

ACTES

DOLE
15 NOVEMBRE 2023

Journée régionale sur la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales et/ou de filière

RÉGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTÉ

Ma Région | avancer, partager

RÉGION ACADÉMIQUE
BOURGOGNE-
FRANCHE-COMTÉ
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Edito

La feuille de route régionale pour la GPECT 2022-2027 (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale) signée par l'État et la Région réaffirme le rôle d'animation régionale des démarches de GPECT de la Région et la DREETS. Afin de susciter, de promouvoir et de renforcer les échanges de bonnes pratiques, cette animation peut se traduire par la mise en place d'ateliers et de rencontres entre porteurs actifs et potentiels porteurs de GPECT.

C'est ainsi que la journée du 15 novembre 2023 à Dole au lycée Charles Nodier a associé les porteurs de projets – qu'ils soient actuellement engagés dans une démarche ou simplement repérés comme pouvant l'être – de la Région Bourgogne-Franche-Comté, les élus des territoires concernés par les démarches précitées, ainsi que des experts et des praticiens-chercheurs régionaux et nationaux. Le format table-ronde a favorisé le partage des connaissances de façon dynamique grâce à un animateur, avec un temps dédié aux échanges avec le public.

Au-delà de l'échange d'expériences et de l'apport de connaissances pour accompagner les professionnels dans leurs choix méthodologiques, ces rencontres ont permis :

- de faire connaître ce dispositif comme outil de développement du territoire ;
- de partager les objectifs et les enjeux de la feuille de route auprès des potentiels porteurs repérés ;
- de capitaliser et valoriser les expériences ;
- d'avoir un regard et des échanges d'expertises sur des thématiques identifiées par les porteurs comme étant des sujets stratégiques au sein même des démarches de GPECT ;
- de valoriser l'action des pouvoirs publics.

Durant cette journée, il s'agissait d'appréhender le dispositif de GPECT sous l'angle de la démarche¹ et la façon dont elle peut être menée sur les territoires, avec quels acteurs, avec quels outils ?

Quatre grandes thématiques ont été abordées :

- **Attractivité du territoire et GPECT**
- **Conditions et moyens des GPECT territoriales (levier de financement, processus démographique, humain, social et politique)**
- **Gouvernance et GPECT**
- **Une GPECT pour quoi faire ? Vers quel enjeu d'avenir ? Levier des transitions sociétales en région Bourgogne-Franche-Comté**

¹ La GPECT peut être abordée comme un ensemble d'outils pratiques ou de façon globale en s'appuyant sur ses principes d'anticipation territoriale des emplois et des compétences.

Cette journée a été l'occasion inédite de confronter, de faire dialoguer deux univers avec :

- Une approche pratique grâce aux interventions des techniciens porteurs de démarches de GPECT en Bourgogne-Franche-Comté mais aussi en France hexagonale (Lozère, périphérie nantaise, Pays de Langres, etc) avec des interlocuteurs qui ont partagé leurs expériences sur des territoires dont la configuration est parfois proche de ceux de Bourgogne-Franche-Comté.
- Une approche plus théorique avec l'intervention de chercheurs en géographie, sciences de gestion, économie, prospective...

La richesse des échanges au sein des tables rondes et avec le public nous a naturellement incités à proposer un compte-rendu intégral des présentations et des débats qui se sont déroulés lors de cette journée régionale.

Les différentes perspectives, qui ont été exposées, sont ainsi réunies dans cette publication, qui conserve en l'état les discussions scientifiques et techniques telles qu'elles se sont déroulées au cours de cette journée.

Isabelle Liron

Vice-présidente en charge de la formation professionnelle et des demandeurs d'emploi, des mutations économiques et du dialogue social territorial
Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté



Simon-Pierre Eury

Directeur régional
Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DREETS - Bourgogne-Franche-Comté



Rencontres de la GPECT

organisées par la DREETS (Pôle Économie, Emploi, Compétences, Solidarités, Service Évolutions des Compétences et Mutations Économiques) et la Région Bourgogne-Franche-Comté (Direction de l'Orientation et des parcours Professionnels)

Propos introductifs & cadre	4
Table ronde I Attractivité et GPECT	5
De la gestion des ressources humaines en entreprises à la gestion des ressources humaines territoriale.....	6
Une organisation systémique au service de la GPECT (« il y a du génie dans le désert ») : exemple du sud de la Lozère.....	7
Glissement de l'attractivité vers l'habitabilité.....	8
Stratégie résidentielle et stratégie d'emploi pour les territoires, la GPECT comme outil.....	9
Verticalité des filières et horizontalité des territoires pour créer de la valeur ajoutée.....	12
Table ronde II Conditions et moyens des GPEC territoriales	14
(financement GPECT ; les leviers de financement, processus démographique, humain, social et politique)	
Les ressources locales et l'association d'élus, d'entreprises et d'acteurs de l'emploi comme base de développement : l'exemple du Pays de Langres.....	15
Articulation des dispositifs de l'État comme outils de mise en œuvre.....	16
Laisser le temps au territoire d'absorber la métamorphose de ses ressources.....	18
Les entreprises incitées à se tourner vers le territoire vecteur de solutions.....	22
Table ronde III Gouvernance et GPECT	26
Le marché du travail et le choix de localisation des ménages agissent sur la gouvernance.....	28
La gouvernance à l'écoute des habitants.....	31
La gouvernance : entreprises, actifs et acteurs du territoire.....	33
Territoire, activités, compétences pour un projet de territoire sous une gouvernance commune.....	34
Une Société coopérative d'intérêt collectif comme solution de gouvernance.....	36
Mobiliser les actifs et la population.....	38
Question du choix de filière.....	40
Table ronde IV Une GPECT pour quoi faire ? Vers quel enjeu d'avenir ?	44
Levier des transitions sociétales en région Bourgogne-Franche-Comté	
Le temps de l'anticipation : exemple de l'observatoire territorial au Pays de Fougères (Bretagne).....	46
Les compétences transférables, transversales comme levier pour une main-d'œuvre opérationnelle : un exemple dans la Nièvre qui articule les temps longs de mise en œuvre et les temps courts des besoins des entreprises.....	47
Une entreprise bien implantée dans un territoire qui participe au projet collectif : gageure de réussite pour s'épanouir dans l'écosystème local	
Un scénario commun pour un territoire qui le rend désirable.....	49
Le temps long sur un territoire.....	50
Expérience dans la Nièvre : recrutement inversé, attirer les femmes vers les métiers de l'industrie.....	51
Rôle des entreprises dans l'identité d'un territoire.....	54
La coopération.....	56
Notion de veille et d'anticipation.....	58

