une implication variable des acteurs selon la présentation faite au départ, le type de projet et le type d'action mené. Néanmoins, dans les deux cas d'étude, une forte présence des acteurs a été observée au lancement de la démarche. Il semble qu'à l'impulsion, ces démarches nécessitent la présence du plus grand nombre pour marquer l'intérêt de ces dispositifs et rendre légitime l'initiative. Ensuite, l'implication s'est lentement étiolée en fonction des périodes. Un sentiment d'essoufflement a été ressenti en particulier au changement d'animation que la MEF de Mulhouse a connu. De la même manière, un peu plus tard dans le déroulement de la démarche de Langres, le départ de

---

<sup>61</sup> Actisud 52 est un club d'entreprises locales regroupant 92 sociétés rassemblant près de 2000 emplois. L'association est une interface reconnue entre les entreprises et les acteurs institutionnels locaux. Elle a joué un rôle central dans le démarrage et la réalisation de la démarche GTEC sur le territoire.

l'animateur a aussi été ressenti comme une « *rupture de pente* » de la part de tous les acteurs. Les personnes interrogées pointent la nécessité, dans les deux cas, d'une animation forte et continue afin de pérenniser la démarche. De plus, l'approche du projet mené par la MEF consistant à solliciter les réseaux de chacun des acteurs a été très favorablement accueillie. Elle a ainsi valorisé ce qui, aux yeux des acteurs, constitue leurs richesses.

Une fois que la sollicitation des acteurs est lancée et qu'ils ont accepté de participer à l'initiative, soit en intégrant le Comité de pilotage soit en menant des actions prévues, il reste toutefois nécessaire de constamment repositionner les actions de chacun tant vis-à-vis de la démarche que vis-à-vis de leurs propres réseaux.

Dans le Sud Alsace, il est nécessaire que le chef de file compose avec l'ensemble des publics de la démarche sans « court-circuiter » les actions existantes et les acteurs déjà en place. En effet, chaque institution locale possède des actions qu'elle mène auprès de ses publics (par exemple des jeunes pour la Mission Locale, des demandeurs d'emploi pour Pôle Emploi, etc.). Ces structures sont très attentives lors du montage du projet à ce que les nouvelles initiatives n'empiètent pas sur leurs prérogatives. Ainsi, la MEF de Mulhouse agit en observant son environnement institutionnel. Une partie de son temps d'animation est dédié à cette veille informationnelle. De la même manière, le Pays de Langres a dû composer ses missions en fonction du périmètre d'action de chaque structure œuvrant sur le territoire. A Langres, la difficulté tenait au fait que certaines missions relèvent de la Chambre de Commerce et d'Industrie, d'autres de Pôle Emploi ou encore de la Mission Locale. Pour certaines de ces structures, il n'y avait pas de concurrence car elles n'ont pas d'actions localisées. Pour d'autres, il en a été différemment notamment pour Pôle Emploi qui programmait aussi des formations locales. La faiblesse du nombre de candidats à la formation locale fragilise les actions de Pôle Emploi qui a accueilli favorablement ce nouvel acteur dans la formation des salariés. Pour les deux initiatives et en particulier celle du territoire de Langres, il a eu plusieurs programmes d'action successifs. Les acteurs qui intègrent ces démarches valident dès le départ l'ensemble des programmes. Aucune structure, ni même la structure porteuse, n'est en mesure de réaliser le temps long et le nombre d'actions qui pouvaient naître de ces démarches. Il peut être possible de renouveler un programme plusieurs années et de multiplier les actions en fonction de l'intérêt des publics. Par conséquent, pour accepter d'en être partenaire, les acteurs mettent en avant la confiance et citent en appui la neutralité de la

MEF. Cette neutralité est considérée comme une garantie de ne pas prendre parti lors d'un éventuel conflit et permet aux autres structures de mettre ponctuellement en retrait les rôles de représentation inhérents à chacun.

Sur le territoire de Langres, on assiste à un double phénomène. D'abord, certains acteurs ont affiché leurs réticences du fait d'actions en cours sur la GPEC de branche ou disposant de peu de moyens et de disponibilités humaines. Dans le même temps, ils s'investissent progressivement dans la démarche, c'est le cas de certains acteurs associatifs et en particulier les chefs d'entreprise avec une forte propension à participer à la démarche en fonction de l'intérêt suscité. De fait, l'implication des acteurs est variable et multi-facettes, il serait probablement illusoire d'en attendre un niveau continu et toujours de même intensité. Ainsi, il semble que l'enrôlement ne soit pas le stade ultime de l'implication des acteurs mais un état provisoire correspondant à un moment donné de l'histoire de la structure. La problématisation et l'intéressement sont d'autres états de la participation à la démarche qui peuvent intervenir même après une phase d'enrôlement.

Parmi les conditions les plus essentielles à l'implication des acteurs et en particulier des chefs d'entreprise, ont été cités la convivialité, la lisibilité des actions, la forte connexion entre les actions et les besoins exprimés<sup>62</sup>, et enfin la faible institutionnalisation de la démarche. Ces éléments construisent la confiance des acteurs locaux dans le programme, ils se fondent sur la nécessaire animation par une « *personne du territoire* », une animation dynamique complétée par un soutien par les services de l'Etat. Parallèlement, les acteurs soulignent le fait que des conditions de contexte ont aussi contribué à la réussite du projet, à savoir la possibilité d'établir un diagnostic partagé de la situation des entreprises ainsi que la possibilité pour l'Etat d'assurer un financement suivi dans le temps.

Ainsi, le langage commun sur un même objet et le partage d'un objectif est un élément constitutif quant à lui d'une compétence collective territoriale. Le partage de ces objectifs locaux peut être facilité par des institutions qui « *laissent la main* » aux acteurs locaux. Le dynamisme d'un réseau d'entreprises et, plus généralement, les réseaux internes au territoire, constituent un levier important de l'implication des acteurs. Le *bonding* s'exprime ici de manière à créer un capital confiance, socle du capital social territorial.

---

<sup>62</sup> Entretiens menés en territoire de Langres, 2016

## Le Pôle d'Equilibre Territorial du Pays de Langres

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, l'association du Pays de Langres est incluse dans le Pôle d'Equilibre Territorial et Rural (PETR). L'Association du Pays de Langres portait pour son territoire, le projet de développement à 10 ans à travers la Charte de pays 2007-2013 « Enrayer le déclin démographique et renforcer l'attractivité du territoire », l'objectif visé étant d'assurer l'accueil et le maintien de population et d'activités.

L'Association du Pays de Langres n'a pas de compétences définies par la loi et ne lève pas d'impôt. C'est un espace de concertation entre élus et société civile (à travers le Conseil de développement local du Pays de Langres), de mutualisation de moyens et d'assistance technique. L'Association du Pays de Langres recherche les financements nécessaires à la concrétisation de sa démarche et emploie une équipe technique.

L'Association du Pays de Langres est composée de 2 collèges :

- 6 Communautés de communes.
- Des personnes de droit public : le Conseil départemental et régional, le Syndicat Mixte d'Aménagement Touristique des Lacs et du Pays de Langres, le Syndicat Mixte d'Aménagement Economique du Pays de Langres, la Ville de Langres et le Conseil de Développement Local.

Depuis janvier 2016, l'Association du Pays de Langres et le Syndicat Mixte Langres Développement sont devenus le Pôle d'équilibre territorial et rural du Pays de Langres (PETR)<sup>63</sup>.

Source : Pays de Langres, 2016

Finalement, en s'appuyant sur l'analyse d'Isabelle Bories-Azeau *et al.* (2017), il semble que les actions du Pays de Langres et de la MEF du Sud Alsace aient été assises sur un terreau très bénéfique constitué d'un « contexte culturel et institutionnel favorable à l'entrepreneuriat ». Les structures en charge de l'animation du dispositif ont alors joué un rôle majeur de mettre en interaction les acteurs locaux en organisant leurs travaux et en trouvant les clés de leur implication.

Il se dégage que ce niveau d'implication très important aux yeux des observateurs extérieurs au territoire ne semble pas tout à fait satisfaisant aux yeux des acteurs locaux. En effet, ils soulignent la nécessité d'une animation permanente des réseaux assortie d'une recherche constante du meilleur positionnement de projet afin de pouvoir s'impliquer dans une démarche au long court. Le *bonding* semble nécessaire mais tout à fait insuffisant pour permettre de se passer d'une animation locale efficace.

---

<sup>63</sup> Le PTER est une structure juridique née de la loi MAPTAM (loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles) de janvier 2014.



## **5.4- La nécessaire animation permanente pour entretenir l'implication des acteurs**

Dans les deux territoires, des similitudes peuvent être mis en exergue concernant l'animation des acteurs locaux. D'abord, pour les deux territoires, il est nécessaire de d'animer en permanence le réseau de partenaires alors même que le projet était initialement porté par tous et qu'il est en cours d'exécution. Ensuite, malgré tous les efforts, cette animation ne suffit pas toujours, les responsables du programme requalifient constamment, « au fil de l'eau », le périmètre d'action et en particulier des tâches du chef de file et des partenaires. Enfin, il est également nécessaire aux animateurs d'alimenter le processus par de nouveaux projets structurants et de nouvelles actions dans chaque projet. Attention à bien rester dans la problématique du chapitre

### **5.4.1- Une animation souple, volontaire et neutre**

Chaque acteur a une perception différente de l'animation de la MEF de Mulhouse. En effet, pour certains, elle englobe un soutien technique, une veille informationnelle et ponctuellement la participation à des événements. Or, pour d'autres, l'animation va beaucoup plus loin et doit consister à prendre en charge une partie de la mise en œuvre des actions. Cette différence d'approche est au cœur de la difficulté ressentie par certains acteurs pour continuer à s'impliquer. Ce sentiment est plus partagé à Mulhouse compte tenu du nombre important d'institutions en présence et par conséquent du risque d'empiètement sur les compétences de celles-ci. Le caractère diffus du territoire langrois et le nombre moins important d'institutions et leur faible présence locale, efface partiellement cette impression de recherche permanente du juste positionnement des actions. De plus, il se dégage des entretiens que la légitimité du Pays de Langres est moins soumise à discussion et ce, alors même qu'elle opère sur des thématiques et des auprès des publics proches de ceux des institutions comme Pôle Emploi ou les Chambres consulaires. On peut y voir l'efficacité des réseaux locaux langrois car au sein de du Pays se retrouvent presque l'ensemble des élus locaux, ce qui assure une couverture complète du territoire. Par ailleurs, l'alliance avec les chefs d'entreprise locaux confère un avantage de poids dans la discussion avec les autres acteurs institutionnels.

Dans le dispositif, la qualité de l'animation est liée à la capacité de fédérer des acteurs ainsi qu'à sa neutralité. Au fil des enquêtes, il ressort toutefois que chacune des structures persiste à défendre le fait que la démarche portée n'a pas changé la pratique au sein des structures. Toutefois, ils reconnaissent ponctuellement la prise en compte des résultats dans leurs propres actions ainsi que dans leurs manières de collaborer avec d'autres structures.

Dans les deux cas, ce qui apparaît particulièrement important sur les deux territoires pour les acteurs de l'entreprise et les acteurs associatifs, c'est l'existence d'une personne dédiée assurant les tâches de base à savoir le secrétariat, la mise en lien et l'animation des réunions. Ces éléments semblent au regard des acteurs interrogés incontournables pour la réussite de ce type de projet. Au fil des entretiens, ils pointent un nouveau rôle émergent à la MEF et qui n'a pas été discuté au départ : celui de coordination des actions locales en matière d'emploi. La démarche, transversale car multithématique et décloisonnée car touchant de nombreux acteurs et leurs compétences, a conduit la MEF à occuper une place très importante dans le paysage institutionnel de l'emploi. Cette place n'est ni revendiquée par la MEF, ni attribuée au départ par aucun acteur. Toutefois, ce rôle s'est construit au fil du temps et des pratiques, par les actions menées. La mobilisation des acteurs locaux, la mise en lien et la création de cohérence ont conduit la MEF à devenir malgré elle un espace de coordination des actions locales en matière d'emploi. La préexistence de réseaux de proximité, à la base du *bonding*, est le socle sur lequel peut se construire la confiance, y compris institutionnelle ; est donc à la base de l'enrôlement des acteurs dans un sujet aux multiples facettes. Toutefois, elle semble insuffisante pour déployer toutes les actions nécessaires dans les programmes locaux pour l'emploi. Par conséquent, une animation prend nécessairement le relai pour coordonner les actions. L'acceptation de cette animation par les autres acteurs est conditionnée à la neutralité de la structure mais également à son « essence » locale. Il semble exclu pour les acteurs que cette animation puisse être le fait d'acteurs extérieurs comme les bureaux d'études ou les instances supra territoriales comme celles de l'Etat.

#### **5.4.2- Un repositionnement permanent des rôles et fonctions de chacun**

Dans le Sud Alsace, la réussite de la démarche a été liée aux conditions suivantes : l'absence de relations hiérarchiques entre la MEF et les autres structures, l'intégration d'acteurs de la situation, c'est-à-dire en responsabilité des projets et en situation d'agir (par opposition aux observateurs extérieurs). L'ensemble des relations entre les acteurs du territoire forment ce capital social territorial sur lequel se fondent les initiatives de l'emploi. Sont alors réunis l'ensemble des éléments constitutifs du capital social définis par Angeon et Callois (2006) à savoir les acteurs mis en réseau dans une dynamique de développement économique propre, en l'occurrence l'emploi et les compétences. Selon nous, il ne suffit pas d'avoir ces deux éléments afin de pouvoir les mettre en dynamique, il est également nécessaire de mobiliser les acteurs, de les animer tout au long des projets et enfin de pouvoir disposer de la souplesse nécessaire pour se repositionner constamment en fonction des besoins exprimés au sein des réseaux.

Alors que l'enrôlement a semblé suffire pour concrétiser la mobilisation du capital social territorial, les illustrations de Langres et de Mulhouse montrent que, pour les sujets relatifs à la gestion des emplois et des compétences, ce niveau soit insuffisant pour poursuivre et amplifier la dynamique. Une animation forte et un constant effort de repositionnement des actions deviennent incontournables si les acteurs locaux souhaitent maintenir ce rythme d'actions et d'innovations locales.

Enfin, il semble malgré tout que ces éléments restent faiblement efficaces au regard de nos sujets. En effet, même si ces programmes d'action parviennent à améliorer la mobilité des salariés, ils ne s'attaquent pourtant qu'aux éléments concernant la demande d'emploi et non l'offre. Les conditions d'ancrage des entreprises au territoire ne sont que peu abordés même si le territoire de Langres a réalisé un effort substantiel sur la mise en place d'un écosystème entrepreneurial local via une animation économique significative. Dans le Sud Alsace, il existe pourtant d'importantes entreprises parmi lesquelles PSA Peugeot Citroën avec près de 10 000 salariés. Ces entreprises ne peuvent produire des voitures que lorsqu'elles sont reliées à d'autres usines et d'autres centres de recherche. De la même façon, les entreprises du textile, de la plasturgie et des machines-outils sont également dépendantes de réseaux de fournisseurs et de distributeurs. Le territoire peut constituer un maillon essentiel dans la

structuration de ces réseaux et notamment en valorisant les compétences territoriales au sens de Defélix et Mazzilli (2009).

## **Synthèse**

L'activation des réseaux locaux et des coopérations locales autour d'un objectif de gestion territoriale des emplois et des compétences peut passer par la construction d'une compétence collective spécifique. Pour ce faire, la structure en charge de l'animation construit à partir d'un diagnostic partagé une vision commune du développement local et des difficultés à traiter en priorité. Par la suite, elle met en place une équipe au sein de laquelle des acteurs divers peuvent prendre en charge des actions différentes à partir d'un référentiel commun et sur la base d'un code de langage qui lui est propre. L'existence de la confiance et des réseaux internes au territoire conditionnent une mobilisation du capital social territorial sur la gestion des emplois et des compétences. Il s'avère qu'atteindre le troisième niveau de l'implication, à savoir l'enrôlement, nécessite que les acteurs soient animés par une structure elle-même « enrôlée ». La structure cheffe de file est reconnue pour sa neutralité et son « essence » locale.

L'objectif de développement local qui est la gestion des emplois et des compétences devient partagé à la condition d'avoir un fil continu d'animation. En termes d'animation, les « baisses de régime » connues par les chefs de file, entraînées par la démission ou la moindre implication des personnes en charge du programme, affectent la participation des autres structures.

Enfin, l'entretien du capital social nécessite que soient partagé un certain nombre d'objectifs et d'actions. Ceux-ci ont un effet direct sur les structures participantes dans la mesure où les actions menées au sein du collectif font évoluer les structures en interne notamment sur la perception des enjeux et aussi sur l'organisation du personnel et des priorités. Ainsi le capital social territorial n'est pas statique, évolue en fonction des priorités des structures participantes et aux contraintes de l'animation. Finalement, au fil des projets, le capital social territorial peut se trouver conforté et évoluer favorablement comme rétrécir et sa force diminuer s'il n'est pas alimenté et animé en permanence.

## **Chapitre 6 : Chapitre conclusif : Enseignements, limites et prolongements**

### **6.1- Enseignements**

Parmi les mobilités professionnelles et géographiques, dans notre sujet, nous nous sommes particulièrement intéressés aux mobilités géographiques. Les mobilités géographiques des actifs sont vécues différemment, ainsi, pour beaucoup d'actifs il s'agit d'une manière d'accéder à une meilleure qualité de vie et de retrouver des attaches personnelles. Pour d'autres, elle est vécue comme un déracinement vis-à-vis de son territoire, de la perte des repères de la proximité avec ses proches, une double peine en plus de la perte d'un emploi. Pourtant, la mobilité spatiale fait partie des injonctions sociétales dans la mesure où elle participerait à l'émergence d'une économie plus souple, plus adaptée à la mondialisation. L'attachement au territoire, aux réseaux familiaux, amicaux et professionnels relèverait alors de considérations personnelles. C'est à ce stade qu'entrent en jeu les territoires qui se différencient par leurs capacités économiques à porter des entreprises plus performantes, plus souples, plus adaptées à un monde ouvert et très concurrentiel. Une partie de ces entreprises cherchent à refonder leurs approches commerciales et être au plus proche des clients, elles peuvent miser sur la proximité comme un faire-valoir, l'entreprise met en scène son appartenance à la même région que l'acheteur, et au contraire l'éloignement est considéré comme un handicap. Alors que la relation entre l'entreprise et le territoire se resserre dans cet esprit de compétitivité économique, le lien entre les personnes et le territoire tend, au contraire, à se desserrer en raison d'une plus grande mobilité. En effet, les salariés et plus globalement, les actifs doivent également s'adapter au marché et pouvoir être les plus mobiles possibles. Or, dans un marché ouvert, la mobilité des actifs (tangibles et intangibles) peut poser de véritables problèmes de développement aux territoires et en particulier pour les territoires qui n'ont pas investi dans la création de nouveaux liens avec les habitants et les entreprises. Ces territoires deviennent des espaces dortoirs et peu vivants. Mes travaux ont permis d'explorer un nouveau lien entre les actifs, les entreprises et les territoires : le lien par les compétences.

La recherche empirique sur les compétences apporte un éclairage complémentaire sur plusieurs niveaux « d'intégration » de l'entreprise au territoire via les ressources humaines et met en lumière plusieurs « cloisons ». Chaque cloisonnement peut être assimilé à des différences de niveaux d'intensité des liens sociaux et peut être repris dans ce chapitre conclusif.

D'abord, concernant le premier niveau d'intensité des liens entre l'entreprise et le territoire, si on a pu constater sans surprise que le capital humain n'est pas distribué de façon homogène dans l'espace, sa répartition est d'abord déterminée par la structure des emplois et donc par le type d'entreprises situées sur un territoire. En d'autres termes, les entreprises ont habituellement à disposition une ressource humaine plutôt adaptée à leurs activités. Dans ce cas, il y a une relation directe entre la localisation de la filière et la ressource humaine. Le territoire est un support de cette relation, les acteurs institutionnels et associatifs locaux ont une influence sur l'attractivité de l'entreprise. La combinaison de l'attractivité territoriale au sens large et de l'attractivité de l'entreprise au sens économique s'avère décisive pour constituer une ressource humaine stable et stratégique pour les entreprises. Cette relation vertueuse n'empêche pas la survenue d'écarts entre les besoins des entreprises et les compétences des actifs locaux. Cet écart se traduit par des adaptations effectuées essentiellement en situation de travail et dont les entreprises semblent pouvoir s'accommoder.

Nous avons identifié un second niveau d'intégration de l'entreprise au territoire par la ressource humaine. Sur ce niveau, la relation qu'elle entretient avec son territoire consiste à étendre ses activités en coopérant avec un ensemble d'entreprises locales, la notion d'entreprise étendue permet de rendre compte de l'extension de sa sphère d'activité ; la ressource humaine suit la même orientation dans la mesure où les ressources stratégiques ne sont plus seulement du ressort de l'entreprise mais aussi des autres entreprises du territoire. Le lien entre l'entreprise et le territoire est plus fort mais reste dépendant de la coopération existante. Les acteurs des territoires ont bien compris cette dépendance et certaines actions menées dans les ITE ont pour objectif d'améliorer l'interconnaissance entre les entreprises, la construction d'une dynamique économique locale. Les Réseaux Territorialisés d'Organisation (Districts, SPL, etc.) comportent tous une dimension essentielle de gestion du capital humain.

Cette recherche a mis en évidence un troisième niveau d'intensité du lien entre l'entreprise et le territoire à travers sa ressource humaine. Il se crée à un niveau plus important d'encastrement de l'entreprise au territoire une spécificité du capital humain qui ne dépend plus seulement des entreprises en présence mais aussi d'éléments caractéristiques du territoire comme les réseaux, la confiance ou encore les coopérations entre les acteurs institutionnels et associatifs. La rencontre du capital humain et du capital social territorial s'effectue précisément à cette intersection particulière dans la mesure où les compétences individuelles élémentaires s'ajuste progressivement avec le territoire, son évolution historique, économique et sociale et aussi ses acteurs, son capital social. C'est le fonctionnement au quotidien de ce lien puissant qui crée les compétences spécifiques territoriales. Pour le territoire qui nous concerne, nous avons identifié trois grandes compétences spécifiques regroupant des proportions variables de connaissances, de savoir-faire, et de savoir-être. Elles sont la combinaison de compétences de base, individuelles, qui permettent la réalisation d'une activité économique propre à l'entreprise en lien avec le territoire. Finalement on trouve peu sinon pas de compétences élémentaires spécifiques territoriales, mais des combinaisons de compétences élémentaires qui prennent sens dans le contexte productif et social particulier d'un territoire. En occupant une place intermédiaire entre les compétences individuelles du capital humain liées à la sphère productive concernant principalement les agents économiques et les compétences collectives liées au développement, concernant essentiellement les agents régulateurs et au capital social territorial, les compétences spécifiques territoriales deviennent ce lien « invisible » entre les entreprises, leurs dynamiques productives propres et le territoire avec sa logique de développement. Notre recherche a permis d'en identifier trois formes de compétences spécifiques territoriales sur le Figeacois, mais nous pouvons supposer qu'il en existe d'autres sur la diversité des territoires. Ainsi, nous pouvons nous attendre au fait que, plus il y aura de compétences spécifiques, plus les liens entre entreprise et territoire seront forts.

Les compétences spécifiques territoriales nécessitent un cadre pour être valorisées. En ce qui concerne nos travaux, celui-ci est territorial et il correspond à un construit social par des acteurs impliqués, enrôlés, participant activement à la dynamique de développement du territoire. Ces acteurs forment un ensemble qui peut être assimilé à une équipe de travail. Les liens ne sont pas toujours formalisés comme ils peuvent l'être dans une entreprise mais

l'encastrement des relations personnelles et professionnelles constituent un ingrédient important de la confiance qu'ils s'accordent. La mise en place d'éléments de langage et d'objectifs communs permettent au fil des évolutions de traiter l'emploi et les compétences mais également d'autres difficultés que le territoire pourrait rencontrer à l'avenir. Le fonctionnement de cette équipe de projet composée d'acteurs locaux produit une compétence collective spécifique et fonctionne de pair avec les compétences spécifiques individuelles.

## **6.2. Limites**

La conduite de ma recherche s'est heurtée à plusieurs limites importantes de méthode mais aussi de contenu qu'il nous est nécessaire de préciser dans ce chapitre conclusif.

Concernant la méthode, nos travaux se sont construits sur la base de l'analyse de 213 dossiers d'initiatives territoriales d'emploi (ITE) qui sont assimilées à autant de démarches de GPECT. Ce chiffre semble important et nous n'avons pas connaissance de travaux effectués sur autant de programmes. Toutefois, il comporte des biais de sélection. Nous avons pointé ces éléments dans le chapitre dédié à la méthodologie mais il semble que le rappel soit ici utile avant d'envisager les prolongements éventuels. La base de données des ITE nous a été fournie par la DGEFP, une instance du Ministère du Travail. En 2014, lorsque cette base a été constituée, des menaces pèsent sur le financement des Maisons de l'Emploi. Par conséquent, elles se sont fortement mobilisées afin de « justifier » de la pertinence de leur structure. Les initiatives reflètent également les priorités de ces structures et inscrites au cahier des charges : accompagner les GPECT, Coordonner les actions locales pour l'emploi, etc. La relation au territoire étant un élément d'évaluation, les résultats font apparaître un lien avec les enjeux locaux. Nous pouvons toutefois nous attendre à ce que les ITE des années suivantes qui ont moins mobilisé ce réseau ne soient pas sur les mêmes objectifs et donc moins liées aux enjeux territoriaux.

La recherche des compétences spécifiques territoriales repose sur des enquêtes semi-directives menées auprès des dirigeants d'entreprise et des responsables des ressources



humaines. Il nous a semblé en effet nécessaire d'interroger en premier lieu ces personnes car elles disposent d'une large vision de l'entreprise et de ses orientations stratégiques. De plus, elles mettent en œuvre des stratégies de positionnement et de différenciation compétitive avec une composante RH déterminante. Nous avons ciblé ces fonctions en estimant que les personnes disposent d'un maximum d'informations utiles, et, de fait, l'essentiel des compétences recherchées ont été qualifiées par les chefs d'entreprises et les responsables des ressources humaines. Le biais consiste ici à centrer les informations sur le niveau général de la stratégie de l'entreprise, au détriment relatif des situations de travail. Le contenu des compétences spécifiques territoriales pourrait certainement être plus précis en ayant des temps d'observation de ces situations et d'accès direct aux personnes qui les exercent au quotidien.

Il semble nécessaire de préciser que nos hypothèses de départ concernant les compétences spécifiques territoriales se focalisaient sur des habiletés, une gestuelle ou une manière d'être qui peuvent être spécifiques au territoire. Par conséquent, nous avons tenté de les retrouver dans différentes entreprises des trois secteurs d'investigation. Ces recherches exploratoires n'ont pas abouti à des résultats probants, aussi c'est sur cette base que nous avons envisagé d'autres hypothèses sur les compétences spécifiques territoriales à un niveau intermédiaire. La mise en place de la seconde méthode d'identification a permis de déceler les compétences spécifiques territoriales comme une agrégation d'éléments de base destinée à remplir une activité considérée comme stratégique au niveau de l'entreprise. La méthode s'appuie sur de longs entretiens et parfois plusieurs rencontres seront nécessaires dans un contexte où les principales personnes concernées sont très occupées. Le temps a été un facteur probablement limitant dans cette méthode. La méthode passe par plusieurs étapes à savoir la description de l'entreprise, ses principales activités et son environnement économique et institutionnel, les métiers de l'entreprise, la non transférabilité et la non mobilité des compétences. Ces éléments forment la base de la grille d'enquête et il est nécessaire de les maîtriser afin de pouvoir administrer la grille et en tirer la matière pour approfondir. Par conséquent, l'autre limite de la méthode se trouve être sa standardisation à de nombreux territoires sans une formation préalable des enquêteurs.

Enfin, une dernière limite a été atteinte dans mes travaux à propos des compétences collectives spécifiques. La méthodologie mise en place, à savoir l'observation-participante

dans le cadre d'une démarche de prospective GPECT, a permis d'identifier les composantes de base d'une compétence spécifique territoriale. Même si ces éléments attestent, selon nous, de l'existence d'une compétence collective spécifique, nous n'avons pas approfondi le fonctionnement de cette compétence. En effet, une autre méthode pourrait être mise en place via des outils sociologiques afin de faire émerger les mécanismes d'évolution et de transmission de cette compétence lorsque les équipes locales évoluent. De plus, il s'agirait également de comprendre comment peut être animée une compétence collective de développement.

## 6.3- Prolongements

### 6.3.1- En matière de recherche

Lorsqu'Olivier Bouba-Olga décrit une typologie des ressources mobilisées par les acteurs, il identifie celles qui sont « *privées situées au sein des organisations parmi lesquelles les ressources cognitives accumulées dans des routines d'une entreprise ou dans la tête ou les mains des individus* » (2017, p.33). L'auteur précise que l'accès à ces ressources est pour beaucoup initiée via des relations interpersonnelles et des relations locales de coopération. On peut établir un lien direct entre cette catégorie de ressources et les compétences spécifiques territoriales. Ces compétences spécifiques occupent une place secondaire dans la construction du capital humain productif. Les entreprises peuvent certainement se passer des compétences spécifiques afin de construire leurs stratégies de développement. Les compétences spécifiques territoriales trouvent toute leur utilité lorsque les entreprises cherchent à construire ou valorisent un lien direct avec le territoire. Ces recherches ont ainsi permis de confirmer leurs existences et d'éclairer de manière empirique le fonctionnement des compétences spécifiques dans la théorie de la segmentation spatiale du marché de l'emploi.

Toutefois, mon travail de recherche a aussi mis en évidence le fait que les compétences spécifiques territoriales acquièrent toutes leurs dimensions opérationnelles lorsqu'elles rencontrent une forte mobilisation du capital social territorial. Dans le prolongement de cette idée, il nous semble que la recherche des économies de localisation fondées sur la division locale du travail, un meilleur appariement et la circulation de la connaissance dans un espace dense, doit être complétée par d'autres approches résultant notamment de l'école de la proximité et fondées sur les réseaux et les coopérations.

L'appréhension des compétences spécifiques territoriales existantes à partir du capital humain et du capital social territorial constitue une piste de travail que nous n'avons qu'ébauchée et qui ouvre, nous semble-t-il, une perspective pour de futurs travaux de recherche dans ce domaine. En effet, en se situant aux limites des deux approches théoriques,

les outils existant pour les identifier apparaissent insuffisants pour bien les cerner dans leur construction, leur évolution et leur transmission.

L'approche par la théorie des ressources et des compétences que nous avons mobilisée pour rechercher les compétences spécifiques territoriales nous a permis de comprendre les trajectoires des entreprises, leurs positionnements par rapport aux entreprises concurrentes mais également les coopérations existantes afin de compléter, diversifier leurs activités stratégiques. Par cette approche, nous avons pu ainsi identifier certaines compétences spécifiques territoriales. Pour autant, cette approche est basée sur le point de vue de l'entreprise. Il semble également intéressant de compléter nos travaux par des analyses du point de vue des salariés et aussi du point de vue des acteurs institutionnels et associatifs. Le point de vue des salariés pourrait être mieux analysé à partir d'enquêtes et suivant plusieurs méthodes et notamment de l'ergonomie car elle pourrait approfondir les savoir-faire via des observations plus approfondies des salariés en situation de travail. Concernant le point de vue des autres acteurs du territoire, il semble que les activités perçues comme étant stratégiques peuvent différer de celles qui le sont par les entreprises. Il en résulte un écart entre les politiques locales de soutien et les besoins des entreprises sur le registre des compétences et notamment sur le dispositif local de formation.

Dans les TPE et les PME, les compétences spécifiques territoriales sont souvent maîtrisées par une seule personne de l'organisation. Les compétences spécifiques collectives quant à elles, se situent selon nous sur un autre registre des compétences à un niveau « méso ». Les difficultés d'identification des compétences territoriales parmi les compétences individuelles sont probablement liées à la « *pauvreté de l'instrumentation disponible* » (Defélix et Mazzilli, 2009). En effet, les outils existants (bilans de compétences et supports d'évaluations) ne permettent pas d'identifier ces compétences spécifiques territoriales. Mes recherches ont permis d'améliorer cette lacune en permettant, sur la base d'entretien au sein des entreprises, d'identifier ces compétences spécifiques territoriales. Pour améliorer la méthode et dépasser les limites quant à standardisation et au manque de temps, il semble nécessaire de pouvoir s'appuyer sur d'autres acteurs que les chefs d'entreprises et les responsables RH mais également les salariés et en croisant les réponses avec des entreprises concurrentes, sous-traitantes ou donneur d'ordre.

### 6.3.2- En matière de politiques publiques

Mes recherches ont permis d'éclairer différemment l'option stratégique de la mobilité pour répondre aux problèmes de chômage dans les territoires. Celle-ci se justifie en effet pour de multiples raisons, notamment lorsque le marché local est durablement déséquilibré ou lorsque le mésappariement des qualifications est trop important tant du côté de la demande que de l'offre. Dans ces conditions, la mobilité apparaît comme une des seules possibilités ouvertes aux actifs et aux entreprises. Il ne s'agissait pas dans ces travaux d'ignorer les importants facteurs justificatifs de la mobilité. Pourtant, l'examen de 213 initiatives locales en faveur de l'emploi qui sont assimilées à des politiques locales de l'emploi, montre une réalité contrastée dans la mesure où les actions mises en place laissent une part importante aux stratégies d'ancrage.

Les politiques nationales de l'emploi sont construites sur le paradigme de la mobilité des actifs. Pôle Emploi, l'établissement public français en charge de l'emploi, dans une logique d'adéquation de l'offre et de la demande, porte une partie de ses efforts sur la circulation en temps réel de l'information ainsi que sur les aides à la mobilité des demandeurs d'emploi. Les postes vacants peuvent s'afficher instantanément sur l'ensemble du territoire national en fonction des plates-formes internet utilisées. Les mesures en faveur de l'emploi sont assimilées à des mesures en faveur de la mobilité. En partant de ces éléments, nous nous sommes posé la question de la pertinence des politiques locales si elles ne sont que des déclinaisons sur des échelles plus restreintes des politiques de mobilités pensées au niveau national. Et si elles ne sont pas ces répliques locales des politiques nationales, dans ce cas, les objectifs d'un territoire peuvent être *a priori* antagonistes avec le jeu de la mobilité généralisée, comment ces politiques peuvent exister et poursuivre leurs logiques d'ancrage ?

Concernant la mobilité spatiale des actifs, les actions dans les ITE sont nombreuses, elles tendent à permettre une plus grande mobilité des salariés et plus généralement des actifs en les dotant de compétences transversales utiles pour changer de métier, de secteur, voire de région. Toutefois, certaines mesures continuent au contraire à favoriser l'ancrage des actifs sur le territoire. Elles ciblent tant les entreprises que les salariés et ont principalement pour objectif de leur permettre de s'insérer dans le territoire, de s'appuyer sur la dynamique

d'acteurs locaux pour favoriser les réseaux personnels et professionnels, et ainsi permettre aux entreprises de coopérer et aux actifs de profiter des ressources immatérielles locales. Il en ressort une apparente contradiction entre les mesures favorisant les mobilités et celles qui favorisent au contraire l'ancrage. Les territoires et leurs acteurs conduisent en fait simultanément une stratégie à double facette. D'un côté, elle favorise les départs de ceux qui en ont le plus besoin, les jeunes en recherche d'emploi qualifié, les salariés dont les postes sont supprimés ou dans des secteurs frappés par une crise économique ; d'un autre côté, cette stratégie cherche à attirer et retenir des personnes dont les compétences, les revenus, le potentiel de capital humain leur semblent intéressants. De manière implicite, car aucune politique locale de l'emploi ne le précise, les politiques des territoires agissent sur le différentiel de mobilité des actifs et créent un effet de sélection à l'arrivée et au départ.

Le deuxième enseignement de nos travaux sur les ITE concerne la marge de manœuvre des politiques territoriales de l'emploi, lesquelles sont a priori pensées et mises en œuvre en fonction des enjeux vécus et perçus par les acteurs territoriaux. Pour les ITE portées à notre connaissance, elles sont d'abord construites sur la base de financements obtenus de l'Etat. Nous pouvons donc nous attendre à ce qu'elles soient strictement conformes aux stratégies nationales de l'emploi : promotion de la mobilité, actions en faveur des publics en difficulté, etc. Pourtant, nous avons constaté la manifestation chez les acteurs d'une relative autonomie et surtout lorsqu'il s'agit de répondre à des enjeux qui semblent spécifiques aux territoires. Ainsi, pour certains acteurs locaux, l'effort sera par exemple porté sur les publics en difficulté tandis que pour d'autres, l'essentiel des moyens financiers obtenus de l'Etat sera attribué à la mise en dynamique des entreprises locales afin de leur permettre d'avoir les meilleures conditions de fonctionnement et donc d'embauche des salariés. Si les ITE contiennent, sans surprise, des actions cohérentes avec les orientations nationales, de nombreuses ITE rajoutent des actions orientées vers l'attractivité de leur espace économique. Ces rajouts sont combinés avec les politiques foncières, de logement, de la petite enfance, de marketing territorial. Finalement, ces ITE qui sont des politiques locales de l'emploi, malgré leurs propensions à favoriser la mobilité, finissent par créer des cloisonnements capables de segmenter durablement le marché de l'emploi. Elles favorisent l'existence d'un « intérieur » et d'un « extérieur » du territoire, lequel devient un espace de gestion des dynamiques d'emploi particulières à la zone. Ces dynamiques ne semblent pas poser de difficultés à court terme,

cependant, elles peuvent créer une distorsion à long terme entre les territoires. En effet, le ralentissement économique ou la reprise n'affectent pas de façon homogène les territoires. Ainsi, lorsque les difficultés économiques surviennent, la résilience de l'économie locale n'est pas la même et lorsqu'il y a une reprise, les économies locales qui redémarrent sont celles qui disposent d'une dynamique préexistante. Le premier lien au territoire se réalise à travers la « coloration » des enjeux spécifiques des territoires avec une combinaison d'instruments divers proposés au niveau national par l'Etat. L'évolution des réglementations et en particulier la loi NOTRe peut reporter cette possibilité d'action vers les Régions qui vont s'emparer de la compétence Emploi et coordonner leur politique avec les services déconcentrés de l'Etat.

De plus, mes travaux ouvrent d'autres pistes que les compétences transversales pour sécuriser les parcours professionnels. Les compétences transversales sont souvent opposées aux compétences spécifiques. En effet, ces compétences transversales sont généralement considérées comme étant seules capables de permettre la mobilité et donc la sécurisation des parcours professionnels en raison de leur caractère transférable. Un lien de causalité semble s'établir entre les compétences transversales, la mobilité et la sécurisation des parcours professionnels. Par conséquent, les compétences spécifiques territoriales sont alors considérées comme des freins à la mobilité et donc une entrave à la sécurisation des parcours professionnels. La MEF de Mulhouse, par exemple, a cherché à identifier les compétences transférables afin de faciliter les passerelles professionnelles et ainsi sécuriser les parcours tandis que ma thèse tend à conforter l'idée que les compétences spécifiques territoriales qui sont bien facteurs de viscosité peuvent aussi permettre de sécuriser les parcours professionnels. En portant une valeur stratégique pour les entreprises, les compétences spécifiques territoriales relient les entreprises à son capital humain et relie celui-ci au territoire. Il se trouve que la mobilité n'est pas la seule option pour sécuriser les parcours mais l'ancrage, les réseaux interpersonnels peuvent également contribuer à la sécurisation des parcours en favorisant les embauches, en facilitant l'adaptation au poste en situation de travail et sur un autre registre en créant un climat de confiance et de fidélité dans les situations difficiles. Dans ce cas, la sécurisation des postes repose également sur la proximité relationnelle. L'activation de ces « spécificités » du capital social territorial peut être mieux soutenue notamment pour des « espaces ordinaires » via un soutien à l'animation locale de cette dynamique. Concrètement, il serait alors nécessaire de mieux favoriser les politiques

locales qui permettent aux actifs de construire ces réseaux en leur laissant la gestion des subventions publiques.