Propos introductifs & cadre

- « Plus qu'une mallette à outils, la GPECT est un processus de coopération, de mise en dynamique de différents leviers d'action pour un territoire et un collectif d'acteurs, dans le but d'affronter les mutations économiques et sociétales qui s'y imposent. La finalité étant de permettre au territoire d'assurer et pérenniser :
- les conditions de son développement,
 - son équilibre en matière d'emplois, de création et maintien de valeurs et
 - plus largement une cohésion sociale.

Les tables rondes vont aborder, par le biais de retours d'expériences ou d'éclairages universitaires et qualifiés, à la fois les conditions d'émergence de ses démarches, les facteurs de réussite ou de bonne organisation pour atteindre les objectifs ambitieux qui peuvent y être fixés, et aussi d'appréhender avec un peu de prise de recul académique et de mise en perspective conceptuelle, les enjeux plus structurels de transformation et de mutation auxquels il s'agit de répondre. »

Sylvain Riffard

Directeur adjoint, Direction Aménagement du Territoire, Région Bourgogne-Franche-Comté
« La GPECT comme une démarche d'innovation territoriale par les ressources humaines ou par la valorisation du capital humain d'un territoire »

- « Aujourd'hui, plusieurs terminologies sont employées, créant parfois de la confusion, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriales (GPECT, circulaire du 29 juin 2010) mais aussi de Gestion territoriale d'emplois et de compétences (GTEC) ou encore, depuis les ordonnances Macron de 2017², est évoquée la Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) territoriale. Pour autant, deux approches permettent d'aborder le sujet :
- l'outillage et
 - la démarche : en quoi consiste la GPECT et comment s'organiser avec les outils ?

Il revient de s'interroger sur la manière dont les activités d'un territoire peuvent s'articuler avec les compétences de cet espace.

Aujourd'hui sur les territoires, les démarches les plus innovantes sont plutôt orientées vers l'anticipation et la prospective plutôt que purement adéquationnistes entre l'offre et la demande. En effet, elles portent l'enjeu de transformation à long terme et en profondeur des activités du territoire en lien avec les impératifs de transition sociales et environnementales. La question la plus prégnante reste à savoir comment initier et mener une démarche et avec quels acteurs ? »

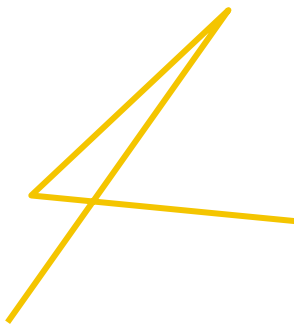
Giang Pham

Facilitateur emploi et territoires, Le Cube Consultants
« Démarches d'anticipation et de prospective »

² Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail.

Table ronde I

ATTRACTIVITÉ ET GPECT



AVEC
Giang Pham, Facilitateur emploi et territoires, Le Cube Consultants (animateur)
Sandrine Marmeys, Directrice, PETR Sud Lozère
David Szymyslik, Chef de projet Rebond industriel pour le Territoire d'industrie Nevers Val de Loire - Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté
Joseph Compérat, Chargé d'études & Prospective, Direction Prospective et Démarches Partenariales du Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté
Isabelle Bories Azeau, Maître de conférences en sciences de gestion, chercheur en management public territorial, Institut Montpellier Management, Université de Montpellier

-Sylvain Riffard

« Des compétences adaptées [...] en lien avec la dynamique économique »

Être ou demeurer attractif c'est générer une forme de désir et de bien-être, et cela nécessite de gérer au mieux les transitions et les mutations, pour faire du territoire un espace robuste, capable de résister aux fluctuations, qui s'adapte, qui produit de la coopération et du lien. Finalement, un territoire attractif est-il un territoire qui dispose de **compétences adaptées et spécialisées, variées et en lien avec la**

dynamique économique ? Quelle est la contribution de la GPECT à cette aspiration ?

Le sujet de l'attractivité d'un territoire est souvent interrogé sous l'angle des ressources physiques, patrimoniales ou naturelles, des infrastructures et des activités à déployer sur un espace d'accueil. Dans le débat qui est proposé il s'agit de s'interroger plutôt sur les ressources immatérielles d'un territoire, sur la composante « humaine » en tant que ressource au service de l'attractivité du territoire, et ainsi de sa capacité à accueillir et à maintenir des actifs ainsi que leurs familles.

Giang Pham

Le haut niveau de compétences d'une population et la variété des qualifications disponibles sont des facteurs importants d'attractivité du territoire. C'est la principale raison pour laquelle les territoires seront toujours intéressés pour affiner cette gestion. Elle présente par ailleurs l'intérêt de rassembler les entreprises, les associations et les élus dans le processus décisionnel. Historiquement, la gestion des ressources humaines d'entreprise est la base de départ, pour se déplacer ensuite sur les territoires.

-Isabelle Bories-Azeau-

Le renouvellement de la gestion des ressources humaines en entreprises vers la gestion des ressources humaines au niveau du territoire grâce à la coopération des acteurs

L'origine de ses travaux s'appuie sur deux cas concrets :

① Dans le sud de la France, un Système Productif Local (SPL) dans l'industrie du travail des métaux, réseau de petites entreprises industrielles confrontées à des problématiques ressources humaines (concurrence entre salariés, absence de montée en compétences faute de temps,...) et qui ne souhaitaient pas ou ne pouvaient pas les résoudre. Des problématiques ressources humaines ont émergé au sein du bassin d'emploi à la suite d'actions collectives, notamment un engagement de développement de formation, grâce à un EDDF (Engagement de développement de la formation - contrat État-branche professionnelle³) efficace qui a représenté jusqu'à 9% de la masse salariale des entreprises concernées. Un capital social s'est créé avec des chefs d'entreprises et des salariés.

② Dans le nord de la France, dans l'industrie du ferroviaire, le dialogue entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants est inexistant ; ils faisaient face aux mêmes problématiques de ressources humaines. D'où une émergence de la Gestion des ressources humaines territoriale : comment réussit-on collectivement à l'échelle d'un bassin à trouver des solutions ?

Conclusion : les sujets de **gestion des ressources humaines** au niveau des entreprises peuvent être **importés au niveau**

des territoires pour y être conjointement traités avec un ensemble d'acteurs, des acteurs publics mais aussi des acteurs socio-économiques.

Quatre enjeux ont été identifiés :

1^{er} enjeu : l'accessibilité de la Gestion des ressources humaines à des très petites entreprises.

2^{ème} enjeu : le développement de ressources territoriales stratégiques. Chaque territoire dispose de ressources propres, immatérielles, matérielles dont les savoir-faire, la main-d'œuvre qualifiée avec une expertise. Ce savoir-faire collectif est ancré territorialement ; cette expertise spécifique à un territoire va lui offrir un avantage compétitif. Ce sont des savoir-faire non transférables et difficilement imitables, spécifiques aux territoires qu'ils vont caractériser.

3^{ème} enjeu : les facteurs historiques, économiques et culturels d'un territoire. Chaque territoire a sa propre identité. Par exemple, concernant l'industrie, un article du journal *Le Monde* du 13 novembre 2023⁴, traitant de l'acceptabilité sociale de la réindustrialisation du territoire, souligne qu'un des facteurs de **succès de cette réindustrialisation est la confiance historique de la population dans l'industrie.** Le passif du territoire va être un facteur d'attractivité. Les projets de Gestion des ressources humaines territoriale sont façonnés par le contexte avec ses différentes dimensions.

³ Depuis 2019, remplacé par l'EDEC (Engagement de développement de l'emploi et des compétences).

⁴ Claire Chaperon, *Réindustrialisation de la France : la perspective de créations d'emplois n'est plus toujours jugée*

4^{ème} enjeu : l'innovation sociale⁵. Est-ce que le traitement de cette problématique de Gestion des ressources humaines au niveau territorial ne permet pas d'innover, de trouver de nouvelles pratiques spécifiques au territoire qui pourraient presque « être rebasculées sur les entreprises » ? C'est le cas du dialogue social territorial, sujet de recherches d'Annette Jobert au début des années 2000⁶. Il existe des dispositifs « classiques » de dialogue social qui sont traités au niveau territorial et d'autres qui relèvent d'une gouvernance territoriale dans laquelle est intégrée une multiplicité d'acteurs (service public de l'emploi, les collectivités territoriales, les syndicats).

L'intérêt de ce dialogue social territorial ou territorialisé est de s'ouvrir à des champs plus larges que ceux de la négociation « classique ». Les champs concernent : les conditions d'emploi, la formation professionnelle, voire le développement économique.

Conclusion : les recherches avec Giang Pham et Ingrid Mazzili⁷ ont démontré que le contenu des projets initiaux de Gestion des ressources humaines territoriales a évolué. Initialement, ils sont centrés sur des problématiques d'emplois et de compétences et ils réussissent, à travers leur traitement, à créer des **dynamiques collaboratives** qui vont inciter les acteurs territoriaux à aller au-delà de ces problématiques d'emplois et de compétences. En utilisant la **coopération**, on utilise de **nouvelles ressources**, issue de

la capacité des acteurs à travailler ensemble.

-Sandrine Marmeys-

« Chaque acteur public/privé contribue et participe à cette organisation systémique »

Le PETR Sud Lozère a débuté une GPECT sur son périmètre.

État des lieux du territoire : il s'agit d'un territoire rural de moyenne montagne, très peu dense (habitat dispersé) avec un secteur d'activité agricole important, une valorisation des produits locaux et une activité liée au tourisme.

Origine du projet : La démarche de GPECT a eu lieu entre 2009-2013 en réponse à des réflexions du Comité de bassin d'emploi (CBE).



GPECT en contexte rural à très faible densité : comment mobiliser et faire « commun » ?

suffisante face aux menaces environnementales dans *Le Monde*, 13 novembre 2023.

⁵ Recherches en collaboration avec Anne Loubès.

⁶ Annette Jobert, *Vers un renouveau du dialogue social en France ?* dans *Esprit*, volume 1, janvier 2009, pp. 125-137. Annette Jobert, *Le dialogue social territorial : enjeux et perspectives pour le syndicalisme français*, projet d'article à partir de la communication présentée au colloque du CRIMT « Renouveau syndical », Montréal, novembre 2004. Annette Jobert, *Enjeux et dynamique du dialogue social territorial* dans *POUR*, n° 192, pp. 190-195.