Ensuite, la question du chômage est souvent traitée de manière indépendante des conditions de vie et de l'attractivité générale du territoire. Or, ces thématiques sont liées au sein d'un territoire car les décisions de mobilité des actifs ne se fondent pas sur le seul critère de l'emploi mais prend en compte des considérations bien plus larges, relatives au cadre de vie. Par conséquent, définir une stratégie d'attractivité en lien avec celle de l'emploi devient indispensable pour assurer une cohérence territoriale. Le besoin de cohérence est encore plus important lorsqu'il s'agit de définir le territoire de demain. Les réflexions prospectives menées en matière d'emploi et de compétences gagneraient en précision et en justesse par rapport à la réalité lorsqu'elles sont élargies aux thématiques liées à l'attractivité du territoire (numérique, services publics, commerces, mobilité, etc.).

Enfin, avec la loi NOTRe, le transfert progressif des compétences de l'Etat aux Régions qui souhaitent coordonner des politiques locales de l'emploi peut être considéré comme une opportunité d'une meilleure prise en compte des enjeux locaux du marché de l'emploi. La fusion des Régions créant des structures plus importantes éloignent toutefois un peu plus les territoires ruraux parfois éloignés des lieux de concertation et d'élaboration des politiques publiques de l'emploi. Le risque étant que, de nouveau, les enjeux territoriaux locaux ne soient pas pris en compte dans ces politiques publiques et qu'elles soient strictement tendues vers la mobilité régionale des actifs.

En ce qui concerne l'élaboration des politiques locales de l'emploi et la construction par le territoire des démarches de GPECT, cette recherche ouvre des perspectives d'approfondissement des stratégies de formation et de spécification des compétences.

L'activation des spécificités nous semble à poser principalement à partir de l'ensemble des composantes du capital social territorial, c'est-à-dire des acteurs locaux enrôlés dans un processus de coopération élargi et qui connaissent les caractéristiques et les potentialités de leur territoire. Ils engagent, lorsque les conditions de gouvernance locale et de financement sont rassemblées, une démarche de réflexion sur les activités les plus stratégiques pour le territoire. La prospective ainsi menée inclut les acteurs institutionnels et les acteurs associatifs des territoires tout en élargissant aux thématiques relatives à l'attractivité du territoire. Les



ressources humaines spécifiques peuvent contribuer à l'amélioration des conditions d'installation des entreprises et de leur compétitivité. Elles leur permettent d'accéder, via les compétences de leurs salariés, aux ressources relationnelles du territoire.

### **6.3.3- Par rapport à ma pratique**

Les missions que j'ai pu mener auprès des collectivités et des services de l'Etat ont, au fil des années, construit ma conviction d'un nécessaire ancrage territorial des stratégies d'emploi et de compétences. Dans mon esprit, les stratégies d'ancrages sont économiquement justifiées et ne relèvent pas seulement d'intuitions d'élus éclairés ou d'une résistance irrationnelle aux injonctions à la mobilité. Cette thèse m'a permis d'aller puiser au fond des ressources théoriques et empiriques les arguments solides pour accompagner les acteurs locaux dans leurs politiques. Cependant, l'esprit d'ouverture nécessaire pour mener une thèse m'a aussi conduit à explorer les différents arguments concernant la nécessaire mobilité face aux changements de structure économique que vit notre monde contemporain. J'ai ainsi mieux compris les fondements théoriques de la mobilité, les points d'appui utilisés en économie et leurs utilités dans le monde qui vient et en particulier sur le marché de l'emploi. Finalement, mobilité et ancrage deviennent, à mon avis, les deux mouvements qu'un même balancier doit pouvoir combiner afin de pouvoir trouver un équilibre à long terme sur un marché de l'emploi en plein mutation.

La conduite d'un travail de recherche m'a permis de repenser ma pratique d'accompagnement des territoires sur trois points : les attendus de la prospective territoriale, la recherche des compétences stratégiques et la durée nécessaire à l'accompagnement.

Concernant les attendus de la prospective territoriale, mon intuition était qu'elle ne sert pas seulement à identifier les composantes du futur en matière d'activité et d'emploi. Il ne s'agit pas de rechercher les scénarios d'évolution des territoires, mais par cette méthode, d'aller plus loin dans la construction d'une dynamique d'acteurs. Ces travaux ont largement confirmé cette intuition au vu des résultats de la prospective. En effet, la recherche des futurs possibles par les acteurs est un exercice intéressant mais il l'est encore plus lorsque cette recherche conduit à la mise en place d'une équipe de travail composée d'acteurs territoriaux. Les personnes travaillent ensemble à une vision de leur territoire et construisent avec des objectifs et un langage partagé. Ce que nous avons identifié comme étant une « dynamique d'acteurs » s'avère être en réalité une compétence collective territoriale.

Par ailleurs, du fait de la difficulté à réunir des personnes qui s'investissent activement dans l'évolution de leur territoire et compte tenu de leurs faibles disponibilités, il est nécessaire de leur laisser le temps de s'approprier les enjeux et leurs déterminants. La temporalité est un aspect important et il existe un décalage entre nos accompagnements, les démarches de GPECT, leurs réalisations sous formes d'actions et la dynamique d'acteurs qui peut en résulter. Il sera probablement nécessaire dans les démarches à venir de prendre en compte cet aspect et de proposer un service plus adapté lorsque l'objectif principal sera de mettre en place cette dynamique. La manière de pouvoir le faire reste à trouver mais cet aspect sera à placer au cœur des discussions avec nos commanditaires.

Enfin, ce travail ouvre une perspective nouvelle pour appuyer plus largement les institutions publiques mais également les groupements d'entreprises dans leurs approches territoriales des ressources humaines. Je suis convaincu qu'il existe désormais un champ de travail important mais que les outils, méthodes et les compétences manquent pour opérer ce rapprochement entreprise/territoire. A l'avenir, une des possibilités de valorisation de cette recherche est d'affiner ces méthodes afin de parvenir à meilleure identification des compétences spécifiques territoriales. Ainsi, les territoires qui le souhaitent peuvent s'y appuyer pour améliorer leurs politiques publiques afin de concilier le développement économique et l'emploi. Cette thèse a ouvert les possibilités d'une gestion innovante et territoriale des ressources humaines spécifiques d'un territoire afin de permettre aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel. Elle a consolidé ma vocation à appuyer des démarches pro-actives des collectivités territoriales pour accompagner les TPE/PME du territoire.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Angeon V., Callois J.M., 2006, Capital social et dynamiques de développement territorial : l'exemple de deux territoires ruraux français, *Espaces et sociétés*, n°124-125, pp. 55-71.
- Arena R., Lazaric L., 2003, La théorie évolutionniste du changement économique de Nelson et Winter, *Revue Economique*, vol. 54, n°2, pp. 329-354.
- Arrège J-L., 2006, Analyse « Ressource Based » et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de gestion*, n°60, pp. 241-259.
- Asselineau A., Cromarias A., 2011, Construire la proximité, l'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural, *Revue Française de Gestion*, n°213, pp. 141-156
- Asselineau A., Cromarias A., 2010, « Compétences territoriales » et avantage concurrentiel d'un territoire. L'exemple de la coutellerie thiernoise, Colloque de Recherche PME innovantes, clusters et territoires : théorie et pratiques de la gestion des compétences, organisé par l'Université François Rabelais, le Fonds Social Européen, la Région Centre et l'Escem, Tours, 9-10 décembre.
- Asseraf G., Chassard Y., 2006, Promouvoir la mobilité sur le marché du travail, *Horizons stratégiques*, n°2, pp. 76-85.
- Aubert F., 2002, *Le fonctionnement local du marché du travail. Quelques enseignements d'études empiriques de l'emploi rural*, séminaire ERUDITE Paris XII / UMR INRA-ENESAD
- Aubert F., 2003, *Le travail, facteur de différenciation des économies rurales*, HDR Economie, Dijon, Université de Bourgogne.
- Aubert F., Gaigné C., 2005, Histoire de la dynamique territoriale de l'industrie. Le rôle du marché du travail, *Cahiers d'Economie et de Sociologie Rurales*, n°76, pp. 50-70.
- Aubert F., 2010, Et si les choix résidentiels des ménages s'émançaient des contraintes de localisation liées à l'emploi ? *revue Territoires 2040*, DATAR, La Documentation Française, n° 1, pp. 79-84.
- Aubert F., Détang-Dessendre C., 2014, L'emploi rural, des bassins de production agricoles aux zones d'emploi urbaines, in Jeanneaux P. et Perrier-Cornet P. (coord.), *Repenser l'économie rurale*, QUAE éditions, Versailles, pp. 123-141.
- Aubert F., Diallo A., 2016, L'industrie rurale entre déterminants urbains et dynamiques territoriales, *POUR*, septembre, pp. 53-61.
- Authier J.-Y., Lehman-Frisch S., 2012, Il était une fois... des enfants dans des quartiers gentrifiés à Paris et à San Francisco, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, Vol.5, n° 195, pp. 58-73

- Baccaïni, B., 2007, Les flux migratoires interrégionaux en France depuis cinquante ans, Institut National d'Etudes Démographiques (INED), *Population*, vol. 62, n°1, pp. 143-160
- Bailly F. Léné A., 2015, Post-face : Retour sur le concept de compétences non académiques, *Revue Formation-Emploi*, n°130, pp. 69-78
- Bataille-Chédotel F., 2001, Compétence collective et performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°40, pp. 66-81.
- Bazillier R., Rabaud I., Turcu C., 2014, Compétitivité territoriale et localisation du travail et des entreprises : une introduction, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, pp.197-217.
- Beccattini G., 1992, Le District Industriel : Milieu Créatif, *Espaces et Sociétés*, n°66, pp. 147-164
- Becker G. S., 1964, *Human Capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, NBER, New York, 160 pages.
- Bel M., Berthet T., 2009, Proximité et relation emploi-formation : au carrefour des disciplines, *Espaces et Sociétés*, n°136-137, pp. 33-46.
- Benko G., 2006, Editorial « Economie des territoires et territoires de l'économie », *Espaces et Sociétés*, n° 124-125, pp. 13-17.
- Bergère J-M., Charlot J-L., juin 2009, *Marchés locaux du travail et parcours professionnels*, Association ASTREES, Note de Synthèse.
- Berthet T., Bourgeois C., 2015, Approche intégrée des politiques de l'emploi : les défis de la territorialisation et de l'individualisation, *Bref du CEREQ*, n°334.
- Bierlaire M., Kaufmann V., Rérat P. (eds), 2017, *La mobilité en questions*, Lausanne, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Bignon J., Peiro G., 2012, *Territoires ruraux, territoires d'avenir*, Rapport Assemblée Nationale, n°4301.
- Blanc M., Aubert F., Detang-Dessendre C., 1999, Le fonctionnement des marchés du travail ruraux. Entre influence du paternalisme et difficulté d'appariement, *Economie Rurale*, n°250, pp. 31-39.
- Blanc M., Cahuzac E., Tahar G., 2003, Mode de gestion des flux de main d'œuvre par les firmes°: les différences urbain-rural, *Revue d'Economie régionale et Urbaine*, n°5, pp. 853-869.
- Bories-Azeau I., Loubes A., 2013, Territoire prescrit, territoire construit : quels rôles pour un Etat stratège ? *Les Cahiers Mutécos*, Cycle annuel 2013, Comment relever les défis de la relance économique à l'échelle des territoires : quelle stratégie, quels outils, quels financements ? Cahier n°1, mars, pp. 23-26.
- Bories-Azeau I., Loubes A., 2013, L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? *Management & Avenir*, n°59, pp. 157-175.

- Bories-Azeau I., Fort M., Noguera F., Peyroux C., 2017, *Les compétences territoriales et entrepreneuriales*, AGRH Aix, 11-13 octobre.
- Bootz J-P., Schenk E., Sonntag M., 2013, *Gestion stratégique des compétences en PME : les enseignements d'une recherche-action*, XXII<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand, 9-12 juin.
- Bouba-Olga O, Carrincazeaux C., 2001, Les espaces de relations interentreprises, *Flux*, n°46, pp.°15-26.
- Bouba-Olga O., 2017, *Eloge de la diversité, dynamiques territoriales*, Poitiers, Atlantique Edition, 100 pages.
- Boutillier S., Levratto N., Carré D., 2016, *Les écosystèmes entrepreneuriaux. Rencontre entre entreprise et territoire*. Collection Innovation, Entrepreneuriat et Gestion, Londres, Iste Editions, 149 pages.
- Brennetot A., 2011, Les géographes et la justice spatiale : généalogie d'une relation compliquée, *Ann. Géo.*, n°678, pp. 115-134.
- Bretagne Prospective, 2014, *Explorateurs d'avenirs*, Rennes, Diawel Editions, 160 pages.
- Brulhart F., Guieu G., Maltesse L., 2010, Théorie des Ressources. Débats théoriques et applicabilités, *Revue Française de Gestion*, n°204, pp. 83-86.
- Cahuc P., Zylberberg A., 2015, *Les ennemis de l'emploi. Le chômage, fatalité ou nécessité ?* Barcelone, Champs Actuel, 221 pages.
- Callon M., 1986, Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n° 36, pp. 169-268.
- Callois J-M., 2004, Capital social et développement économique local, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°4, pp. 551 à 577.
- Callois J-M., 2006, Capital social et performance économique, un test économétrique sur l'espace rural français, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°2, pp. 227-243.
- Callois J-M., Aubert F., 2007, Towards Indicators of Social Capital for Regional Development Issues: The Case of French Rural Areas, *Regional Studies*, Vol. 41-6, pp. 808-821.
- Calmon P., Lugan J-C., 1989, *Le Pays de Figeac*, Villefranche de Rouergue, Librairie Livre en Fête, 222 pages.
- Camagni R., 2002, Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif : une contre-réflexion critique, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, pp. 553-578.
- Camagni R., 2005, Attractivité et compétitivité : un binôme à repenser, *Territoires 2030*, DATAR, n°1, 11 pages.

- Camagni R., 2008, Towards a concept of territorial capital, in *Modelling regional scenarios for the enlarged Europe*, Springer, Berlin, pp. 29-45.
- Camus O., 2011, La notion de compétences relationnelles : une conception utilitariste de la relation à l'autre, *Communication et organisation*, n°40, pp. 127-140
- Cary P., Joyal A. (Dir.), 2011, *Penser les territoires*. En hommage à Georges Benko, Presses de l'Université du Québec, pp. 1-20
- Centre d'Analyse Stratégique, 2007, *Les métiers en 2015*, n°6, Rapports et documents, DARES.
- Chedotel F., Krohmer C., 2014, *Les règles, leviers de développement d'une compétence collective*, *Revue AGRH*, n°12, pp. 15-38.
- Chevalier P., Razafimahefa L., Maciulyte J., Dedeire M., 2014, *Politique de développement et gouvernance locales : l'impact du programme LEADER dans la structuration des réseaux d'acteurs locaux en France et en Lituanie*, ASRDLF, 7-9 juillet.
- Colin T., Grasser B., 2014, Les instruments de gestion médiateurs de la compétence collective ? Le cas du lean dans une entreprise automobile, *Revue AGRH*, pp. 75-102.
- Colle R., Culié J-D., Defélix C., Hatt F., Rapiou M-T., 2008, Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ? *Revue française de gestion*, n° 190, pp.143-161.
- Conseil Economique, Social et Environnemental Régional, 2012, *Prospective en Midi Pyrénées. Les chemins vers 2040*.
- Courlet C., 2008, *L'économie territoriale*, Coll. *L'économie en plus*, Presses Universitaires de Grenoble, 121 pages.
- Courlet C., Pecqueur B., 2011, Le rôle du territoire dans le processus de développement : l'avant district industriel, in *Penser les territoires* « en hommage à George Benko », Collection Géographie Contemporaine, Presses de l'Université du Québec, pp.71-80
- Crozier M., Friedberg, 1977, *L'acteur et le système*, Point, Editions du Seuil, Paris, 498 pages.
- Cusin F., 2008, Economie résidentielle et dynamiques sociologiques de l'attractivité des territoires, *Pour*, Vol. 4, pp. 69-80.
- Coissard S., 2007, Perspectives. La nouvelle économie géographique de Paul Krugman. Apports et limites, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1, pp.111-125.
- Davezies L., 2012, *La crise qui vient. La nouvelle fracture territoriale*, La république des idées, Seuil ; 111 pages.
- Déléage J.P., Foray D., Gautié J., Gazier B., Guellec D., L'Horty Y., 2013, *Croissance, Emploi et développement*, Les grandes questions économiques et sociales, Repères, La découverte, 128 pages.

- Defélix C., Mazzilli I, 2009, de l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences, in Retour D., Picq T., et Defélix C. (coord.), *Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, pp. 197-209.
- Defélix C., Dégruel M., Le Boulaire M., Retour D., 2013, Elargir la gestion des ressources humaines aux dimensions du territoire : quelles réalités derrière les discours ? *Management et Avenir*, n°59, pp. 120-138.
- Defélix C., Picq T., 2013, De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité, *Revue AGRH*, n°7, Paris.
- Defélix C., Le Boulaire M., Monties V., Picq T., 2014, Les compétences collectives dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance, *Revue AGRH*, n°11, pp.31-50.
- Dejoux C., 2001, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Les références, Editions d'Organisation, Paris, 376 pages.
- Dejoux C., 2013, *Gestion des compétences et GPEC*, Les Topos, Dunod, Paris, 128 pages.
- Détang-Dessendre C., Gagné G., 2009, Unemployment duration, city size and the tightness of the labor market, *Regional Science and Urban Economics*, Vol 39(3), pp. 266-276.
- Détang-Dessendre C., Piguet V., 2016, La population des villes et des campagnes : des mobilités qui comblent les disparités historiques ? in Blancard S., Détang-Dessendre C., Rénahy N. (coord.), *Campagnes contemporaines. Enjeux économiques et sociaux des espaces ruraux français*, QUAE éditions, Paris, pp. 9-22.
- Dictionnaire de l'emploi, de l'insertion et de la formation, 2011, Chronique sociale.
- Dierickx I., Cool K., 1989, Asset Stock Accumulation and Sustainability of competitive advantage, *Management Science*, Vol.35, n° 12, pp. 1504-1511.
- Diez R., Sarton L., 2012, *Transférer les compétences. Comment éviter les pertes de compétences stratégiques*. Coll. Ressources Humaines. Eyrolles, 193 pages.
- Dimou M., 2006, JE. Cairnes : groupes non concurrents et organisation industrielle, *Revue d'Economie Industrielle*, n°113, pp. 31-44.
- Doeringer P, Piore M., 1971, *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, MA : Heath, 344 pages.
- Doeringer P., 1984, Internal Labor Markets and paternalism in rural Areas, In Osterman P. (ed), *Internal Labor Markets*, Cambridge, MIT Press, pp. 271-289.
- Duez P., 2011, La place de l'économie des territoires dans la construction d'une théorie générale intégrant l'espace, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol. 4, pp.735-764,



- Dufresne D., Peyrat-Guillard D., 2009, *La compétence collective : une approche par l'analyse de ses traces textuelles*, AGRH, Chester, 10-11 sept.
- Dujardin J-M., *Compétences durables et transférables. Clés pour l'employabilité*, Manager RH, De Boeck, 315 pages.
- Du Parquet L., Duguet E., L'Horty Y., Petit P., Sari F., 2011, Mobilité et accès à l'emploi, expérimentation, *Revue Française d'Economie*, vol. XXVI, n°4, pp. 35-56,
- Dufour S., Fortin D. et Hamel J., 1991, *L'enquête de terrain en sciences sociales. L'approche monographique et les méthodes qualitatives*. Les Editions Saint-Martin, Montréal, 218 pages.
- Dumont G-F., 2012, *Diagnostic et gouvernance des territoires. Concepts, Méthode, Applications*, Coll. U, Armand Colin, Paris, 285 pages.
- Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., 2007, Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, n° 170, janvier 2007, pp. 155-171.
- Everaere C., Glée C., 2014, Une GPEC Territoriale ? De l'outil à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de GRH, *Management et Avenir*, n°73, pp.73-91.
- Fernandez AS., Salvetat D., 2009, *Relations de coopération dans les filières aéronautiques*, XVIII<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Grenoble, 28-31 mai.
- Ferrary M., 2010, Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 1312, pp. 160-154
- Fernandez A-S., Le Roy F., 2010, Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV, *Revue française de Gestion*, n°204, pp.155-169.
- Francois-Poncet, Bellot, 2008, *Le Nouvel Espace Rural Français*. Rapport d'information annexé à la séance du 15 juillet du SENAT.
- Gagné C., 2000, Appariement et stabilité de la relation d'emploi dans les espaces ruraux, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 5, pp.821-840.
- Gagné C, Pigué V., Schmitt B., 2005, Evolution récente de l'emploi industriel dans les territoires ruraux et urbain : une analyse structurelle-géographique sur données françaises, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1, pp .3-30.
- Gasco J., Hautefeuille, F., Rousset V., Bergues M., Bazalgues G., Bezalgues J., Astruc J-G., Coustou J-C., Jacob J-P., Sarthe N., 2011, *Lot*, Edition Christine Bonneton, Paris, 320 pages.
- Gashet F., Gaussier N., 2003, Ségrégation urbaine et marché du travail au sein de l'aire urbaine bordelaise ; quelle portée pour l'hypothèse de mauvais appariement spatial ?, *Cahier du GRES*, n°14, pp. 1-26
- Gautié J., 2004, Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires, *Revue française d'économie*, volume 18, n°4, pp. 33-62.