⁷ Ingrid Mazzilli & Giang Pham, *Le diagnostic territorial orienté RH : de l'analyse des besoins à l'émergence de l'innovation sociale*, 38^{ème} Université d'été de l'Audit Social, 2021. Isabelle Bories-Azeau & Giang Pham, *Identifier et valoriser les ressources humaines au sein des territoires dans Dynamiques collectives & territoires : 9 défis pour des territoires compétitifs, innovants et durables*, sous la direction d'Anne Albert-Cromarias, Thérèse Albertini, Patrice Terramorsi, ISTE Editions, volume 3, pp. 147-166, 2023. Isabelle Bories-Azeau & Giang Pham, *Pour une approche renouvelée des projets de GRH-T au prisme du cadre d'analyse contextualiste*, 33^{ème} Congrès de l'AGRH, Brest, octobre 2022.

Le CBE avait une constitution propice et favorable à développer ce genre de démarche car il était constitué de quatre collèges - ce qui touche à la question de la gouvernance - : un collège de salariés avec des syndicats, un collège d'entreprises avec les organisations professionnelles, un collège associatif et un collège d'élus. Ainsi, ces différentes parties se retrouvent sur cette problématique territoriale et tout l'enjeu est de trouver de quelle manière elles pourraient travailler ensemble sur ce territoire très spécifique.

L'enjeu est le maintien de la population pour conserver des services, de l'activité économique et créer un cercle vertueux. Le maintien et le développement d'une activité économique nécessite une population déjà sur place ou venant de l'extérieur.

C'est la combinaison de différents facteurs qui est prise en considération. Il ne s'agit pas seulement de ressources humaines mais aussi de tout ce qui est connexe : les services, le logement, l'emploi, les services éducatifs pour les enfants, les capacités du territoire à offrir des solutions de mobilité. Ces paramètres ne peuvent pas être traités au sein de l'entreprise. Chaque acteur public/privé contribue et participe à cette organisation systémique.

La démarche de GPECT a consisté à :

① Faire se rencontrer les entreprises (95% ont moins de 10 salariés), qu'elles partagent leurs problématiques, leurs salariés (rôle important du groupement d'employeurs pour ce faire).

② Partager cette connaissance avec les élus : est-ce qu'ils ont conscience des besoins des entreprises locales ? est-ce qu'ils ont bien en tête les paramètres pour créer une zone d'activité, par exemple, pour qu'elle réponde aux enjeux des entreprises ?

③ Connaître, diffuser l'information, accompagner les problématiques de ressources humaines.

Sur ce territoire rural, deux autres paramètres ont émergé :

↳ La saisonnalité des activités très forte et très courte (Gorges du Tarn, canoé, escalade) qui engendre des problèmes de logement, de déplacement, de fidélisation des saisonniers et aussi de formation des populations locales pour qu'elles puissent bénéficier de ce regain d'activité sur la période estivale.

↳ L'activité salariée qui se combine souvent avec une activité indépendante pour avoir un revenu correct. La pluriactivité est souvent caractéristique de ce milieu rural de semi-montagne.



Cette démarche, financée dans le cadre d'un EDEC, s'est déroulée sur 5 ans ; toutefois, au-delà de cette période, elle a continué à se déployer en créant des habitudes de travail et en générant de la confiance entre les différents acteurs. L'évolution du paysage institutionnel du territoire a stoppé la démarche car le CBE n'existe plus.

Suite de la démarche avec le PETR – L'expérimentation et le glissement de l'attractivité vers l'habitabilité

Le développement du territoire est le fil rouge des actions du PETR et les ressources humaines sont sa vraie richesse. C'est un territoire multilabellisé (Parc National, Réserve de Ciel Étoilé, etc.).. Afin qu'il puisse fonctionner et que le territoire soit vivant et vivable, il apparaît nécessaire que la population soit en mesure de s'adapter, de se former, de chercher des solutions collectives.

En 2020, la réflexion sur le territoire repose sur deux piliers importants :

- L'expérimentation
- La formation pour permettre à la population de monter en compétences et lui permettre de s'adapter aux nouveaux enjeux de transition auxquels elle est confrontée aujourd'hui.

Ces deux paramètres sont différents ; pour autant, ils s'inscrivent dans une démarche collective d'acteurs.

Le territoire expérimente :

- former aux transitions, être en capacité de faire face à ces changements (exemple en 2022 : pas d'eau dans les Gorges du Tarn donc pas de possibilité d'activité nautique) ;
- accompagner les acteurs pour qu'ils prennent en compte la capacité à s'adapter ; comment réorienter une activité, **comment inventer la complémentarité avec une activité existante ?**

- continuer à réfléchir, à dialoguer avec les acteurs collectivement autour des sujets de l'adaptabilité aux changements de situations qui risquent de ne pas s'améliorer d'ici 5 à 10 ans. Comment ces acteurs peuvent prendre en compte ces paramètres, **diversifier leur offre et monter en compétences pour être en mesure de s'adapter ?** Le PETR va animer cette démarche avec des élus très concernés.

Le thème de l'attractivité n'est plus un critère retenu car il renferme la dimension touristique. L'idée étant que la ressource humaine présente sur ce territoire trouve sa place et le sujet de l'**habitabilité** est privilégié.

C'est un travail long et prospectif.

Giang Pham

La prospective permet d'appréhender l'attractivité du territoire à partir du regard des acteurs locaux sur la ressource humaine et sur le long terme.