- Gazier B., Marsden D., Silvestre J.J., 1998, *Repenser l'économie du travail, De l'effet d'entreprise à l'effet sociétal*, OCTARES Editions, Toulouse, 196 pages.
- Gazier B., 2003, Au fondement d'une réforme du marché du travail : les « marchés transitionnels du travail » et la gestion contemporaine de la rareté, *L'année Sociologique*, PUF, pp.323-344.
- Gazier Bernard, 2010, *Les stratégies des Ressources humaines*, Repères, La Découverte, Paris, 126 pages.
- Ghertman M., 2003, Olivier Williamson et la théorie des couts de transaction, *Revue Française de Gestion*, n°142, pp.43-63.
- Gerke J. Hoogstra , Jouke van Dijk, Raymond J. G. M. Florax, 2017, Do jobs follow people or people follow jobs? A meta-analysis of Carlino–Mills studies, *Spatial Economic Analysis*, vol. 12(4), pp. 357-378.
- Gilbert P., 2006, *La Gestion prévisionnelle des ressources humaines*, Repères, la Découverte, Paris, 122 pages.
- Giraud B., 2012, Les conditions de formation et d'appropriation d'un club d'entreprise de PME en territoire rural ; une autre facette de l'activité des dirigeants de PME, *Travail et Emploi*, n°130, pp. 121-128
- Grandval S., Soparnot R. (Coor.), 2006, *Développer l'entreprise. La théorie des Ressources et des compétences en perspectives*. Entreprendre, Vuibert, Paris, 167 pages.
- Granovetter M., 1974, *Getting A Job: A Study of Contacts and Careers*, Cambridge, Harvard University, 259 pages
- Greff C., 2009, *Mobilité géographique et professionnelle*, rapport de Mission parlementaire.
- Godet M. Durance P., 2011, *La prospective stratégique. Pour les entreprises et les territoires*, Stratégie de l'entreprise. Dunod, Paris, 225 pages.
- Guérin M., Sencebé Y., 2001, *Confiance, territoire et ruralité : deux formes d'articulation socio-économique*, Colloque Confiance et rationalité, 5-6 mai, Dijon.
- Guillaume R., 2005, *Globalisation, systèmes productifs et dynamiques territoriales. Regards croisés au Québec et dans le Sud-Ouest français*, L'Harmattan, Paris, 327 pages.
- Guillaume R., 2008, La construction d'une identité territoriale : l'exemple de Mecanic Vallee (Lot Aveyron), CNRS Editions, *Hermès*, n°50, pp. 47-53
- Guillot-Soulez C., 2012, *La Gestion des ressources humaines*, Les Zooms, Lextenso éditions, 262p.
- Gumuchian H., Grasset E., Lajarge R., Roux, E., 2003, *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, Coll. Géographie, Anthropos, Paris, 185 pages.
- Gumuchian H., Pecqueur B., 2007, *La ressource territoriale*, Economica, Anthropos, Paris, 252 pages.

- Haas J., 2009, Mecanic vallée : Interactions entre système productif local et formation, *Formation Emploi*, n° 97, pp.9-21.
- Huiban, J.P., Détang-Dessendre, C., Aubert, F., 2004, Urban versus rural firms: is there a spatial heterogeneity of labour demand, *Environment and Planning A*, vol. 36, pp.2033-2045.
- Hillau B., Simon G., 2010, Compétences et développement des territoires : contextes, viviers, acteurs, *Développement des territoires et formation*, n°185, pp.13-24.
- Houessou B., 2015, *Le processus de construction d'une GPEC-Territoriale : réflexion à partir de dispositifs de GPEC-Territoriale pilotée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Loir-et-Cher*. Thèse de doctorat, 667 pages.
- Houzel G., Taddei F., 2017, *Vers une société apprenante : rapport sur la recherche et développement de l'éducation tout au long de la vie*, 88 pages.
- INRA, 2008, *Nouvelles ruralités en France à l'horizon 2030*, Versailles, Quae Editions, 111 pages.
- INSEE, 2013, La moitié des salariés mobiles de l'industrie restent dans l'industrie, *L'essentiel*, n°145.
- Institut de la gestion publique et du développement économique, 2004, *La mobilisation du territoire. Les districts industriels en Europe occidentale du XVIIe au XXe siècle*, colloque des 5 et 6 février, Paris.
- Janin C., Peyrache-Gadeau V., Landel P-A., Perron L., Lapostolle D., avec la collaboration de Pecqueur B., 2016, l'approche par les ressources : pour une vision renouvelée des rapports entre économie et territoire, in Torre A., Vollet D. (Coord.), *Partenariats pour le développement territorial*, Edition Quae, Versailles, pp. 149-163.
- Jarnias S. 2003, *Gestion des compétences et implication organisationnelle, comment gérer et dépasser les contradictions cachées*, AGRH, 20-22 novembre, Grenoble.
- Jarnias S., Oiry E., 2013, Vers un repérage des types de référentiel de compétences, *Revue AGRH*, n°8, pp. 11-41.
- Jean B., 2010, Les régions rurales qui gagnent : La prospective mise au défi de comprendre les dynamiques rurales contemporaines, in *Penser les territoires*, Cary P. et Joyal. A (Dir.), Presses de l'Université du Québec, pp. 247-268.
- Janin C, Peyrache-Gadeau V, Landel P-A, Perron L., Lapostolle D., 2016, L'approche par les ressources : pour une vision renouvelée des rapports entre économie et territoire, in *Partenariats pour le développement territorial*, Torre A., Vollet D. (coord.), Versailles, Quae, pp. 149-163.
- Jeanneaux P., Perrier-Cornet P. (coor.), 2014, *Repenser l'économie rurale*, Editions Quae, Versailles, 277 pages.

- Jean B., 2011, Les régions rurales qui gagnent : la prospective mise au défi de comprendre les dynamiques rurales contemporaines, in *Penser les territoires "en hommage à George Benko"*, Collection Géographie Contemporaine, Presses de l'Université du Québec, pp. 245-271.
- Jean Y. et Périgord M., 2009, *Géographie Rurale, la ruralité en France*, Armand Colin, Paris, 127p.
- Jouvenot C., Parlier M., 2011, *La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale*, AGRH, 26-28 octobre, Marrakech.
- Julien P-A., 2008, *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Une métaphore des romans policiers*, Presses de l'Université du Québec.
- Kerlan F., 2007, *Guide pour la GPEC*, Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris, 334 pages.
- Koenig G., 1993, Production de la connaissance et construction de pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 9, pp. 4-17.
- Kusunoki K., Nonaka I., Nagata A., 1998, Organizational capabilities in product development of Japanese firms, *Organization Science*, Vol. 9, n°6, pp. 699-718.
- Lacour C., 2007, Débat à propos de l'ouvrage Milieux. Innovateurs, théorie et politiques textes réunis par Roberto Camagni et Denis Maillart, *Anthropos Economica, Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1, pp.127-137.
- Latour B., 1984, *Les microbes, suivi de Irréduction*, Paris, A.-M. Métailié, pp.166-167.
- Laporte R., 2011, *D'Escandolières à Ratier, toutes ces histoires qui font ma vie. Quarante ans de l'histoire de la machine-outil et de l'aéronautique*, Editions Toute Latitude, Montauban, 115 pages.
- Lardon S., Piveteau V., 2005, Méthodologie de diagnostic pour le programme de territoire : une approche par les modèles spatiaux, *Géocarrefour*, n°80/2, pp. 75-90
- Lavaste O., 2001, *Les couts de transaction et Olivier E. Williamson : retour sur les fondements*, X<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, 13-14-15 juin, Quebec, pp. 1-26.
- Laville J.-L., 2008, Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss, *Revue Interventions Economiques*, n°38, pp.1-14.
- Leplat J., 2000, Compétences individuelles, compétences collectives, *Psychologie du travail et des organisations*, n°6, pp. 47-73.
- Leplat J., de Montmollin M., 2010, *Les compétences en ergonomie*, Coll. Travail & Activité Humaine, Octares Editions, Toulouse, 170 pages.
- Le Boterf G., 2013, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Coll. Ressources Humaines, Editions d'Organisation, Eyrolles, Paris, 606 pages.
- Le Boterf G., 2015, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Ressources humaines, Eyrolles, Paris, 308 pages.

- Le Blanc G., 2012, L'avenir des territoires industriels. Essai de prospective dans le cadre de « Territoires 2040 ». *Futuribles*, n° 385, pp. 5-25.
- Levratto N., 2015, *Politiques d'aides aux entreprises : et si on jouait collectif ?* Terra Nova.
- Loinger G. et Némery J-C. (Dir.), 1998, *Recomposition et développement des territoires. Enjeux économiques, processus, acteurs*, l'Harmattan, Paris, 383 pages.
- L'Horty Y., 2015, Territoires, emploi et politiques publiques : présentation générale, *Economie et Prévision*, n°206-207, pp. 1-10.
- Loubet F., Dissart J-C., Lallau B., 2011, Contribution de l'approche par les capacités à l'évaluation du développement territorial, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, pp. 681-703.
- Maillefert Muriel, 2001, *L'économie du travail, concept, débats et analyses*, Jeunes Editions, Paris, 510 pages.
- Marenne-Schoumaker B., 2011, *La localisation des industries, enjeux et dynamiques*, 3<sup>e</sup> éd. PUR, 264 p.
- Marshall A., 1898, *Principes d'économie politique*, Giard et Brière éd., traduction de la 4<sup>e</sup> édition (1906), réimpression Gordon et Breach (1971), 2 tomes, 625 et 751 pages.
- Maric M., 2002, Pauvreté et exclusion sociale : une approche par la théorie des capacités, In *Politiques sociales et croissance économique*, XXII<sup>e</sup> journées de l'Association d'Économie Sociale, L'Harmattan, tome 2, pp. 301-313.
- Mayrhofer U., 2007, Les rapprochements d'entreprises : perspectives théoriques et managériales, *Management et Avenir*, n°14, pp. 81-99.
- Maison Commune Emploi Formation de Figeac, 2013, *Diagnostic Territorial*, pp. 1-4.
- Maison Commune Emploi Formation de Figeac, 2014, *Etudes Emploi-Formation*, pp. 1-4.
- Mascarenhas B., Baveja A., Jamil M., 1999, Comment naissent les compétences ? *Expansion Management Review*, n° Mars 1999, pp.29-37.
- Mathey-Pierre C., Bourdoncle R., 1995, Autour du mot « Professionnalité », *Recherche et Formation*, n°19, pp. 137-148.
- Mazzilli I., 2011, *Construire la GRH territoriale : une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*. Thèse de doctorat. Université de Grenoble, 480 pages.
- Mazzilli I., Pichault F., 2015, La construction des dispositifs de GRH territoriale : grille d'analyse et modalités du processus de traduction, *Management international*, vol 19, n°3, pp. 31-46
- Mazzilli I., 2016, *Dans les rouages de la GPEC Territoriale : surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative*, AGRH, 19-21 octobre, Strasbourg.

- Ménétrier L., Messier C., 2013, *Le territoire, un placement d'avenir. Quand les entreprises investissent dans leur tissu économique*, Mémoire de fin d'études des ingénieurs des Mines.
- Meschi P-X., 1997, *Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites*, VI<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, 1er au 3 juin, Montréal.
- Müller B., 2003, *Ecrire l'histoire locale : le genre monographique*, *Revue d'histoire des sciences humaines*, vol. 2, n° 9, pp. 37-51.
- Noguera F., Bories-Azeau I., Fort F. et Peyroux C., 2015, *Rôle des réseaux dans la construction des compétences entrepreneuriales des territoires*, In *RH, RSE et territoires*, Vuibert, Paris, pp. 116-137.
- Noguera F., Bories-Azeau I., Fort F. et Peyroux C., 2015, *Management des compétences entrepreneuriales territoriales*, Résultats d'une enquête exploratrice de terrain, *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 108, pp.25-46.
- Noguera F., Bories-Azeau I., Fort F. et Peyroux C., 2017, *L'émergence de compétences entrepreneuriales à l'échelle territoriale : une recherche exploratoire*, AGRH , 11-13 octobre, Aix en Provence.
- Ollivro J., 2011, *La nouvelle économie des territoires*, Editions Apogée, Rennes, 189p.
- Ory E, Bellini S., Colomer T., Fayolle J., Fleury N., Fredy-Planchot A., Kahmann M., Grimand A., Laval F., Le Guellec T., Lejeune J-F., Malaquin M., Martin F., Remond A., Vincent S., 2013, *La GPEC : de la loi aux pratiques RH ? identification de quatre idéaux-types*, *Gérer et comprendre*, n° 2, pp. 4-16.
- Paquot T., 2011, *Qu'est ce qu'un territoire ? Vie Sociale*, EURES, n°2, pp. 23-32.
- Pecqueur B. (dir.), 1996, *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, l'Harmattan, Paris, 256 pages.
- Pecqueur B., 2006, *le tournant territorial de l'économie globale*, *Espaces et Sociétés*, ERES, n°125-125, pp.15-32.
- Pecqueur B., 2015, *Evolution récente des dynamiques territoriales en France. Vers un modèle productif territorialisé ?* in *RH, RSE et Territoires, défis théoriques et réalisations pratiques*, Vuibert, Paris, pp. 15-32.
- Penrose E., 1959, *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York, 304 pages.
- Perret C, 2011, *Capital social et développement territorial*, *Notes de Recherches*, n°11-01, IREG, Université de Savoie.
- Perret J., 1995, *Les systèmes d'emplois locaux*, in Mathieu N. (dir), *L'emploi rural une vitalité cachée*, Paris, l'Harmattan, pp. 75-87.

- Persais E., 2004, Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? *Revue Française de Gestion*, n° 158, pp. 119-145.
- Pesqueux Y., 2015, Du changement organisationnel, Pré-publication, document de travail, Archives Ouvertes HAL.
- Peteraf M-A., 1993, The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol 14, n°3, pp. 179-191.
- Plane J-M., 2014, *Théorie des organisations*, Les topos, Dunod, Paris, 128 pages.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, n°3, pp. 79-91.
- Prévot F., Brulhart F., Guieu G., 2010, Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse, *Revue Française de Gestion*, n°204, pp. 87-103.
- Polanyi K., 1944, *La grande transformation*, Gallimard, Coll. Bibliothèque des Sciences Humaines, Paris, 467 pages.
- Pôle Emploi, 2016, *La demande d'emploi, Bassin de Figeac*, Statistiques & Indicateurs.
- Ponthieux S., 2006, *Le capital social*, Coll. Repères, La Découverte, Paris, 128 pages.
- Puthod D., Thévenard C., 1997, *La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : illustration du groupe Salomon*, VI<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, 1er au 3 juin, Montréal.
- Putnam R., 1995, Bowling alone : America's declining social capital, *Journal of Democracy*, vol.6, n°1, pp. 65-78.
- Retière J.-N., 2003, Autour de l'autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire *Politix*, vol. 16, n° 63, pp. 121-143.
- Krohmer K., Retour D., 2006, La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences, in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (ed.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences. Apports théoriques et pistes d'action*, Vuibert, Paris, pp. 139-173.
- Ruby E., Thomas C., 2009, L'articulation compétences individuelles /compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences, *Revue Interventions Economiques*, n°40, pp. 1-19.
- Rouby E., Oiry E., Thomas C., 2010, *Un référentiel de compétences pour servir l'articulation compétences stratégiques / compétences individuelles*, AGRH, 17-18-19 novembre, Chester.
- Rouby E. et Thomas C., 2014, Construction de compétences collectives en environnement complexe, *Revue AGRH*, n°12, pp. 39-74.
- Sahlins M., 1976, *Âge de pierre, âge d'abondance, l'économie des sociétés primitives*, Gallimard, Paris, 420 pages.



- Salvetat D., Géraudel M., d'Armagnac S., 2011, La gestion inter-organisationnelle des connaissances dans un contexte coopératif, *Management et Avenir*, n°47, pp. 55-78.
- Samuelson A., 1995, *Les grands courants de la pensée économique*, Libre Cours, Presses Universitaires de Grenoble, 523 pages.
- Sanchez R., Heene A. (eds), 1997, Strategic Learning and Knowledge Management, John Wiley & Sons, in *Development and Deployment of Knowledge in Business Service Firms*, Edited by Ron Sanchez and Aime Heene, pp. 121-137.
- Sauvin T., 2015, *Entreprises et territoires. Des liaisons dangereuses ?* Coll. U, Armand Colin, Paris, 221 pages.
- Savoirs, 2006, Transfert de compétences. A quoi sert la formation en entreprise ? *Revue Internationale de Recherches en éducation et formation des adultes*, L'Harmattan, Paris, 112 pages.
- Schultz T.W., 1961, Investment in human capital, *American Economic Review*, vol. 51, pp. 1-17.
- Schumpeter J-A., 1934, *The Theory of Economic Development*, University Press, Colombia, 255 pages.
- Sigaud T., 2015, Accompagner les mobilités résidentielles des salariés : l'épreuve de « l'entrée en territoire », *Espaces et Sociétés*, n°162, pp. 129-145.
- Sol et Civilisation, 2011, *GTEC, une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences*.
- Sors A., 2007, *Figeac-en-Quercy*, 3<sup>e</sup> édition, J.C Services, La Selle Saint Cloud, 223 pages.
- Steiner P., 2001, Granovetter Mark, le marché autrement, *Revue Française de Sociologie*, vol. 42-2, pp. 381-383.
- Stiglitz J.E., 2014, *Principes d'économie moderne*, De Boeck, Paris, 926 pages.
- Stroobants M., 2007, La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval ? *Formation emploi*, n°99, pp.89-94.
- Stroobants M., 2009, La production flexible des aptitudes, *Education Permanente*, n° 135, pp. 11-21.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997, Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 509-533
- Ternaux P., 2006, Mutations des marchés du travail et régulation des territoires, *Espaces et Sociétés*, ERES, n°125-125, pp. 169-183.
- Thisse J.-F., Zenou Y., 1995, Appariement et concurrence spatial sur le marché du travail, *Revue Économique*, n°46, pp. 615-624.