-Joseph Compérat-

La quantité d'emplois disponibles sur un territoire comme critère d'attractivité ? Stratégie résidentielle et stratégie d'emploi

Dans le cadre de ses missions au service prospective de la Région Bourgogne-Franche-Comté et de celui des politiques publiques, Joseph Compérat s'interroge sur le sens de l'aménagement du territoire, et de l'attractivité du territoire. Les recherches portent sur la différence entre un territoire qui attire et un territoire qui

n'attire pas et la mise en corrélation entre cette attractivité et les compétences.

Depuis 2-3 ans, l'hypothèse qu'un territoire attractif peut faire revenir de la population et notamment de la population active ou en attirer, quand il est en mesure de défendre l'idée qu'il « va bien ».

Quand on a un regard optimiste sur l'avenir économique de ce territoire, on arrive à cette conclusion : quelle image se font les habitants d'un territoire ? Comment on arrive à cette hypothèse que l'idée de travailler sur la GPECT constitue un élément du récit territorial ?

Au sein de la région, une distinction est faite entre les territoires qui perdent de la

population, de l'emploi - territoires dits en déprise (appelés territoires en zone blanche de la croissance territoriale) - et les autres territoires qui gagnent des habitants, des actifs.

Différents récits (ou idées reçues) ont été testés et ne correspondent pas forcément à la réalité : par exemple « le rural ne va pas bien, l'urbain va bien ». Une profonde différence entre ces deux types de territoires est identifiée.

Une cinquantaine de critères habituels a été testé avec l'INSEE : la métropolisation, la désindustrialisation,... et ces critères sont-ils discriminants ? Par exemple la décroissance industrielle est-elle un motif discriminant ? La corrélation n'a pas été établie de façon évidente. Il convenait donc de trouver un critère qui puisse être satisfaisant : la **quantité d'emplois que les actifs du territoire** (périmètre EPCI) peuvent avoir quand ils sortent de chez eux.

Il en résulte des cartes de bassin d'emploi (différentes de celles habituelles de l'INSEE) intimes qui montrent que :

- a. Chaque territoire a son petit bassin d'emploi, sorte de géographie de bassin d'emploi.
- b. Il y a, par ailleurs, une différence fondamentale, en termes d'attractivité, sur les populations actives, entre les territoires

qui permettent d'atteindre environ 100 000 emplois. Ce sont des territoires où globalement ça va bien. Puis si on ajoute comme critère « 100 000 emplois en moins de 45' », dans ces territoires, ça va très très bien (95% de territoires qui sont en croissance) et à l'inverse quand on est à moins de 100 000 emplois et plus de 45' : 90% de territoires en déprise.

Explication du seuil des 100 000 emplois⁸.

Dans le cadre de ses fonctions, Joseph Compérat travaille avec les élus et notamment avec les modèles de développement économique. Exemple : Genlis (21) : 80% des personnes qui vivent à Genlis, ne travaillent pas à Genlis. Il est nécessaire d'avoir en tête à quel point la géographie de l'emploi est vraiment déconnectée de la géographie des actifs d'un territoire.

Quand un territoire a une politique de l'emploi, il a une politique de l'emploi pour ses habitants, ses actifs et elle concerne aussi les actifs voisins. À l'inverse, un territoire qui souhaite trouver de l'emploi pour ses actifs, à Genlis par exemple, ça veut dire qu'à 80% sa politique d'emploi dépend de ses voisins. Dans une majorité d'inter-collectivité, 50% des actifs vont travailler à l'extérieur.

Constat sur un territoire où travaille 90% des actifs sur un territoire

Exemple Dole : 90% des actifs de Dole vont toucher le bassin de Dijon et le bassin de Besançon. Les « 100 000 », c'est la somme des emplois que l'on va mesurer dans la petite géographie du territoire de Dole et quand vous êtes à Dole et que vous regardez où travaillent 90% des actifs de Dole, une partie travaille à Besançon, une partie travaille à Dijon et on fait la somme de cela, en disant si je travaille à Besançon, demain je peux très bien aller travailler à Dijon car au bout du compte 90% des actifs y travaillent.

⁸ Réponse à une demande d'éclaircissements sur le chiffre « 100 000 emplois » car on peut interpréter les 100 000 emplois qui pourraient vouloir dire entre 500 000 et 700 000 habitants ;

il n'y a pas de polarisation de l'emploi de ce type en Bourgogne-Franche-Comté.

L'analyse a été partagée avec les sociologues. Nous sommes dans une région industrielle qui a notamment deux exemples, Le Creusot et Sochaux où un emploi suffisait à susciter un déménagement.

Au XIX^e siècle, Le Creusot et Sochaux étaient des villages ; quand il y avait un emploi pour une personne d'un foyer dans une zone industrielle comme Le Creusot par exemple, cela générait un déménagement car l'emploi était souvent assuré « à vie ».

Depuis 1980, il y a une multiplication par quatre du nombre de fois où on change d'emploi dans une vie. En effet, il ne suffit pas d'offrir un emploi à un endroit à une seule personne du couple pour qu'il déménage. Les employeurs constatent, d'une part que ce n'est pas parce qu'il y a de l'emploi que les personnes viennent et, que d'autre part, si elles viennent, elles se déplacent seules et la famille ne déménage pas forcément. Elles n'engendrent donc pas de population active supplémentaire sur le territoire.

- Pas de production d'attractivité résidentielle
- Croissance fulgurante des couples bi-actifs de même niveau de diplôme

Ce qui veut dire que dans la stratégie résidentielle des gens il n'y a pas seulement la question de « je me rapproche d'un des deux emplois », c'est plutôt « je me rapproche des deux emplois et je me rapproche aussi de l'emploi que j'occuperai si jamais je perds mon premier ou si l'un des deux perd son premier ».