- Thisse J.-F., Zenou Y, 1997, Segmentation et marchés locaux du travail, *Economie et Prévision*, Vol. 131, pp. 65-76.
- Thisse JF., 1997, L'oubli de l'espace dans la pensée économique, *Revue Région et Développement*, n°6, pp. 2-29.
- Toulemonde E., 2014, Revenus des facteurs et agglomération, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, pp. 219-239.
- Tournier V., 2013, Le capital social en Europe. Confiance, sociabilité, vie associative, *Futuribles*, n° 395, pp. 25-40.
- Torre A., Rallet A., 2005, Proximity and localization, *Regional Studies*, vol. 39, N°1, pp. 47-60.
- Torre A, Vollet D. (Coord.), 2016, *Partenariats pour le développement territorial*, Editions Quae, Versailles, 241 pages.
- Vanier M., 2009, *Territoires, territorialité, territorialisation. Controverses et perspectives*, Espaces et territoires, PUR, Rennes, 228 pages.
- Vanier M., 2010, *Le pouvoir des territoires. Essai sur l'interterritorialité*, Economica, Anthropos, Paris, 200 pages.
- Verbeck C., Lenain A-M., Blasquie-Revol H., 2011, Vers un nouveau modèle systémique dans l'analyse de la création d'activités et d'emplois en espace rural, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, pp. 369-389.
- Vignal C., 2005, Logiques professionnelles et logiques familiales : une articulation contrainte par la délocalisation de l'emploi, *Sociologie du travail*, n°47, pp. 153-169.
- Vignal C, 2005, Injonctions à la mobilité, arbitrages résidentiels et délocalisation de l'emploi, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, n°118, pp. 101-117.
- Vignal C., 2006, Concilier mobilité résidentielle et mobilité professionnelle : cadrage statistique et pistes de réflexion, *Horizons Stratégiques*, n°2, pp. 37-47.
- Vingienne M., 1972, La mobilité des agriculteurs, *Etudes Rurales*, n°45, pp. 48-61.
- Von Cranach M., Ochsenein G., Valach L., 1986, The group as self active system : outline of a theory of group action, *European Journal of social psychology*, Vol. 16-3, pp.193-229.
- Warnier V., 2008, *Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de game*, Vuibert, Paris, 256 pages.
- Williamson O.E., 1991, The analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, n°2, pp. 269-296.
- Winter S. G., 1987, "Knowledge and Competence as strategic Assets", *The Competitive Challenge*, in Ballinger, D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, 256 pages.

- Wernerfelt B., 1984, A ressource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp. 171-180.
- Zarifian P., 2015, *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, PUF, Paris, 192 pages.
- Zénou Y., 1997, Différenciation intra-urbaines de salaires : le rôle du marché local du travail, *Revue Région et Développement*, n°6, pp. 1-8.
- Zimmerman JB., 2008, Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée, *Revue Française de Gestion*, n° 184, pp. 105-118.
- Zimmermann B., 2010, Réindustrialiser la France ? *Commentaire*, n° 131, pp. 701-712.

## **ANNEXES**

*ANNEXE 1 : Liste des indicateurs utilisés pour les typologies de territoire*

*ANNEXE 2 : Guide d'entretien des compétences*

*ANNEXE 3 : Exemple de retranscription d'entretien de la Mecanic Vallee*

*ANNEXE 4 : Liste non nominative des acteurs enquêtés*

*ANNEXE 5 : Les questions posées dans les enquêtes à Langres et dans Sud Alsace*

*ANNEXE 6 : Présentation de quelques entreprises emblématiques du territoire de Figeac*

*ANNEXE 7 : Synthèses des résultats de la prospective*

## **ANNEXE 1 : Liste des indicateurs utilisés pour les typologies de territoire**

- Densité de population (km<sup>2</sup>/hab)
- Part de la population de moins de 29 ans en 2011
- Part de la population de 30 à 59 ans en 2011
- Part de la population de 60 ans et plus
- Taux de variation annuel 2006-2011
- Part des agriculteurs exploitants de 15 ans et plus en 2011
- Part des artisans, commerçants et chefs d'entreprise de 15 ans et plus en 2011
- Part des cadres, professions intellectuelles supérieures de 15 ans et plus en 2011
- Part des professions intermédiaires de 15 ans et plus en 2011
- Part des employés et ouvriers de 15 ans et plus en 2011
- Part des retraités de 15 ans et plus en 2011
- Part des titulaires du diplôme niveau BEPC, brevet des collèges ou niveau inférieur en 2011 (comprend les non diplômés)
- Part des titulaires d'un CAP ou d'un BEP en 2011
- Part des titulaires d'un baccalauréat en 2011
- Part des titulaires d'un bac+2 ou niveau supérieur en 2011
- Part de l'emploi Agriculture au lieu de travail en 2011
- Part de l'emploi Industrie au lieu de travail en 2011
- Part de l'emploi au lieu de travail Construction en 2011
- Part de l'emploi au lieu de travail Commerce, transports, services divers en 2011
- part de l'emploi au lieu de travail dans l'administration publique, enseignement, santé et action sociale en 2011
- Taux d'activité
- Taux de chômage
- Part des établissements actifs de l'agriculture, sylviculture et pêche au 31/12/2012
- Part des établissements actifs de l'industrie au 31/12/2012
- Part des établissements actifs de la construction au 31/12/2012
- Part des établissements actifs du commerce, transports et services divers au 31/12/2012
- Part des établissements actifs de l'administration publique, enseignement, santé et action sociale au 31/12/2012
- Part des établissements actifs de 1 à 9 salariés au 31 décembre 2012
- Part des établissements actifs de 10 salariés ou plus au 31 décembre 2012
- Part des résidences secondaires et logements occasionnels en 2011

## ANNEXE 2 : Guide d'entretien des compétences mené dans le Figeacois

### *Chefs d'entreprise mécanique / aéronautique - responsables RH*

*Le questionnaire se présente en 2 volets, un volet assez "descriptif" quantifiable et un volet qualitatif relevant de l'organisation interne de l'entreprise.*

#### **Présentation de l'entreprise (15mn)**

- 1) Nom de l'entreprise
- 2) Pourriez-vous présenter l'entreprise, ses origines et son organigramme ?
- 3) Quels sont ses produits et quel sont ses principaux fournisseurs ?

#### **Volet Quantitatif (45mn)**

1) Effectif total : Salariés

2) Catégorie socio-professionnelle (CSP)

	Effectif	% du total
Ouvrier		
Employés		
Agent de Maîtrise / Technicien / profession intermédiaire		
Ingénieurs et cadres		

4) Les qualifications dans l'entreprise

<b>Niveau moyen de qualification</b>	
<b>Certificat d'études primaires</b>	%
<b>Ancien Brevet, BEPC</b>	%
<b>CAP, BEP</b>	%
<b>Baccalauréat</b>	%
<b>BAC +2 (DUT, BTS, DEUG</b>	%
<b>Diplômé de l'enseignement supérieur (2ème, 3ème cycle, grandes écoles</b>	%

4) Quels sont les métiers de l'entreprise qui comptent le plus grand nombre d'emplois ?

<b>Les métiers / effectifs</b>	<b>Mobilité et Substituabilité</b>
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	
9-	

5) Description des métiers et des compétences

<b>Description du métier</b>	<b>Compétences</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Compétences générales</li><li>• Compétences particulières : (spécifiques à l'entreprise /au territoire)</li></ul>
1-	
2-	
3-	
4-	
5-	
6-	
7-	
8-	

9-	
----	--

***Volet Organisation / gestion (15mn)***

- 1) Pouvez-vous décrire les modes de communication interne (institués, formalisés, informels)?
- 2) Quelles sont les collaborations internes, externes ? (En RH)
- 3) Est-ce que les caractéristiques locales (zone rurale, population, tissu économique) jouent sur les activités ? si oui, lesquelles et de quelle façon ?

***Visite de l'entreprise si possible (15mn)***

*Il serait intéressant de photographier chaque métier avec accord de chef d'entreprise et du salarié.*



## ANNEXE 3 : Exemple de retranscription d'entretien de la Mecanic Vallee

### *Entreprise de la filière du câblage*

- Rappeler les objectifs de l'enquête :
- Mieux cerner les métiers de l'entreprise et identifier les compétences stratégiques (rares, spécifiques territoriales / Partir des besoins pour alimenter un travail de recherche / bénéfique pour le territoire
- Les entretiens seront tous enregistrés, ils feront l'objet d'une synthèse qui sera renvoyée aux personnes interviewées. Ils seront confidentiels.

### *Présentation de l'entreprise*

#### 1) Représentant de l'entreprise : Fem Techno (XD)

Monsieur XD était salarié de l'entreprise quand il est devenu le Directeur en 2012. Il a succédé au fondateur. Il est né à Figeac et y a fait une partie de ses études avant de partir du territoire. Il estime être revenu à Figeac « par hasard ».

#### 2) Présentation succincte l'entreprise

L'entreprise est née en 1990 sous l'impulsion de l'entreprise Ratier Figeac qui cherchait à construire un réseau de sous-traitants locaux. Un salarié (CL) du Bureau d'Etudes de Ratier Figeac a ainsi créé FEM Aéro qui étant directement lié à Ratier Figeac.

Le premier métier de l'entreprise concerne le câblage électrique. L'entreprise s'est ensuite déployée que le marché de l'électronique avant enfin d'entrer dans le marché des armoires électriques. Chaque étape a correspondu à une montée en complexité des compétences requises.

Fem Techno ou Fem Technologie a vocation de passer de l'Aéro et la Techno. Ce qui correspond à une volonté stratégique de redéploiement des activités et des clients. Désormais, l'aéronautique ne représente plus que 5% maximum de l'activité de l'entreprise. L'activité repose désormais sur la Machine-Outil pour les secteurs d'activité militaire, ferroviaire, agricole, médicale, automobile. Elle souhaite accéder aux marchés de l'énergie et des télécommunications.

En 2014, l'entreprise employait 45 salariés et dégage un chiffre d'affaire de 5 800 000€, elle a également une filiale SIMEQUIP qui est un bureau d'études de 9 personnes au chiffre d'affaire de 600 000€. Le bureau d'études quant à lui est beaucoup plus tourné vers le marché de l'Aéronautique locale mais aussi régional. Les

marges de FEM Techno sont très faibles, elle est de l'ordre de quelques dizaines de centimes maximum par produit ce qui nécessite de faire beaucoup de volume pour atteindre ce montant.

Jusqu'en 2008/2009 (année de la crise économique), 90% du personnel était dédiée à la production et 10% aux services dits supports (achat, logistique, contrôle, etc.). Depuis, l'évolution de la stratégie commerciale a conduit à un rééquilibrage 55% du personnel occupe des postes à la production et 45% aux services supports. De plus, depuis 2010, le marché s'est fortement orienté vers des produits « électromécanique » car ils ne sont pas délocalisables (très lourd et encombrants). Le personnel spécialisé en câblage est parti et il est en même temps remplacé par des personnes compétentes en électromécanique. Enfin, jusqu'en 2009 il y avait beaucoup plus de CDD que de CDI mais depuis 2010 on a adopté une stratégie de fidélisation via le CDI. Nous avons beaucoup plus à gagner avec du personnel formé, impliqué et fidèle.

La répartition de l'effectif de l'entreprise respecte la parité (à une ou deux personnes). Pourtant, quelques postes sont bien plus souvent occupés par des filles et inversement. Les postes qui requièrent de la dextérité sont souvent occupés par les filles et inversement, les garçons occupent ceux qui sont réputés plus physiques.

### **Les activités de l'entreprise**

L'entreprise vient en sous-traitance d'autres entreprises. Elle réalise des armoires électriques, des câblages pour le passage de l'information et de l'électricité. En ce qui concerne la sous-traitance électrique, l'entreprise est positionnée sur la production de petites quantités. Toute la difficulté est donc de passer d'une production à une autre de manière assez rapide. En effet, les câbles de télécommunication qui véhiculent de l'information peuvent être très fins tandis que certaines demandes de clients peuvent concerner des câbles très épais. En matière de sous-traitance-électronique. L'entreprise possède des points forts notamment en ce qui concerne sa capacité d'achats des composants les plus en pointe ainsi que le savoir-faire de quelques opératrices ce qui permet de réaliser des petites quantités (de 5 à 25 cartes) qui seront soit des prototypes pour d'autres entreprises ou des petites séries. Pour des quantités supérieures à 3000 cartes par semaine, d'autres entreprises de la région sont mieux dotées en outils pour les réaliser. La grande force de l'entreprise est de pouvoir compter sur sa ressource humaine pour réaliser les productions demandées. En ce qui concerne enfin la sous-traitance mécanique (armoires, coffrets...), FEM Techno est en capacité à livrer un produit complet à ses clients : armoire avec ses câbles, le tout bien entendu connectés.

Enfin, un bureau d'études permet de préparer les projets et d'en assurer le suivi. Le client peut ainsi demander à réaliser un câble, une carte ou une armoire avec des fonctions spécifiques. L'entreprise se positionne sur des marchés de niche, elle est en mesure de réaliser la totalité de la demande mais toujours pour des petites quantités, dans tous les cas dans des volumes qui n'intéressent pas les grosses entreprises. La taille moyenne de la production est de 10 à 20 pièces hebdomadaires.

Du fait de ces spécificités (petite taille de production, marché de niche, différents secteurs industriels, etc.) l'entreprise positionne fortement sa stratégie de développement sur la qualité (meilleure identification des besoins, meilleures réponses, meilleure suivi). Son Dirigeant estime qu'il s'agit du seul moyen pour répondre à la concurrence par les prix des autres continents et notamment asiatiques. L'entreprise doit constamment allier qualité des produits, souplesse de réalisation, et viendra enfin le prix de réalisation.

La crise de 2008 a été vraiment ressentie en 2009. Le recrutement s'en est ressenti.

Jusqu'en 2008/2009, les commandes portaient sur beaucoup de produits en séries, nous disposions alors de beaucoup de délais pour les réaliser et cela concernant essentiellement des « filaires », c'est-à-dire des produits avec pour base le fil transportant l'électricité ou l'information.

L'entreprise sera emmenée à s'agrandir et à racheter des terrains, il est impératif de commencer les démarches de prise de rendez-vous avec la municipalité.

### **Localisation de l'entreprise sur le territoire**

FEM a été créé par un cadre de l'entreprise Ratier, c'est pourquoi elle est localisée historiquement sur ce territoire. Maintenant, ils n'ont plus vraiment de raisons d'être ici car son marché est national. Pourtant, selon son Directeur, il existe quand même des avantages à sa location dans le Figeacois. En effet, en restant ici, elle bénéficie des infrastructures locales des autres entreprises, comme les transporteurs par exemple, qui passent tous les jours. Le fait qu'ils aient des clients importants comme Ratier, ils sont obligés de passer tous les jours. En négociant avec les transporteurs, ils peuvent faire bénéficier l'entreprise de la fréquence des passages mais aussi de places disponibles dans les camions. Ça permet aux transporteurs de remplir leurs camions, et ça permet à FEM d'avoir tous les jours dépôt et départ de produits. *(NDLR : économie d'urbanisation, effet externe à la firme mais dont elle bénéficie du fait de la disponibilité d'infrastructure et de services aux entreprises. (Cf. Boutillier S., Levratto N.Carré D., 2015))*

L'inconvénient de la localisation dans cette zone est que les autres entreprises plus importantes attirent les compétences les plus rares en proposant des salariales assez élevés.

### **L'avenir de la filière aéronautique-mécanique et les scénarios d'évolution**

Le scénario du Figeacois « à quai de la mondialisation » est tout à fait envisageable. L'économie repose sur une seule activité industrielle importante. Son effondrement même lointain ou faiblement probable pourrait entraîner tout le territoire dans sa chute. Rien n'empêche d'envisager un nouveau 11 septembre concomitant à une très forte hausse du kérosène et que l'aviation, fortement concurrencée par les pays asiatiques ne se relève pas d'une crise majeure. Les centres de décisions sur les productions sont déjà à l'extérieur du territoire. Pour contrebalancer cette possibilité, il faut miser sur une évolution vers la diversification des activités industrielles est une nécessité vitale. Il faut résolument porter la stratégie de développement vers nos petites entreprises. Le territoire dispose désormais de nombreuses voies possibles (Métrasur, WhyLot, etc.). Chacune de ces petites entreprises sont porteuses d'une nouvelle possibilité de développement qu'il faut accompagner.

Le scénario d'un développement recentré sur les acquis du territoire et la coopération entre les acteurs économiques dépend de la volonté des petites entreprises à resserrer la maille de leurs collaborations. Il s'agit avant tout de ne plus jouer individuellement mais collectivement. Ce scénario nécessite un meilleur échange de l'information parfois confidentielle (RH, salaire, Comptabilité, Marges, etc.). Il s'agira de mutualiser des services supports et les activités de production.

Le développement d'entreprises liées en réseau et partant d'une base de savoir-faire locaux, de compétences portés par des jeunes entrepreneurs est un scénario vers lequel il nous faudra tendre à long terme.

### 3) Les métiers stratégiques, les compétences de bases et les compétences supplémentaires?

Les métiers	<p>Parmi ces compétences aidez-nous à identifier les compétences (face à la concurrence):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Pertinence</u> de la ressource, si la ressource permet à l'entreprise de saisir un opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, on considère que la ressource est pertinente. (P)</li><li>- La <u>rareté</u> de la ressource. Plus elle est rare, plus elle est stratégique. (R)</li><li>- le caractère <u>imitable</u> de la ressource. Ici, on considérera la ressource en fonction de sa durabilité. plus les ressources ou les compétences sont tacites (non codifiées), moins visibles et donc imitables. Par ailleurs, certaines compétences sont longues à forger donc pas très imitables. (I)</li><li>- Ressources <u>sans substitut</u> (SS)</li><li>- La <u>transférabilité</u> de la ressource autrement dit sa spécificité et donc au degré de contrôle exercé par l'entreprise la possédant. Il s'agit d'une ressource qualifiée d'idiosyncratique c'est-à-dire difficilement redéployable dans un autre contexte. Il y a transférabilité de la compétence lorsqu'elle est mobilisée par l'entreprise (en cas de compétences individuelles), mais non véritablement détenue (T)</li></ul> <p>Parmi les compétences suivantes aidez-nous à identifier les compétences indispensables au fonctionnement de l'entreprise et moyens d'acquisition</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Compétence de base pour entrer dans l'entreprise (CB)</li><li>- Compétence accessible au sein de l'entreprise (CA)</li><li>- Compétence sans laquelle l'entreprise en peut fonctionner (CHS pour compétence Hors Service)</li><li>- Compétence disponible sur le territoire de Figeac (CF)</li></ul>
-------------	--

<p>1- Câbleur Electrotech (10 pers), Bac Pro électrotechnique (Ou Bac pro électronique-mécanique). Le diplôme est délivré par le Lycée Champolion.</p>	<p><u>Technicien Electronique:</u>  &gt; Connaître la technologie électronique et la fonction des composants (microprocesseurs, résistances...)  &gt; Connaître les langages de programmation  &gt; Maîtriser la technologie des composants et la fabrication de cartes électroniques  &gt; Savoir utiliser des outils de conception / simulation assistée par ordinateur  &gt; Savoir rédiger des comptes-rendus techniques  &gt; Avoir une bonne connaissance de l'anglais technique  &gt; Savoir appliquer les consignes de sécurité  Mobilité : -3  Substituabilité : 0</p>
<p>2- Câbleur Electrotechnique (2 à 3 personnes), peu de besoins. BEP Electronique</p>	<p><u>Electrotechnicien:</u>  Connaître les technologies liées au courant fort (haute tension / basse tension) et au courant faible (voix, données, images)  &gt; Savoir lire et interpréter des plans d'installation et des schémas électriques  &gt; Avoir une connaissance approfondie des techniques de pose et des normes en vigueur  &gt; Avoir de bonnes notions de mécanique  &gt; Savoir vérifier et attester de la conformité des installations réalisées  - Soudure  Mobilité : 3  Substituabilité : 3</p>
<p>3- Câbleur Filaire (7 personnes), Pas de formation requise initialement</p>	<p>- Etre très précis dans ses gestes (recrutement d'anciennes couturières)  Mobilité : -1  Substituabilité : 2</p>
<p>4- Wrappeur (3 personnes) : relier les cartes électroniques au fond de rack par des fils enroulés sur des broches des composants. C'est un travail minutieux et très long et qui nécessite de la précision. Un travail qui se réalise à l'aide d'un simple « pistolet » par une personne qui doit connaître le fonctionnement des cartes.</p>	<p>- Formation exclusivement interne car il n'y a pas de formation spécifique. Il s'agit d'une niche d'activité qui s'est déployée seulement depuis 2010 dans l'entreprise. Sur ce poste, il faut disposer d'aptitudes mais pas forcément d'une connaissance précise. L'essentiel sera transmis par l'entreprise. Le recrutement s'effectue sur des profils très larges comme des <b>anciennes couturières</b>. Dans les années 80, lorsque les entreprises du textiles ont déménagées, Monsieur Lafon a recruté ces personnes pour ce métier au sein de l'entreprise.  - Notions de base en en électricité et électronique  - Notions de mise en sécurité électrique  - Être capable de lire un manuel fourni par la formation IPC  - Avoir de l'expérience du métier est un avantage  - Nécessite une formation spécifique complémentaire IPC</p>

<p>5) Contrôleur : <i>"Les métiers en tension sont essentiellement ceux de contrôleurs, qui doivent avoir une connaissance de tous les produits de l'entreprise"</i></p>	<p>C'est poste en forte tension au sein de l'entreprise.          La politique de haute qualité de l'entreprise repose sur la livraison de produits correspondant en tous points aux demandes des clients. Pour cela, ils font l'objet de contrôles permanents. Ils sont effectués par les 2 contrôleurs de l'entreprise qui possèdent un large panel de compétences car ils doivent pouvoir identifier le problème d'une pièce mais aussi l'endroit où le défaut a été généré. Ainsi, toutes les compétences techniques de l'entreprise doivent être concentrées sur une ou deux personnes. Ils doivent également connaître les attentes en qualité des clients, ils sont une interface entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients. Ils ont en charge une responsabilité très importante au sein de l'entreprise.          Pour le Directeur, le seul moyen de recrutement à ce poste est de faire monter des gens en interne, mais concrètement ce n'est pas si simple : certaines personnes ne veulent pas monter car ne supportent pas la pression, et préfèrent rester sur un poste où ils excellent. Et faire monter quelqu'un revient à priver un service de la personne la plus compétence probablement, et ce n'est pas forcément souhaitable non plus.          Mobilité : -1          Substituabilité : 2</p>
<p><b>Les savoir-être de l'entreprise</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir être à l'heure</li> <li>- savoir être humble, savoir commencer au bas de l'échelle</li> <li>- avoir de l'ambition saine, vouloir apprendre/progresser/avoir des responsabilités</li> <li>- être dans une logique « je donne plus pour pouvoir progresser » et non « j'attends qu'on m'augmente pour donner plus ».</li> <li>- prendre des responsabilités et en être heureux</li>   <li>- avoir une certaine adaptabilité : être disponible pour travailler tard le soir s'il le faut, pour aider les équipes ayant le plus de travail ... ceci est lié au fait que FEM s'adapte constamment au marché, aux besoins des clients, et le marché est très aléatoire.</li> </ul>

L'essentiel du travail réalisé chez FEM Techno est manuel. Il existe peu de machines, seules les pinces à sertir, les petites perceuses et quelques petits outillages sont utilisées. L'essentielle de la richesse, de la valeur ajoutée produite par l'entreprise est fondé sur les gens.