Aujourd'hui on découple la stratégie résidentielle des questions d'emploi : c'est-à-dire que l'on va vivre à un endroit qui va permettre globalement à l'un et à l'autre,

dans le couple, de satisfaire ses besoins de mobilité professionnelle.

Il y a une grande différence entre des territoires qui permettent d'être résilients par rapport à une précarité professionnelle et des territoires qui engagent un pari sur la stabilité car on aura moins d'opportunités pour changer si on veut changer.

Entre stratégie résidentielle et stratégie d'emploi : la GPECT aide à consolider l'avenir des territoires

Ce qui est important c'est le récit que les gens se font, la façon qu'ils peuvent avoir de vivre demain, dans 10 ans, dans 15 ans, dans ce territoire-là.

S'il se disent qu'un territoire ne leur offre pas de garantie (ressources...) ; on est sur le rapport de ce que donne un territoire comme valeurs à ses habitants. C'est une question d'habitabilité.

C'est en cela que la GPECT a un sens et elle participe à **consolider l'avenir des territoires**.

Une carte du territoire en 1960 a été le point de départ de cette recherche, carte sur laquelle a été reportée la réponse à la question posée aux habitants : « Est-ce que vous pensez que vous habitez dans un territoire d'avenir ? ». Cette carte a une géographie particulière car on est au cœur du triomphe industriel.

Dans nos régions, le nord-est de la France qui sont des territoires très industriels, à 70%, la population est convaincue qu'elle vit dans un territoire d'avenir.

Cette question a été reposée dans les années 2000, les réponses étaient très différentes !

Nous sommes sur le récit territorial, travaux nécessaires aussi dans l'approche d'une GPECT.

-Sandrine Marmeys-

« Il y a du génie dans le désert »

Sandrine Marmeys illustre par l'exemple de la Lozère. Dans les années 1960, elle était le « centre répulsif de la France »⁹, le « désert » (!). Pour autant, dans les années 70, beaucoup de néoruraux se sont installés sur le territoire des Cévennes. Des communautés ont investi un territoire en déprise. Certains sont repartis, d'autres sont restés. C'est désormais inscrit dans le récit territorial ; cette arrivée, pénétrée d'idées nouvelles, a bousculé les nouvelles façons de faire, avec des nouvelles appréhensions sur la notion de travail par exemple, de territoire, qui se traduisent par une sorte de mixité nouvelle.

En 2018, le PETR a créé un événement, des rencontres « Il y a du génie dans le désert »¹⁰ (la population est faible mais il y a de la ressource) pour rompre ce récit négatif. L'objectif de cet événement est de réinventer le territoire, réinventer les imaginaires qui permettent de se projeter et d'avoir confiance en l'avenir.



-David Szymyslik-

Verticalité des filières et l'horizontalité des territoires pour créer de la valeur ajoutée

« Territoire d'industrie » est un programme national de redynamisation et de développement du secteur industriel, qui favorise le rapprochement entre les élus locaux et les industriels, en leur permettant de déployer conjointement des actions en lien avec les besoins des entreprises du territoire.



Le Territoire d'industrie de Nevers Val de Loire correspond à une zone géographique qui englobe Nevers agglomération et cinq autres EPCI à l'ouest du département de la Nièvre.

Ce bassin de vie représente environ 9 000 emplois industriels et correspond à 80% de l'emploi industriel de la Nièvre avec des filières comme la métallurgie, l'automobile et le bois.

Dans le cadre de Territoire d'industrie, la feuille de route confiée aux territoires correspond à quatre axes de redynamisation de l'industrie :

- attirer
- innover
- recruter
- simplifier

Très rapidement, dès 2019, lors de la rencontre avec les industriels sur l'identification de leurs besoins, le sujet des

⁹ Cf. <https://www.ina.fr/ina-eclaire-actu/video/caf91019193/le-desert-francais-la-lozere>.

¹⁰ Une édition en 2018 et une édition en 2023. Cf. via le lien : https://youtu.be/eplKYr-nsAo?si=luObf_tqsPZNiMha

compétences a émergé avec l'anticipation et le besoin de recrutement. Le territoire en question est en déprise démographique, ce qui accentue les difficultés.

Les acteurs du territoire souhaitent travailler ensemble, « chasser en meute » (expression qu'ils utilisent) pour raisonner/résonner au-delà de leur cadre individuel. Ils ont réussi à travailler collectivement **en faisant fi d'éventuelles concurrences, pour conserver les compétences sur le territoire**, faire monter les salariés en compétences par la formation et attirer sur ce territoire en lui donnant une image vertueuse, dynamique et attractive autant du point de vue résidentiel que du point de vue professionnel.

Plusieurs constats ont été identifiés :

① On ne parle pas assez d'industrie à tous les âges, au niveau scolaire, auprès des lycéens, auprès du public en reconversion.

② Les entreprises n'attirent plus suffisamment les candidats, pour les postes à pourvoir. Elles s'ouvrent donc à des profils moins qualifiés et plus éloignés de l'emploi. Elles s'attachent à mieux les insérer dans l'entreprise et les accompagnent mieux dans leur prise de poste.

Les acteurs ont créé des outils communs notamment une brochure intitulée « revivre et travailler sur le territoire » pour les services Ressources Humaines des entreprises. Ce document est utile pour convaincre un salarié qui est en couple ou en famille de venir s'installer dans la Nièvre.

Le journal local est aussi un relai. Enfin, un support a été créé pour une animation pédagogique dans les écoles pour montrer ce qu'est concrètement l'industrie.

La GPECT s'est installée dans ce contexte après la réalisation d'un diagnostic et le

dépôt d'un dossier de demande de financement auprès des services de l'État et de ceux de la Région.

Actuellement (dernier trimestre 2023), il s'agit de déployer le plan d'actions avec le recrutement d'une chargée de mission qui va à la rencontre des industriels.