**NB :** *Nous nous sommes concentrés sur les métiers de la production mais peut-être que les compétences les plus partageables sur le territoire sont les compétences transversales (d'administration de l'entreprise)*

#### 4) Recrutement, transmission des « valeurs » de l'entreprise et fidélisation des salariés

Le turn-over est très faible, l'entreprise n'est donc pas très souvent confrontée à la nécessité de recruter (1 à 2 salariés par an maximum). Toutefois, lorsque cela est nécessaire, l'entreprise sollicite Pole Emploi pour ses besoins de techniciens et parfois, ponctuellement, sur un poste de cableur/cableuse. Sinon, le recrutement s'effectue par opportunité, lorsque le Directeur repère un profil intéressant (par candidature spontanée ou par son réseau propre, il embauche la personne et la forme via des formations spécifiques (électricité, sécurité, etc.). L'entreprise rencontre de réelles difficultés de recrutement. Elle recherche les mêmes candidats que beaucoup d'entreprises du territoire. Le Directeur considère qu'il ne dispose pas des mêmes moyens que les grandes entreprises pour attirer les meilleurs talents (primes du 13 voire 14eme mois, salaire intéressant, CE puissant, etc.).

Avant l'arrivée du Directeur actuel (Monsieur XD) la politique d'embauche consistait essentiellement à rechercher des « gars du coin », car ils bénéficiaient d'un a priori très positif, c'était des personnes considérées comme fidèles car si elles ne partaient pas du territoire, elles resteraient au sein de l'entreprise. Le premier critère sur lequel se fonde le recrutement est une envie d'apprendre et de progresser.

M. XD, quant à lui, préfère recruter des personnes qui viennent d'ailleurs pour car :

- Elles sont censées connaître autre chose, et peuvent donc à priori avoir du recul par rapport à ce qui se fait à FEM, notamment en ce qui concerne les conditions de travail qui selon lui ne sont pas si mauvaises.
- Elles peuvent amener une vision extérieure à l'entreprise. De ce fait, posséder une certaine ouverture d'esprit, une connaissance des méthodes de travail et des outils nouveaux qui leurs permettent d'être « force de proposition ». Par ailleurs, elles apportent un regard extérieur questionnant les habitudes de travail en interne et peuvent ainsi demander pourquoi telle chose est faite de cette façon là, et remettre en question des façons de faire qui parfois n'ont plus de raison d'être. Le critère de localité du recrutement n'intervient pas vraiment dans le recrutement car il vient à la fin d'une longue liste d'aptitudes au travail et de savoir-être. Par ailleurs, le nombre peu élevé de candidatures reçues par l'entreprise fait que le choix est très restreint.

Pour chaque nouveau salarié, il est prévu une séance d'information aux savoir être (principalement savoir être à l'heure) et au règlement intérieur de l'entreprise.

Ce temps d'échange permet également de transmettre aux nouveaux salariés des « valeurs » internes à l'entreprise comme celle de l'humilité afin d'accepter de commencer au bas de l'échelle salariale mais également dans le poste, sous la responsabilité d'un référent. Par ailleurs, ce temps d'information permet aussi de « jauger » des ambitions du nouveau salarié volonté d'apprendre, de progresser et d'avoir des responsabilités.

Pour l'essentiel, il s'agit d'installer la relation salarié-entreprise dans une logique gagnant-gagnant : « je donne plus pour pouvoir progresser » et non « j'attends qu'on m'augmente pour donner plus ».

Par ailleurs, il s'agit aussi de partager avec d'autres salariés une certaine adaptabilité. Elle se matérialise principalement par le fait d'être disponible pour travailler tard le soir s'il le faut, pour aider les équipes ayant une surcharge ponctuelle de travail. Ceci est lié au fait que FEM s'adapte constamment au marché, aux besoins des clients, et les commandes étant très aléatoires, la visibilité des commandes étant réduite à 3 mois maximum.

En contrepartie de la flexibilité demandée aux salariés, les cadres pratiquent aussi la flexibilité sur les horaires de l'usine. Lorsqu'un salarié doit prendre un rendez-vous personnel sur le temps de travail, ils considèrent qu'il peut rattraper ce temps plus tard.

### *La formation des salariés*

Il s'agit d'une clef de la stratégie de développement de l'entreprise. L'objectif est de permettre le plus possible aux salariés d'occuper plusieurs postes et ainsi être polyvalent en cas de chocs économiques ou d'afflux inhabituel de commandes. Il faut pouvoir en permanence s'adapter au changement de rythme, de secteur et de métier. Malgré une répartition implicite des postes en fonction du sexe, la volonté de l'entreprise est qu'il n'y ait aucun poste réservé à l'un ou l'une mais que tous peuvent occuper en fonction des besoins du moment.

La difficulté de la formation vient en premier lieu de la volonté pas toujours présente des salariés à se former. Les blocages viennent du fait que les salariés ne souhaitent pas avoir plus de responsabilités.

La formation, essentiellement interne se fonde beaucoup sur le parrainage. Il est décrit dans le cahier des charges « qualité » de l'entreprise. Le premier inconvénient de cette modalité de transmission est le temps disponible des salariés. Pendant les périodes de rush, ni le parrain, ni le Padawan ne disposent de temps pendant leurs missions de transmettre pour l'un et de se perfectionner pour l'autre. Pendant les périodes creuses, le temps n'est plus une difficulté mais les ouvrages sur lesquels il serait possible de former manquent et appauvrissent le contenu des informations transmises qui restent par conséquent très théoriques. Le deuxième inconvénient de la formation interne vient du fait que les salariés transmettent seulement une partie de la richesse de la formation initiale qu'ils ont obtenu. De ce fait, au bout du compte, les salariés finissent par reproduire mécaniquement les gestes des anciens sans en comprendre le sens et sans pouvoir s'approprier les principes pour les faire évoluer.

La formation externe quant à elle est de plus en plus sollicitée. Parfois, les formations sont construites pour l'entreprises mais bien souvent, elles sont achetées aux organismes sur la base d'un catalogue. Les formations les plus techniques ont un contenu normé, il n'est donc pas nécessaire de les adapter aux entreprises. Les formations permettent aussi une certaine ouverture d'esprit aux nouvelles méthodes. La difficulté des formations externes est son coût très élevé pour les petites entreprises. La formation sur la norme de câblage IPC 620 coûte de 10 000 à 12 000€ pour 6 personnes. Les OPCA ne peuvent pas financer de tels montants, pourtant une véritable prise en compte de ces réalités de la part des pouvoirs publics serait une grande avancée car la formation sur ces domaines techniques est centrale, elle permet directement de prendre des marchés et ainsi d'embaucher.

« La formation est au cœur de notre compétitivité ».



### *La fidélisation du salarié*

Afin d'éviter que ses salariés parfois les plus compétents s'en aillent, attirés par de meilleurs salaires proposés par l'entreprise Ratier (situé sur la même zone d'activité), FEM essaye de développer la qualité des relations humaines avec ses salariés. Cela se concrétise par une plus grande disponibilité des cadres pour l'écoute, une plus grande attention portée à la vie personnelle des salariés, la recherche de solutions d'emploi pour les conjointes, de logement, de garderie. Le Directeur recherche actuellement les solutions territoriales notamment en s'alliant à d'autres entreprises (Comité d'entreprise territorial, etc.). Le Directeur se dit conscient d'avoir une équipe de 48 hommes et femmes avec des besoins différents auxquels il faut répondre afin de la fidéliser à l'entreprise.

Il estime être face à une double difficulté, celle du recrutement mais également celle de la fidélisation notamment en n'étant pas en mesure d'offrir au salarié les conditions d'un Comité d'Entreprise (CE) presque aussi puissant que celui des grandes entreprises locales.

### **5) La relation avec son environnement économique et territorial**

#### *Au sein de la Mécanic Vallée (MV)*

La coopération économique au sein de la Mécanic Vallée (MV) n'est pas une réalité pour le Directeur. En effet, il considère qu'elle ne lui permet pas d'accéder à de nouveaux marchés.

Selon sa perception de la Mécanic Vallée, il y a peu de clients, peu d'offres d'affaires. En d'autres termes, le fait d'être dans la Mécanic Vallée ne lui apporte pas de contrats supplémentaires.

En revanche, il lui semble que certaines formes de coopérations pourraient permettre d'accéder à de nouveaux marchés : par exemple, si la une entreprise de tôlerie sous-traitait à FEM la fabrication de certaines pièces, ensemble ils pourraient répondre à un marché auquel ni FEM ni l'entreprise de tôlerie pourrait répondre seuls. C'est également le cas si certaines entreprises locales ont accès aux marchés de certains grands donneurs d'ordre comme la SNCF, qui ont l'habitude de toujours faire confiance aux mêmes entreprises, et si ces entreprises sous-traitent à d'autres du territoire, cela permettrait d'ouvrir collectivement des marchés nationaux.

Pour que ce type de coopération voit le jour il faut :

- Que les entreprises dépassent les préjugés qu'elles peuvent avoir les unes par rapport aux autres. Il faudrait notamment accepter de faire visiter son entreprise à des personnes extérieures. Afin d'aller plus loin, il sera nécessaire d'accepter de montrer des bilans financiers par exemple pour repositionner les marges collectives. Un tel niveau de coopération n'est pas habituel pourtant, il permettrait de construire une véritable synergie locale de développement économique.
- Que certaines entreprises acceptent également d'être au second rang – être les sous-traitants de d'autres entreprises parfois beaucoup plus petites qu'elles.

D'après le Directeur, M. XD, ceci constitue un axe de développement potentiellement très important et dans lequel il souhaite s'inscrire et inscrire la stratégie de son entreprise.

### Une interconnaissance également à développer

La MV sert aussi à favoriser une interconnaissance des entreprises locales. Selon M. XD, cette meilleure connaissance du tissu économique locale devrait éviter que certaines aillent chercher des partenaires à Toulouse par exemple, alors qu'ils peuvent exister à Figeac.

#### *Avec le système d'emploi-formation local*

Beaucoup de salariés actuels viennent du « local », ils ont été recrutés car ils ont fait leurs études au Lycée Champollion (Lycée Technique de Figeac) et ils ont découvert l'entreprise par les stages. Depuis lors, ils sont restés salariés de l'entreprise.

La relation avec le Lycée Champollion est aussi travaillée au sein de l'association Mécenic Vallée dans laquelle Fem Techno est aussi adhérente. XD ne perçoit pas de faiblesse de la relation de l'appareil formation avec les besoins et notamment les siens. Il y a une volonté bien ressentie de la part des politiques de doter les grandes entreprises de compétences qui lui sont nécessaires pour se développer. La faiblesse de l'appareil de formation est justement qu'elle est principalement orientée vers les grosses entreprises et pas vers les petites entreprises.

Dans l'électronique, il n'y a pas vraiment besoin de personnels très formés, les bases suffiront. Seuls quelques cadres sont bien formés. L'essentiel des compétences vient des formations de base en électronique, pour le reste, ce sont des transmissions internes. Le positionnement de l'entreprise sur des marchés de niche en est la principale cause. En effet, les produits ne sont pas fabriqués en grand nombre, alors que les formations sont dimensionnées pour répondre à des standards plus importants.

#### *Le territoire support du développement*

Les entreprises locales sont confrontées à la nécessité d'avoir accès à la pointe de la technologie de la communication. Internet à Haut débit est en ce sens une nécessité incontournable. Les cahiers des charges peuvent « peser » plusieurs Giga-octets, pour les télécharger une entreprise ne doit pas avoir à attendre des heures, d'autant plus que les délais de réponse sont toujours très courts.

Les acteurs du territoire, doivent repenser les modes de recrutement en fonction des familles. En effet, la difficulté pour le conjoint ou la conjointe de trouver un emploi est réelle. Il faut une coordination territoriale en la matière car seule la Mécenic Vallée ne peut remplir cette mission. De plus, la Mécenic Vallée ne concerne que les emplois industriels. Les personnes peuvent rechercher des emplois dans d'autres secteurs d'activités. Il s'agit d'une problématique territoriale qui nécessite un traitement collectif et pas seulement par les réseaux constitués de la Mécenic Vallée. Enfin, toute la difficulté pour une personne est de valoriser de compétences acquises au fil des expériences. Les qualifications permettent d'entrer dans les entreprises aux postes normés, les compétences permettent de se dégager de cette contrainte et ainsi permettre à certaines personnes d'avoir accès aux entreprises plus petites. Il s'agit d'un véritable gisement pour des petites entreprises. Les métiers de Fem Techno par exemple ne sont pas toutes normés aussi des notions et un savoir être suffiront. Les réseaux

territorialisés et formalisés pourront ainsi permettre de faire émerger des talents. Il semble à Monsieur XD que Pole Emploi n'est pas en mesure de réaliser ce travail qui est une sélection plus fine.

L'attractivité globale du territoire est un sujet qui doit être partagé entre toutes les instances locales. En effet, l'entreprise rencontre cette difficulté lorsqu'il s'agit de proposer un poste pour une personne venant de l'extérieur, de « vendre » le territoire et ses atouts. Les horaires d'ouverture des magasins, son patrimoine bâti, les réseaux de transport et de télécommunication. Le logement est un sujet par exemple qui a été partiellement résolu par les acteurs du territoire, notamment grâce au foyer des jeunes travailleurs. Tous ces sujets restent du ressort de tous et pas seulement des entreprises.

Le transport collectif est aussi un sujet commun à tous les acteurs du territoire. Les salariés qui n'ont pas de véhicule doivent pouvoir compter sur un maillage assez dense et assez développé pour être opérationnel. Cela concerne tous les publics en difficulté (jeunes, personnes âgées, etc.).

Les services de santé sont quant à elles « victimes » d'une certaine « hypocrisie » car les gens disent vouloir un service de santé local mais ne souhaitent pas l'utiliser lorsqu'ils ont un problème. Il s'agit d'une option qu'ils souhaitent pouvoir maintenir en cas de problème grave mais lorsqu'ils ont la possibilité, ils préfèrent aller consulter à Toulouse ou ailleurs. De fait, l'hôpital fonctionne en service réduit.

## **ANNEXE 4 : Liste des acteurs enquêtés en territoire de Figeac**

### **Secteur agricole et agroalimentaire:**

- 10 chefs d'exploitation de l'ensemble du territoire
- 5 chefs d'entreprise de l'agroalimentaire
- un vétérinaire exerçant dans l'agriculture
- un comptable spécialisé en agriculture
- un responsable de magasin de produits locaux agricole
- un agent des services de l'Etat en charge de l'agriculture
- deux responsables de centre de formation agricole
- un responsable technique de la Chambre d'Agriculture

### **Secteur aéronautique et mécanique :**

- 12 chefs d'entreprises et responsables ressources humaines
- un Délégué de la Mecanic Vallée
- un observateur extérieur
- un responsable de la formation

### **Secteur artisanat et bâtiment :**

- un chef d'entreprise du TP
- un responsable de syndicat artisanat et bâtiment
- un agent de groupement d'employeurs
- un architecte

### **Secteur résidentiel :**

- un responsable d'Hôpital
- un responsable CAF
- un responsable de centre social
- un responsable de centre de personnes handicapées
- deux responsables d'Associations de commerçants
- un professionnel hébergeur touristique
- un responsable d'Office de Tourisme
- un expert comptable
- un responsable de centre universitaire

### **Acteurs de l'emploi**

- Un ancien directeur de Pole Emploi à Figeac
- Une responsable d'agence d'interim
- Le service de remplacement agricole
- Une responsable de l'Association Mode d'Emplois

## ANNEXE 5 : Grille d'enquête à Langres et dans Sud Alsace

Les entretiens sont menés de façon identique et concernent chacun des trois groupes d'acteurs. Les entretiens dureront environ 2 heures et feront l'objet d'une synthèse générale.

### A) Mobilisation des acteurs et question de représentation (comment on choisit les personnes du groupe)

*Comment le groupe de travail s'est-il constitué ?*

Il s'agit d'identifier des conditions de participation à un projet ou facteurs favorisant la participation à un projet

1. Qui a été à l'initiative de ce projet ? Quelles motivations ?

2. Quelles personnes/structures ont été invitées à participer au projet ?

Informations sur le nombre de personnes, le type de personne/structure

3. Comment avez-vous procédé ? (Sélection sur certains critères, appel à des réseaux ou personnes ressources pour vous recommander des noms, listing ...)

Si sélection : Quels étaient vos critères de sélection ? Attentes particulières vis-à-vis d'un acteur ? Comment avez-vous repéré ces personnes ? les connaissiez-vous ? comment ?

Information si fait appel à un réseau

4. Comment les avez-vous sollicitées ? Visite, mail, téléphone, lors d'une manifestation...

Comment avez-vous présenté le projet, justifié votre sollicitation ?

5. Avez-vous rencontré des difficultés à mobiliser certaines personnes/structures ? Si oui, lesquelles ? pourquoi ?

### B) Niveaux et formes de participations des acteurs

Il s'agit d'identifier les acteurs clés pour le projet ainsi que la distribution des rôles des acteurs.

1. Une fois les personnes intégrées au groupe de travail, comment ont-elles été amenées à participer au projet ? définition d'une fonction particulière, comment ? sollicitation à des séances de travail ? lesquelles ?

2. Comment travailliez-vous ensemble ? types d'échange ? fréquence ?

Réunions, circulation de l'information...

3. Quel était le degré d'investissement des personnes ? attitudes, personnes actives, intéressées, fait juste acte de présence ?

Y a-t-il eu des leaders qui se sont dégagés, des portes paroles (double casquette ?) ? des personnes en retrait ?

(Écoute, information, contrôle de ce qui se dit, parce qu'untel est là, pour participer à la décision...)

4. Sur les différentes étapes du projet, les personnes étaient-elles toutes présentes ? Pourquoi ? Certaines personnes toujours présentes ? Pourquoi ?

Pour les personnes pas toujours présentes, à quel(s) moment(s) du projet ? Savez-vous pourquoi ?

5. La présence de certaines personnes vous a-t-elle manquée à certains moments du projet ? pourquoi ? quels moyens mis en œuvre ?

6. Avez-vous rencontré des difficultés pour travailler en groupe ? Lesquelles ? Moyens mis en œuvre pour les résoudre ?

7. Certaines personnes se sont-elles désengagées ? pourquoi ?

### C) Retour d'expérience et effet sur les relations

1. Quels enseignements tirez-vous de ce travail de groupe ? apprentissages ?

a. Y a-t-il eu une progression de faite au niveau du travail en groupe ? Laquelle ?

b. Y a-t-il eu une progression au niveau de la prise de décision collective ?

2. Le projet a-t-il fait émerger de nouvelles formes de relations entre les personnes ?

3. Des liens entre les personnes ont-ils été créés suite à ce projet ? liens extérieurs ?

4. Formes d'engagements coopératifs/alliances/institutionnalisation suite au projet ?

Effet sur la gestion de l'emploi local ?

5. Le choix des personnes du groupe de travail vous semble-t-il justifié aujourd'hui ? une personne/type de personne/structure vous a-t-elle manqué pour ce projet ?

6. Le projet a-t-il contribué à faire progresser la prise de décision collective ?

- Une nouvelle gouvernance est-elle née ?

- Si oui, Pouvez-vous décrire les modalités ? Et que faudrait-il faire pour la faire vivre ?

#### D. Quelle est la place et le rôle de l'Etat dans le projet ?

#### Liste des personnes rencontrées :

##### Sud Alsace

Nom	Fonction – Structure
Mme. VD	RRH, entreprise PSA Peugeot Citroën (8000 emplois sur le territoire)
M. AF	Animateur territorial du bassin mulhousien, UD68
M. YG	Animation Economique - Conseiller d'entreprise, Chambre de Métiers d'Alsace
M. DH	Directeur du pôle développement économique et attractivité, Communauté d'Agglomération M2A
M. JLK	Directeur territorial délégué Haut-Rhin, Pôle Emploi
M. PM	Président MEF, Vice-président M2A, adjoint au maire de Mulhouse
Mme. SR	Chargée de Développement RH, Emploi et Formation, UIMM Alsace
Mme. JR	Responsable du pôle développement territorial de l'Agence Sud Alsace, Région
M. JR	Secrétaire général Haut-Rhin, FO
Mme. SS	Responsable Conseil, Fongecif Alsace

##### Territoire de Langres

Nom	Fonction – Structure.....
Mme. MB	Directrice Mission locale
M. AC	Directeur, Entr'in 52 (SIAE)
M. JC et M. SZ	Animateur et référent GTEC Actisud 52, président d'Actisud 52
M. ED	Président Communauté de Communes du Pays de Chalindrey
M. YD	Président Conseil de Développement Territorial
M. CG	Directeur Poinfor
M. MN	Directeur général du site langrois de Freudenberg Elastomères
M. CP	Directeur Pôle Emploi
M. JFP	Conseiller entreprises, Chambre des métiers
M. LS	Chef de service, Tremplin 52 (SIAE)
Mme. BV	Responsable de l'Unité Territoriale de la Direccte Chaumont



### ***Exemple de Synthèse d'Entretien Sud Alsace – PSA PEUGEOT CITROËN***

Présent sur le territoire depuis 1962, le site d'assemblage de Mulhouse compte aujourd'hui 7000 salariés en CDI et environ 1000 travailleurs intérimaires. 80% des salariés vivent dans le bassin mulhousien, et des transports collectifs organisés permettent d'embaucher sur un rayon d'environ 50 km autour de l'usine, allant donc jusqu'à Colmar et Belfort. Le site de Mulhouse n'ayant pas de centre de recherche ou d'activité de recherche et développement, les emplois non strictement liés à la production risquent de baisser. La proportion d'intérimaires permet de palier aux variations de besoins, et celle-ci devrait se maintenir. L'entreprise recrute des profils très peu qualifiés, et travaille intensément sur la formation en interne.

L'entreprise ayant une telle influence sur le paysage économique du territoire, elle considère avoir une responsabilité envers celui-ci et se doit de montrer l'exemple et jouer un rôle moteur pour les autres entreprises. A ce titre, Mme D. est membre du CA de la MEF, participe aux rencontres d'échange de bonnes pratiques, et s'implique depuis 2 ans sur le dispositif MODEL, club d'entreprises dont le but de faciliter des prêts de main d'œuvre intersectoriels entre entreprises locales. Pensant mettre à disposition ses compétences et ressources à d'autres, ce sont trois personnes issues d'entreprises plus petites du textile qui sont aujourd'hui détachées chez PSA. Les candidats à un détachement chez PSA doivent être disponibles pour une durée d'au moins 6 mois, afin de compenser les deux mois de formation nécessaires que PSA met en place en interne. Ceci constitue généralement une difficulté pour les PME qui ont rarement cette visibilité. Au-delà de répondre à un besoin en compétences, ces prêts de main d'œuvre permettent d'ouvrir l'entreprise, d'acquérir des regards extérieurs porteurs de la connaissance d'autres fonctionnements et d'autres entreprises.

Mme D. est également impliquée dans la plateforme territoriale emploi-compétences du Grand Est, qui regroupe principalement des grandes entreprises sur un périmètre plus large. En lien avec la Direccte et Pôle Emploi, les entreprises travaillent sur la reconversion professionnelle.

Le travail de mise en lien effectué par la MEF lui permet d'avoir une meilleure compréhension de l'ensemble des acteurs du territoire. En effet, leur multiplicité et la complexité que cela engendre peut rendre le système d'acteurs locaux très opaque. Les différentes rencontres organisées ont permis de rencontrer l'ensemble des acteurs, et le travail d'éclairage et d'aiguillage mené par la MEF est particulièrement aidant. Elle joue adroitement un rôle de coordination et de relais, qui permet aux entreprises d'être plus agiles grâce à une meilleure compréhension du système d'acteurs local et du territoire. Par exemple, savoir que les changements qui sont mis en place chez PSA le sont aussi dans d'autres entreprises est très facilitant car permet d'expliquer aux salariés et partenaires sociaux qu'il

s'agit d'une évolution des métiers qui dépassent l'entreprise. Cela permet de temporiser et d'accompagner le changement, et prendre conscience de l'état du territoire.

Ces rencontres permettent également d'identifier un référent pour chaque entreprise, ce qui facilite largement les échanges. Avoir un interlocuteur neutre mais pour autant reconnu comme la MEF pour réaliser une première mise en lien puis entretenir le réseau par l'organisation de temps de rencontres est une condition nécessaire pour obtenir cette fluidité, à la fois entre les entreprises et avec les acteurs.

Enfin, Mme D. considère que les liens entre les structures ont beaucoup évolués au cours des dix dernières années. Grâce au travail de la MEF, les acteurs ont appris à s'écouter et voir leurs intérêts mutuels. Mme D. se sent beaucoup plus écoutée qu'avant, et ressent beaucoup moins d'écart avec des structures comme Pôle Emploi par exemple, avec lequel elle travaille aujourd'hui de façon très satisfaisante.

Mme D. préconise de développer une logique de GPEC Interentreprises sur le territoire. Cela faciliterait les échanges entre entreprises et permettrait de préparer les salariés à la prise de nouveaux postes si l'évolution de l'activité de leur entreprise conduisait à une telle situation. Passer quelques semaines à se former dans une autre entreprise permet à la fois de découvrir un nouvel environnement de travail et de se rendre plus attrayant sur le marché de l'emploi par l'acquisition de nouvelles compétences. Cela peut également aider à préparer les esprits en amont d'un Plan Social. Cette logique d'échange permettrait aussi de rendre leurs collaborateurs et salariés plus proactifs, les rendre plus à même de gérer le changement. Afin de faciliter la participation des PME, dont l'adhésion à ce type de dispositif est difficile, Mme D. préconise que la GPEC Interentreprises soit rendue obligatoire. La contrainte permettrait d'aider les PME à anticiper et penser leur stratégie et celle de leurs salariés. La condition pour que cela fonctionne est l'organisation de rencontres régulières, qui permettent de renforcer le réseau.

## **ANNEXE 6 : Présentation de quelques entreprises emblématiques du territoire de Figeac**

### ***Ratier Figeac***

L'entreprise Ratier Figeac est la plus importante entreprise du territoire de Figeac, elle est au centre des relations économiques industrielles locales. Son ancrage remonte au début du 20ème siècle et malgré l'isolement du territoire, son rachat par un groupe américain et les difficultés de recrutement, elle a su conserver son usine sur le territoire de Figeac.

L'emblématique entreprise Ratier-Figeac est le premier hélicier au monde et l'histoire économique du territoire lui est fortement liée. Sa création date de 1904 par le Président fondateur Paulin Ratier dont le métier initial a été ébéniste. Les premières hélices sont réalisées en bois. L'installation de la production à Figeac est le fait de considérations matrimoniales et personnelles à Paulin Ratier. Toutefois, la présence de denses forêts sur le territoire a fourni l'indispensable matière première. De plus, la présence d'une activité locale d'ébénisterie a considérablement favorisé l'installation de cette activité économique sur le territoire. Dès 1908, on assiste aux premières fabrications d'hélices en bois. En 1939, l'usine s'est ancrée à Figeac. L'éloignement du front allemand et paradoxalement, le difficile accès au territoire étaient considérés comme stratégiques pour alimenter une industrie militaire de première importance. Après la Seconde Guerre Mondiale, l'activité a prospéré et s'internationalise considérablement jusqu'à devenir une entreprise détenue par des capitaux américains en étant une filiale d'Hamilton Sundstrand. En 1998, les élus et salariés du territoire assistent inquiets au rachat de Ratier-Figeac par le groupe très grand groupe UTC (United Technologique Corporation). En effet, Hamilton Sundstrand était initialement hélicier et équipementier aéronautique comme Ratier. La complémentarité des deux cœurs de métiers du groupe était bien comprise. Mais, depuis le rachat de Goodreads en 2012, il y a un mouvement de réorganisation au sein groupe, Hamilton et Goodreads ont été fusionnés pour créer UTC Propulsion Aerospace Système, ainsi disparaît Hamilton Sundstrand. Et aujourd'hui (en 2018) l'entité Ratier Figeac appartient à la branche UTC Aerospace système. Ainsi, Ratier Figeac (France), avec deux autres entités que sont Ratier Figeac Maroc et Windsor Locks (Etats-Unis) forment un ensemble de 1 196 salariés, lesquels sont inclus dans un groupe UTC

Aerospace Systems de 40 000 salariés lui-même inclus dans United Technologies, un groupe Américain de 250 000 salariés générant 63 milliards de chiffre d'affaires en 2013. Cette imbrication du site Figeacois dans un groupe beaucoup plus important et agissant sur plusieurs continents met en lumière la force industrielle du territoire et son orientation résolument mondiale, mais également sa fragilité face aux décisions économiques venues d'autres continents.

### ***L'entreprise Avantis***

L'entreprise Avantis est un très important bureau d'études ayant de multiples pôles répartis dans toute la France. Elle a choisi d'être au plus près de ses grands clients d'où sa présence à Figeac auprès de l'entreprise Ratier. De plus, son dirigeant est un ancien cadre de Ratier Figeac qui a conservé un attachement très fort au territoire. Du fait de ses compétences sociales, il permet d'assurer l'ouverture du marché à son entreprise. C'est cette compétence qu'il cherche à transmettre aux chefs de programme de son entreprise

Créée le 1er juillet 2002 autour d'un petit groupe de 10 personnes, Avantis est une entreprise composée de différentes sociétés employant environ 400 personnes. Elle compte désormais 7 pôles territoriaux spécialisés dont celui de Figeac composé de 25 personnes sur lequel nous avons porté notre étude. Il est axé sur les outillages, la machine-outil et l'assistance technique (notamment chez Ratier Figeac) 15 personnes en Assistance Technique. Ce pôle intègre également les services du siège administratif (Comptabilité, RH, Finance...) comptant ainsi 10 personnes.

### ***FEM Techno***

L'entreprise Fem Techno a la particularité de ne travailler que très peu avec les entreprises locales. Toutefois, elle compte parmi ses salariés des couturières d'une entreprise locale, maintenant fermée, qui sont réputées très habiles. Elles n'avaient aucune notion en électricité, mais leurs habiletés en ont fait de précieux éléments au sein de l'entreprise.

Fem Techno ou Fem Technologie a pour vocation d'élargir sa spécialisation dans l'Aéronautique à de nombreux autres domaines. Ce qui correspond à une volonté stratégique de redéploiement des activités et des clients.

L'activité repose sur la machine-outil pour les secteurs d'activité militaire, ferroviaire, agricole, médicale, automobile

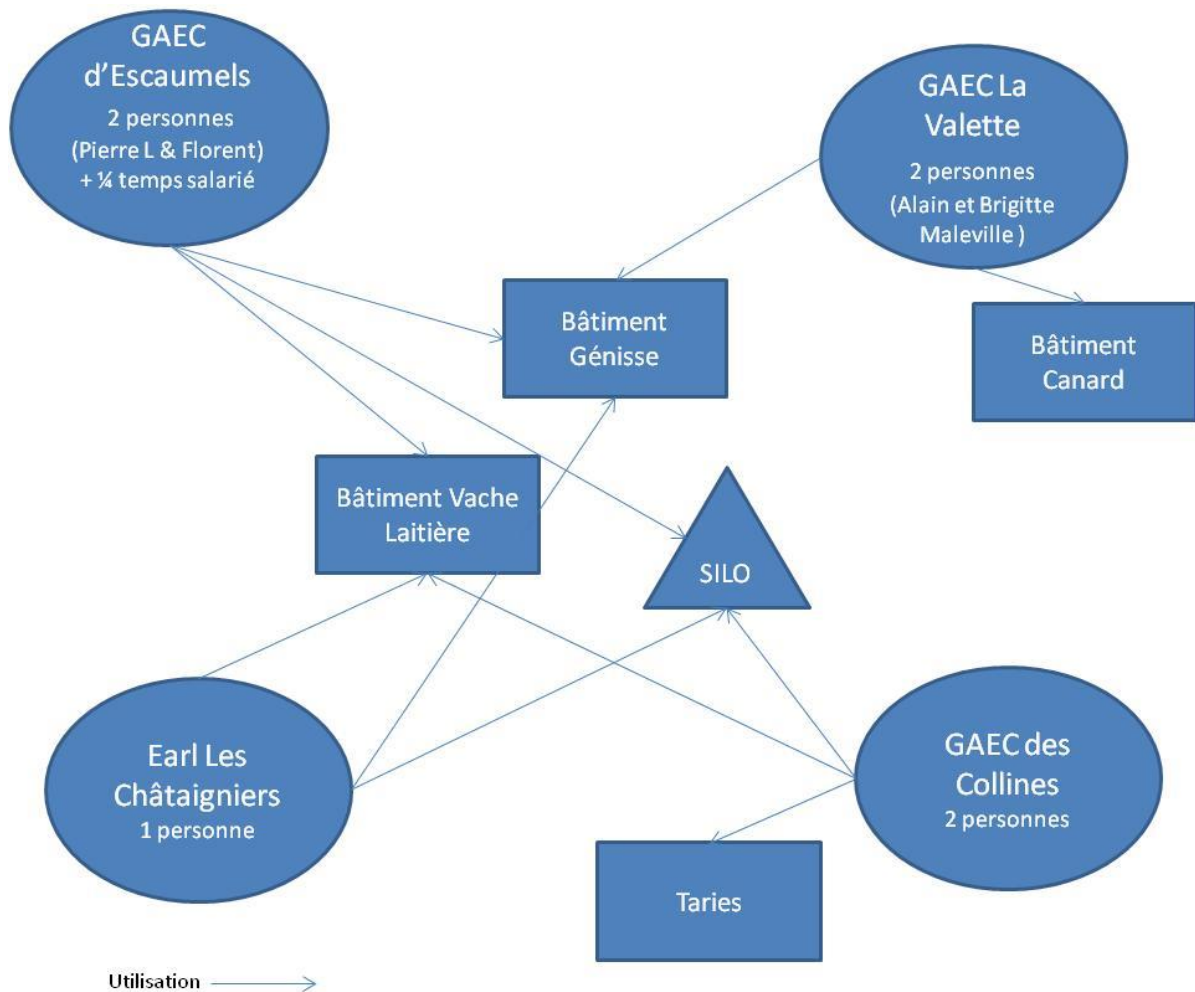
L'entreprise emploie 44 salariés dont le cœur de métier est le câblage électronique, le câblage électrotechnique, le câblage filaire. Elle a un bureau d'études comme filiale.

L'entreprise FEM Techno est un exemple d'entreprise qui a consolidé ses parts de marchés sur la base des compétences des ouvrières du textile. Alors que les « câbleurs électrotech » occupent maintenant une grande partie de ses effectifs, les câbleurs filaires permettent d'équilibrer le chiffre d'affaires de l'entreprise lorsque les commandes d'armoires électriques ne sont pas suffisantes.

### ***L'exploitation agricole de PL (agriculture)***

M. L. est installé avec son frère depuis 1989 avec une production de lait. En 1993, il lance la production de bovin viande et s'associe avec une autre exploitation agricole formant le GAEC qui se transforme EARL lorsque qu'il s'agit de mettre en commun plusieurs bâtiments agricoles. Chaque structure conserve ses spécialités, les bâtiments sont mis en commun ainsi que l'ensemble du foncier. Il s'agit d'une des formes les plus poussées de mise en commun des moyens de production dans le département.

Le GAEC est un regroupement de quatre exploitations ce qui le rend plus complexe à analyser. Toutefois, il ressort que la spécialisation de la production a rendu nécessaire une nouvelle répartition des compétences assortie d'une plus grande spécialisation. Cette dernière n'est pourtant pas synonyme de technicité. Les compétences les plus spécifiques en agriculture concernent principalement la capacité sociale et en particulier la maîtrise des réseaux et la capacité à mobiliser les personnes ressources pour accompagner le développement de l'exploitation.



### ***Société Technic Service (STS)***

L'entreprise STS est créée en 1988 suite à l'arrêt de la sidérurgie dans le bassin minier de Decazeville. L'objectif de départ était de reclasser les ex-travailleurs sidérurgiques handicapés en s'inspirant des ateliers protégés en Lorraine et qui avaient la même fonction.

Le directeur de STS propose ses services à Ratier Figeac, qui accepte de lui confier certaines tâches. Etant donné que la majorité des travailleurs d'STS étaient électriciens ou électromécaniciens, l'entreprise se voit confier le câblage des nez d'hélice. La tâche pouvait facilement être externalisée, et cela permettait à Ratier d'affecter les salariés qui y étaient dédiés à d'autres postes. Ratier Figeac leur confie ensuite la peinture, et STS obtient aussi des

marchés pour des volets roulant en PVC et quelques marchés dans l'automobile. L'entreprise fait donc ses débuts en s'orientant en fonction des donneurs d'ordres et des marchés accessibles. Lorsqu'il devient moins cher de fabriquer ces produits à faible valeur ajoutée à l'étranger (volets roulants notamment), l'entreprise change de stratégie. En 2001, le directeur investit 150 000 euros dans la construction d'une salle grise (salle à atmosphère contrôlée, où la température et hygrométrie sont régulées) et décide d'orienter son entreprise spécifiquement vers l'aéronautique. Pour ce faire, l'entreprise effectue les démarches pour obtenir les certifications nécessaires : ISO9001 en 2002, EN 9100 en 2006 (norme de qualité spécifique à l'industrie aéronautique et spatiale). De 4 à 5 personnes au départ, l'entreprise compte désormais une cinquantaine de salariés.

En 2008, M. SM., fils du précédent directeur, reprend l'entreprise. Technicien, M. SM. n'avait pas vocation à devenir chef d'entreprise, mais un concours de circonstances l'amène à s'impliquer dans la direction. En effet, en 2007, lorsque l'entreprise est en plein investissement pour doubler la capacité des bâtiments, son père, alors directeur, doit s'absenter pendant deux mois suite à un accident. M. SM. forme alors un comité de direction et se retrouve à la tête de l'entreprise.