Le projet de GPECT porte trois axes forts :

- a. Amélioration de l'image de l'industrie
- b. Valorisation de l'offre de formation locale pour avoir un meilleur *sourcing* car le nombre d'entrants dans ces formations est trop restreint (travail sur l'attractivité de l'industrie).
- c. Volonté de partager des outils entre les acteurs, des bonnes pratiques notamment des grands groupes qui ont la ressource pour créer des dispositifs et qui acceptent de les partager avec des plus petites structures qui n'ont pas forcément les moyens humains suffisants.

L'idée est de valoriser toutes les opportunités d'emploi pour que la population s'implante sur le territoire et retrouve une « envie d'industrie ».

Le diagnostic a débuté en 2019 et le déploiement de la GPECT a débuté en 2023.



■ Table ronde II

CONDITIONS ET MOYENS DES GPECT

LEVIERS DE FINANCEMENT, PROCESSUS DEMOGRAPHIQUE, HUMAIN, SOCIAL ET POLITIQUE

AVEC

Giang Pham, Facilitateur emploi et territoires, Le Cube Consultants
Antoine Nivault, Directeur Adjoint du Travail, Service
Accompagnement des Entreprises/Administration du Travail, DDETS

71

Sophie Sidibé, Directrice, PETR du Pays de Langres
Jennifer Urasadettan, Maîtresse de conférences, Université Rennes 2
Marc Dedeire, Professeur d'Aménagement, LAGAM - Laboratoire de
Géographie et aménagement de Montpellier, Université Paul-Valéry

-Sylvain Riffard-

Nous avons pu partager les impacts des démarches de GPECT sur un territoire et réaliser que, comme tout processus par nature transversal qui se construit sur de la coopération et du changement, il peut paraître complexe. Pour y arriver, une démarche de projet est nécessaire, qui s'appuie sur différents leviers à activer et à mobiliser. La GPECT ne se réalise ainsi pas « hors-sol », elle nécessite de rassembler des conditions et des moyens adaptés : **l'enjeu est ici de traiter des conditions et**

des moyens pour les GPECT : quels ingrédients pour quelle recette ? Au regard des expériences et des pratiques, mais aussi de leurs analyses, les intervenants vont proposer un éclairage sur ces questions : comment assurer l'embarquement des acteurs et les conditions de la coopération entre eux ? Quels premiers éléments partager pour amorcer ? Faut-il une vision prospective ? Un angle de travail partagé ? Le sujet de cette table ronde relève de ces éléments qui semblent essentiels pour réaliser une GPEC.

Giang Pham

À quelles conditions et avec quels moyens lancer une démarche de GPECT ? Difficile d'avoir toutes les conditions et tous les moyens réunis. Par conséquent il s'agit de se poser la question de savoir quelles sont les conditions impérieuses et quels sont les moyens indispensables pour une démarche de GPECT ? Pour démarrer une démarche, quelles sont les conditions sociales, individuelles (on est prêt à travailler, à être formé), conditions sectorielles (exemple de l'agriculture, l'industrie), mais aussi la question de l'habitabilité et avec quels moyens ?

-Sophie Sidibé-

« Le Pays de Langres passe un cap avec son nouveau Projet de territoire 2014-2016 : Osons le Pays de Langres. Il base son développement sur ses ressources locales et plus seulement sur le développement exogène. Un des atouts du territoire, c'est sa ressource humaine »

Exemple du Pays de Langres. Quelles sont les conditions et moyens ? La coopération est un résultat ou une condition ? C'est une condition pour démarrer.

Le Pays de Langres est constitué de 168 communes, c'est un territoire rural peu dense (22 habitants au km²). Le territoire est frontalier avec la Bourgogne-Franche-Comté et les habitants du Pays se sentent très bourguignons ; ils sont très polarisés par Dijon davantage que par Chaumont. De plus, trois communes de Haute-Saône font partie d'une Communauté de Communes du Sud de la Haute-Marne. Il y a des points communs avec la région de Lozère. Le Pays de Langres est aussi situé dans la « diagonale du vide » qui affiche depuis de nombreuses années un déclin démographique. Dans les années 1999-2003 quand le territoire du Pays de Langres élabore la 1^{ère} Charte de Pays, la stratégie est orientée vers l'enrayement du déclin démographique et le renforcement de l'attractivité du territoire.

Sur la 1^{ère} partie de la mise en œuvre de la Charte de Pays 2003-2013, les élus font le choix d'investir des équipements touristiques pour favoriser le développement touristique et l'aménagement de zone d'activité en espérant voir s'installer une grosse entreprise qui va créer des centaines d'emplois.

L'entreprise n'est jamais venue et n'est toujours pas là !

Sur la seconde partie de la Charte de pays 2003-2013, les élus s'interrogent sur les atouts de leur territoire ; **un des atouts mis en avant est la ressource humaine.** Ce sera un des axes de travail. Ils investissent de nouveaux champs : le service à la population, les mobilités et surtout les questions d'emplois.

Associer élus, entreprises, acteurs de l'emploi

En 2008, l'Association du Pays de Langres fait le choix de demander au sous-préfet de s'appuyer sur une commission qui était pilotée par la sous-préfecture : le service public de l'emploi local (SPEL). D'un commun accord, cette instance a été élargie à d'autres acteurs de l'emploi, de la formation et de l'économie, mais aussi des élus et du réseau d'entreprises, Actisud 52. Pendant un à deux ans, les travaux



portent sur l'état des lieux et le diagnostic du territoire avec l'entrée « Ressources humaines ». Par ailleurs, de façon connexe au sujet, il s'agit aussi de s'interroger sur la nécessité de proposer également un emploi pour le/la conjointe recrutée. Enfin, les élus pointent une autre difficulté relative aux jeunes du territoire qui partent étudier dans les grandes métropoles et ne reviennent pas vivre et travailler sur le territoire. Par conséquent, le territoire vit non seulement une baisse du nombre d'habitants mais également au fil des années, un vieillissement de la population active.