### **La crise de 2008-2010, une parenthèse à la croissance (en effectif, en capital et en parts de marché)**

Juste avant la crise, l'entreprise est en pleine croissance et la direction commence à être confrontée à des difficultés de recrutement, dues à une pénurie de candidatures. En effet, jusque-là les ex-travailleurs de la sidérurgie fournissaient une main d'œuvre suffisante, mais durant la période avant la crise, le bassin est dans une phase de plein emploi, et STS, comme beaucoup d'autres entreprises du territoire, peine à trouver de la main d'œuvre qui lui permettrait de se développer. Elle rencontre cette difficulté alors même qu'elle ne soit même pas à la recherche de compétences particulières mais prête à former en interne les nouveaux salariés. Pour pallier la pénurie, le club d'entreprise initié par M. SM. se lance dans une campagne pour tenter de faire venir des personnes du Nord, zone sinistrée ayant une histoire similaire à celle du Bassin Decazevillois. Le club d'entreprises travaille notamment avec les journaux locaux, la Voie du Nord et crée un site internet dédié. Pour STS, cette démarche permet deux recrutements « réussis », c'est-à-dire où les nouveaux salariés sont venus avec

leur famille et sont restés. L'action, en plein développement, cesse brusquement lorsque la crise oblige les entreprises à restreindre tous leurs financements.

A la sortie de la crise, en 2010, M. SM investit 1,4 millions d'euros (« on me prend pour un fou ») pour doubler la capacité des bâtiments. L'objectif de cet agrandissement est de capter les marchés liés au porteur 400M d'Airbus, dont Ratier Figeac allait être l'ensemblier. Ratier accepte de leur garantir les marchés liés à l'opération, à condition qu'STS ait les bâtiments adaptés pour l'opération. STS s'équipe, fait construire les bâtiments, achète le matériel nécessaire (moules...), recrute les compétences. Ayant la quasi-certitude d'obtenir les marchés pour lesquels ils s'équipaient, la prise de risques réside surtout dans le fait que l'entreprise n'avait encore jamais réalisé ce genre de travaux, et ne savait pas s'ils seraient en mesure d'y arriver. Il fallait par exemple développer un flasque carbone permettant de distribuer le courant de la partie fixe à la partie mobile de l'hélice. Ratier avait initialement décidé de faire faire ce flasque carbone par une compagnie low-cost en Irlande, mais elle n'y est pas arrivée. Après l'étude des coûts associés, il s'est avéré qu'il était moins cher de produire la pièce localement. La pièce est donc rapatriée d'Irlande, et c'est STS qui récupère le marché. L'avion a quelques années de retard, donc 2011 est une année difficile pour STS, qui avait investi depuis deux ans sans aucun retour sur investissement. Le défi est finalement réussi et l'affaire permet à STS de grandir, monter en compétence, et gagner en visibilité et en notoriété. Suite à ce succès, l'entreprise se voit confier de plus en plus de marchés. Quatre ans plus tard, les bâtiments, prévus pour 90 salariés sont trop justes pour les 107 salariés que compte l'entreprise. M. M. SM, qui pensait être à l'abri de nouveaux travaux pendant au moins 10 ans doit envisager de nouveaux agrandissements.

Jusqu'alors STS était exclusivement fournisseur de main d'œuvre, l'esprit de l'entreprise était d'être prestataire de main d'œuvre. Depuis 2012, et commençant par le marché 400M, STS s'est mis à faire de la prestation globale, à gérer la sous-traitance, afin de pouvoir vendre la pièce finale au client. Cela implique la création de poste de logisticiens (pour gérer la sous-traitance sur des cycles assez longs), d'acheteurs (qualité produit et qualité système) et de contrôleurs.

**Pour progresser, un avantage au local**



En 2013, face à la difficulté de s'implanter auprès de certains donneurs d'ordres comme Liebherr ou Technofan qui ne souhaitent pas travailler avec une entreprise située à Decazeville, M. SM, accompagné par un cabinet extérieur, envisage la création d'une antenne entre Albi et Toulouse, afin de pouvoir donner aux donneurs d'ordres une adresse plus proche de chez eux. D'après M. SM, certains donneurs d'ordres se représentent le bassin Decazevillois comme un « pays d'paumés où il n'y a pas de routes ». L'idée de création d'une unité plus proche de Toulouse qui n'aurait eu pour finalité que de rassurer les donneurs d'ordres (aucun déménagement des ateliers n'était envisagé) n'a pas été retenue car les donneurs d'ordres ont finalement accepté de travailler avec STS malgré la distance. Ils se sont vite rendu compte que celle-ci ne posait pas de réel problème. Face au constat qu'il est possible de se développer en restant implanté localement, il n'y a aucun programme de déménagement pour STS à l'heure actuelle.

En 2013, l'entreprise embauche une vingtaine de salariés. L'année d'après il n'est pas simple de trouver des nouveaux candidats. « Tous les gens qui pouvaient travailler, on les a » nous explique M. SM.

La croissance étant toujours forte, les besoins en personnels non pourvus amènent l'entreprise à adopter une stratégie de croissance externe qui passe par le rachat d'une société Figeacoise d'une cinquantaine de salariés. La société en question était en déficit, peinait à trouver des marchés et STS, elle, manquait de personnel pour répondre à tous les marchés qui lui arrivaient. Les métiers de la société rachetée (ébavurage sur pièces métalliques, rivetage, usinage, ajustage) sont complémentaires avec les métiers de STS. STS n'a pour l'instant repris que le fond le commerce de la société, l'idée étant dans un premier temps d'y amener de l'activité, et de faire monter en compétences les salariés qui en ont le potentiel. Également entreprise adaptée, la société rachetée compte un certain nombre de salariés avec un niveau très basique (personnes ne sachant à peine lire et écrire, ne sachant pas compter). Il s'agit donc de faire monter en compétences ceux qui en ont les moyens, et garder du travail assez simple pour les autres : « Le potentiel est énorme ».

### ***Maison Serrault (Industrie Agroalimentaire)***

La Maison Serrault est une entreprise familiale située à Capdenac Gare dans l'Aveyron. Elle a été fondée en 1923 par Léon Serrault issu d'une famille de charcutiers tourangelle (de Touraine). Léon Serrault fait partie d'une famille dont cinq générations précédentes avaient été charcutiers. La transmission des savoir-faire est au cœur de la stratégie familiale, toutefois afin de se perfectionner, il a été accepté dans le groupe Raynald et Roquelaure. Après avoir travaillé pendant quelques saisons, il s'est mis à son compte en créant la Maison Serrault. Il s'est installé dans l'Aveyron après avoir épousé une aveyronnaise, et dès son installation, Léon Serrault a cherché une clientèle des chemins de fer venue via l'arrivée du train en Aveyron et son buffet de la gare. L'ensemble de l'agroalimentaire à Capdenac est né de ce concept du « buffet de la gare » en ciblant un petit marché mais avec une renommée importante de produits locaux. Chaque client devient un ambassadeur du produit dégusté lors de ces passages en gare. Le développement bénéficie de la technique de l'époque appelée l'appertisation<sup>64</sup> qui consiste à stériliser pour la mise en conserve, cette pratique qui continue à perdurer dans les industries agroalimentaires.

En s'appuyant sur les saucisses, produits phare de la Maison Serrault, il est parti à la conquête de ce nouveau marché. Jusqu'alors la Maison Serrault fabriquait essentiellement du pâté en boîte et des haricots avec des saucisses préalablement cuites dans un four de briques dit « four du boulanger ».

La Maison Serrault a continué à prospérer au fil des années. Son engagement dans l'amélioration des conditions de travail mais également de la formation a été reconnu puisqu'elle a reçu en 1973 la Médaille du travail pour ses 50 ans. Ainsi, elle a placé sa stratégie de développement sur la ressource humaine.

L'entreprise compte actuellement 47 salariés en CDI et 3 personnes en intérim notamment sur les tâches les plus simples et répétitives.

---

<sup>64</sup> Inventée par Nicolas Appert en 1790, le procédé consiste à faire monter en température des récipients contenant des produits alimentaires à des températures de 110 à 120°C. La technique a été améliorée par Pierre Durand qui utilise les boîtes en fer blanc. Quelques améliorations techniques ont été apportées depuis mais l'essentiel de l'innovation a été effectué dans la fin du 19<sup>e</sup> siècle.

Les produits ont deux circuits de commercialisation, et donc deux vitesses de circulation. Ils sont soit référencés chez certaines grandes enseignes de distribution (60% du commerce), soit livrés directement chez les clients, lors de tournées fixes et locales, avec livraison chez le client (40%). L'entreprise fonctionne à flux tendus, « pas de stocks », ce qui demande une grande réactivité de la part des salariés. Elle produit 1200 T/an de saucisses avec des variations journalières allant de 3 à 18 T en fonction des commandes.

Au niveau local, l'entreprise travaille avec l'abattoir de Capdenac et s'approvisionne à 90% de cochons aveyronnais. Au commencement, les cochons étaient tués à l'abattoir municipal, et l'entreprise achetait la bête entière. Aujourd'hui, elle n'achète que la partie qu'elle pourra travailler, l'épaule, qui est ensuite désossée dans l'entreprise. Les cochons sont tués à Capdenac ou dans un autre abattoir à côté de Pau, sachant que l'ensemble des cochons tués à Capdenac sont ensuite découpés à Pau.

1996 marquent un changement dans la réglementation qui a permis aux bouchers de fabriquer leurs propres saucisses, sans agrément. Cela constitue aux yeux des responsables de l'entreprise « une concurrence déloyale » pénalisant les entreprises comme la Maison Serrault car les coûts ne sont pas les mêmes, notamment du fait que les bouchers sans agrément n'ont pas dans l'obligation de réaliser des analyses sanitaires sur leurs produits.

A partir des années 2011 et 2012 ; l'entreprise est entrée dans une phase de difficulté économique, à partir de ces années, les responsables ont noté une tendance à la baisse de consommation de viande et ce, d'une manière générale.

N'ayant pas les compétences en interne de stratégie marketing, la Maison Serrault se fait actuellement accompagner par un cabinet extérieur pour revoir son positionnement car l'année de l'enquête (2016) est encore plus difficile. L'objectif de ce travail est de redynamiser l'ensemble du marketing afin de mieux communiquer auprès de la nouvelle génération de clients potentiels, en développant notamment une stratégie de communication pour une saucisse biologique. La saucisse redevient ainsi le produit phare de l'histoire de l'entreprise.

### ***La quercinoise (Industrie Agroalimentaire)***

La Quercinoise fut créée en 1975 par un petit groupe de producteurs cherchant des débouchés pour la production d'oies grasses. L'objectif principal est l'écoulement des stocks et secondairement la valorisation des produits. Malgré cette volonté initiale forte de se développer, la structure ainsi formée reste peu active jusque dans les années 89-90, la production d'oies grasses étant considérée localement comme une production « de basse-cour » complémentaire à une production principale, une voie possible de diversification mais de faible valeur ajoutée ayant peu de poids dans l'équilibre comptable des exploitations. Face à l'atomicité de la production, les éleveurs se sont regroupés pour mieux distribuer et valoriser leurs produits. Ils décident de s'appuyer sur une structure coopérative issue du regroupement de petites coopératives locales

Dans l'objectif d'avoir un noyau de production plus organisé, un premier travail de structuration est réalisé en 1989 et a permis l'embauche de quelques salariés pour assurer la promotion de la démarche en rencontrant directement tous les producteurs locaux.

Un nouveau tournant a été effectué en 1995 suite à la reconversion d'éleveurs reconnus à la production de palmipèdes. Ces « relais de confiance » sont de véritables « leviers de développement », du fait de leur crédibilité dans leur production initiale. Leur appui facilite largement le pilotage de la démarche de prospection. Plusieurs élevages ont pu ainsi être créés (élevages de « prêt à gaver » - animaux de 1 à 84 jours et élevages d'engraissement/de gavage – animaux de 83 à 97 jours).

Grâce à cette opération, la filière prit de l'ampleur sur le territoire, passant de 10 000 oies en 1975 et 15 000 oies en 1988, à 2 100 000 canards en 2016, pour 170 producteurs (100 producteurs en 2000). Le passage d'une production d'oies à une production de canards est lié à la complexité de la production d'oies : du fait de leur physiologie, le gavage est plus difficile et nécessite plus de temps de main d'œuvre.

Aujourd'hui, la production de palmipèdes est présentée comme une production à part entière à forte valeur ajoutée.

La partie production (prospection d'ateliers, de producteurs...) décrite ci-dessus correspond au premier socle de l'entreprise. Le deuxième socle est son outil industriel, qui constitue le moyen pour valoriser les produits du territoire. L'entreprise ayant fait le choix d'aller vers des produits de plus en plus élaborés afin de gagner en valeur ajoutée, l'outil industriel se développe afin de permettre une fabrication en interne de l'ensemble des produits. Le premier produit à être fabriqué en interne fut le foie gras, considéré comme le plus identitaire des produits de l'entreprise. Les investissements successifs ont permis d'agrandir progressivement le site de transformation qui atteint aujourd'hui une surface couverte supérieure à 12 000m<sup>2</sup>, avec des installations permettant de réaliser l'intégralité des produits. Le dernier produit dont la fabrication fut internalisée est le confit, grâce à un investissement de 5 millions d'euros.

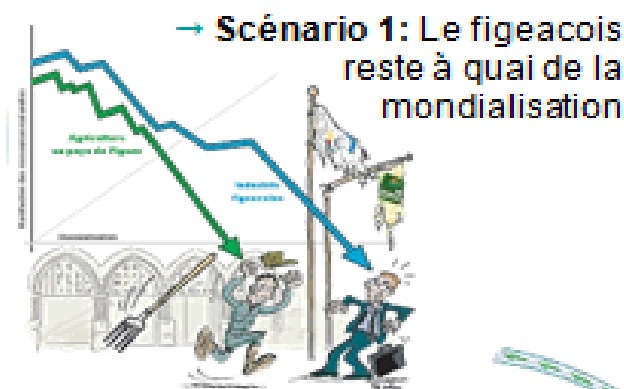
Le troisième et dernier socle de l'entreprise est sa stratégie commerciale. Elle a également évolué au fil du temps, s'appuyant d'abord sur l'aspect « démarche collective de producteurs » pour intégrer finalement des notions de savoir-faire et de qualité locale avec la création de deux marques propres à l'entreprise pour commercialiser les produits. Ces marques confèrent un caractère plus local aux produits, ceux-ci devenant un réceptacle pour les valeurs historiques de l'entreprise, créant ainsi une valeur ajoutée « territoriale ».

## ANNEXE 7 : Synthèses des résultats de la prospective menée en situation d'observation participante sur le territoire de Figeac

Ces scénarios ont été élaborés à partir d'une réflexion collective conduite en 2012-2013 à laquelle ont participé des acteurs du territoire de Figeac d'horizons divers (milieu associatif, chefs d'entreprises, élus locaux et autres personnalités). Les scénarios sont des images cohérentes des futurs possibles mais ne constituent pas en soi le futur, il s'agit donc de le prendre comme un outil pour aller plus loin et passer à la stratégie et à l'action.

### Le volet : prospective

#### Les possibilités d'évolution horizon 2030



→ **Scénario 2: des activités réinventées, des hommes acteurs**



→ **Scénario 3 : Au cœur du développement, une économie innovante, sociale et solidaire**



Le Figeacois reste à quai de la mondialisation est un scénario qualifié de pessimiste où les acteurs imaginent la dégradation des conditions économiques liées à l'émergence d'une concurrence plus féroce des pays asiatiques concernant l'aviation civile, les produits agroalimentaires et les denrées agricoles. Par ailleurs, dans ce scénario les contraintes environnementales sont de plus en plus importantes. Les secteurs de l'industrie et de l'agriculture entrent en crise profonde et ne parviennent plus à s'adapter à la mondialisation. Le territoire reste "à quai" et ne parvient pas à s'adapter aux nouvelles modalités de la mondialisation. Dans ce scénario, les politiques nationales favorisent les

métropoles et les concentrations urbaines. Les territoires ruraux ne sont plus en mesure de proposer des alternatives aux projets de vie des citoyens et la qualité de vie se dégrade dans tous les territoires. La crise économique amplifie l'effondrement et achève la solidarité territoriale. Les communes du territoire se replient entre elles.

Dans un deuxième scénario, plus optimiste, les acteurs du territoire parviennent à créer les conditions de nouveaux partenariats afin de faire émerger des axes stratégiques de travail issus de la GTEC. Une approche plus participative de projets s'appuie sur les emplois et les compétences les plus stratégiques. Les acteurs s'appuient sur les forces de leurs territoires : l'agriculture, l'industrie et les services l'économie résidentielle. **C'est le scénario des hommes acteurs et des activités réinventées** où la formation joue un rôle de première importance. La formation devient le centre des préoccupations territoriales et qui doit permettre in fine de préparer l'avenir.

Dans un troisième scénario, le plus optimiste, une nouvelle gouvernance est à la base d'un **développement où l'économie est innovante, sociale et solidaire**. Dans ce scénario, les acteurs du territoire parviennent à recréer les conditions d'un nouveau développement territorial. Ils se forment afin d'irriguer l'ensemble des activités du territoire par des compétences nouvelles et recherchées. Ils attirent ainsi de nouveaux secteurs d'activités, créant de nouvelles opportunités et favorisant les innovations techniques et organisationnelles. Dans ce scénario, les solidarités territoriales se recomposent pour recréer ce "territoire magique" comme le remarquent certains Figeacois. Pour autant, tout n'est pas totalement positif dans ce scénario décrit car les acteurs ont identifié un risque majeur que court le territoire. En effet, avec l'entrée du territoire dans les nouvelles technologies, il court le risque de voir ses liens sociaux se disloquer et ainsi être un territoire écartelé face à d'autres beaucoup plus attractifs et plus puissants. Ainsi, les nouvelles technologies peuvent être une chance et comporter des germes d'une réelle menace. Travailler ce scénario de développement nécessite donc de contenir la menace en proposant de nouveaux espaces de solidarités.

## SIGLES

ACP : Analyse des Correspondances Multiples	ITE : Initiatives Territoriales en faveur de l'Emploi
AMI : Appel à Manifestation d'Intérêt	MDE : Maison De l'Emploi
ANPE : Agende Nationale Pour l'Emploi	MEF : Maison de l'Emploi et de la Formation
BEP : Brevet d'Etudes Professionnelles	NOTRe : loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République
BIT : Bureau International du Travail	OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agrée
CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle	PAC : Politique Agricole Commune
CDI : Contrat à Durée Indéterminé	PCS : Profession et Catégorie Socio-professionnelle
CGET : Commissariat Générale à l'Egalité des Territoires	PE : Pôle Emploi
CFA : Centre de Formation des Apprentis	PETR : Pole d'Equilibre Territoriale et Rural
CFAI : Centre de Formation des Apprentis Industriels	PME : Petites et Moyennes Entreprises
CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail	PTCE : Pole Territorial de Coopération Economique
CSP : Catégorie Socio Professionnelle	RH : Ressources Humaines
DATAR : Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité du Territoire	RTO : Réseaux Territoriales d'Organisation
DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et la Formation Professionnelle	RWB : Ressource Based View
EPALE : Electronic platform for education and adult education en Europe	SAU : Surface Agricole Utile
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	SCOT : Schema de Cohérence Territoriale
GPECT : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales	SMIC : Salaire Minimum de Croissance
GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines	SPL : Système Productif Local
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques	TPE : Très Petites Entreprises
IUT : Institut Universitaire de Technologie	UIMM : Union des Industriels et Métiers de la Métallurgie
	VRIN : Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non-Substituabilité
	ZE : Zone d'Emploi



## **LISTE DES FIGURES**

***Figure 1 : Schéma des différents temps de la phase d'observation-participante en Figeacois***

**Figure 2 : Répartition des programmes d'ITE en fonction de leurs objectifs**

***Figure 3 : Localisation des principaux établissements industriels sur l'aire géographique de l'Association Mécanic Vallée depuis la fin du XIXème siècle***

***Figure 4 : Schématisation des différents niveaux de relation de sous-traitance de l'aéronautique et de la mécanique en Figeacois (2015)***

***Figure 5 : Relevé et classification des savoirs et compétences acquises ou à acquérir en agriculture***

***Figure 6 : Liste des métiers classés parmi les plus mobiles et les plus substituables***

***Figure 7 : Liste des métiers classés parmi les moins mobiles et les plus substituables***

***Figure 8 : Liste des métiers classés parmi les plus mobiles et les moins substituables***

***Figure 9 : Liste des métiers classés parmi les moins mobiles et les moins substituables***

**Figure 10 : Répartition des métiers d'encadrement suivant le degré de mobilité et de substituabilité**

**Figure 11 : Répartition des métiers de non-encadrant suivant le degré de mobilité et de substituabilité**