L'entrée Territoire casse la réflexion jusqu'à présent menée avec une entrée dispositif: dispositif emploi, dispositif formation.

Dans le territoire 95% du tissu économique est composé de petites entreprises dont le responsable assure au quotidien son cœur de métier tout en exerçant parallèlement celui de Directeur de ressources humaines et de commercial. Il ne mobilise pas les dispositifs qui lui paraissent très éloignés de ses préoccupations et qu'il ne connaît pas, faute de temps.

La commission part du postulat que pour mobiliser les dispositifs, il est nécessaire d'anticiper les besoins en emploi et d'encourager les employeurs à anticiper leur besoin en activité.

En 2008, la notion de GPECT est alors intégrée dans le programme d'actions.

En 2009, les élus locaux proposent à Actisud52 de copiloter l'émergence d'un projet GTEC avec la volonté de mettre en place une démarche multisectorielle ; sur le Pays de Langres, il n'y a pas de filière pouvant être mise en exergue.

Les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'économie étaient frileux sur la légitimité du Pays de Langres à porter le projet avec un groupe d'entreprises. Les pilotes ont été à l'écoute des partenaires institutionnels avec lesquels ils ont construit la GPECT, qui a bénéficié du soutien financier de l'État, de la Région et du FSE.

Construction du document projet de 2011 à 2013 et début de mise en œuvre des premières actions en 2014.

Conditions :

- Dispositifs existants (SPEL, dispositifs financiers existants,...)
- Coopération qui se construit dans le temps sur un diagnostic de départ très approfondi avec un échantillon large d'entreprises ; diagnostic global qui porte sur l'analyse de la stratégie financière, de communication, l'activité, le chiffre d'affaires ? Et aborder en dernier lieu le besoin en ressources humaines. Cela a permis de gagner la confiance des entreprises.
- Moyens financiers

-Antoine Nivault-

Articulation des dispositifs de l'État comme outils de mise en œuvre

Au sujet des conditions et des moyens dont doit disposer le porteur pour mettre en œuvre une démarche de GPECT, le Service Accompagnement des Entreprises articule les différents outils et



dispositifs de l'État pour accompagner les mutations économiques.

- Outils offensifs :
 - GPECT
 - PCRH (Prestation de conseil en ressources humaines)
 - Le FNE-formation¹¹

¹¹ <https://travail-emploi.gouv.fr/emploi-et-insertion/accompagnement-des-mutations->

[economiques/appui-aux-mutations-economiques/fne-formation.](https://travail-emploi.gouv.fr/economiques/appui-aux-mutations-economiques/fne-formation)

- Outils plus défensifs, notamment en période de crise :
 - ↳ L'activité partielle
 - ↳ Plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)

Ces outils doivent être articulés entre eux et la GPECT est intéressante pour ce faire. Présentation de la Saône-et-Loire : elle se situe entre deux grandes métropoles : Lyon et Dijon et a un axe de transit avec des nœuds autoroutiers, lignes TGV avec les gares du Creusot et de Montceau. Il y a des personnes qui travaillent en Saône-et-Loire qui habitent à Lyon, à Dijon, voire à Paris et d'autres de Saône-et-Loire qui vont travailler sur ces métropoles situées à proximité du département.

Le territoire est à la fois rural avec des pôles industriels à Chalon, au Creusot-Montceau, à Autun, territoire en déprise, et une zone plus tertiaire, le Mâconnais ; et des pôles industriels installés dans des zones plus rurales comme dans la Bresse louhannaise.

En Saône-et-Loire quatre démarches de GPECT actuellement :

- ↳ sur l'Autunois porté par AMDF
- ↳ sur le Louhannais porté par Bresse initiative, qui se termine
- ↳ sur le Charolais-Brionnais auparavant portée par le PETR et aujourd'hui par la Mission locale
- ↳ une plateforme départementale d'accompagnement des entreprises et des transitions professionnelles qui articule un EDEC et une GPECT, portée par le Medef 71.

En projet :

- ↳ Une GPECT sur l'industrie dans l'ouest de la Saône-et-Loire, articulée avec le territoire d'industrie et le campus des

- métiers connectés sur la filière industrielle au Creusot
- ↳ Une GPECT agricole sur le Charolais (sur l'initiative du sous-préfet)

Comment finance-t-on une GPECT ?

Deux phases sont identifiées dans une démarche de GPECT :

- ↳ Une phase de diagnostic : la DREETS propose la possibilité d'avoir accès à des jours d'accompagnement de l'AFPA mission nationale de service public avec des consultants qui aident à faire des diagnostics de territoire.

Possibilité de diagnostics avec des accompagnements externes avec le marché d'appui à Transco, élargi au marché aux transitions professionnelles. Ce marché a été utilisé pour faire le diagnostic de la GPECT industrielle.

- ↳ Une phase de mise en œuvre. Les frais les plus importants concernent le salaire du chargé de mission (masse salariale) qui anime la GPECT, location de salle et les frais de déplacement...

- Possibilité de financement État-Région et/ou FSE
- Source de financement par des partenaires extérieurs
- Pour les actions de la GPECT, il est conseillé de solliciter les aides du droit commun (par exemple pour l'organisation d'un forum,...)
- Être alerte et s'informer aussi sur les différents appels à projets qui paraissent pour financer certaines actions qui s'inscrivent dans la GPECT
- Revitalisation : quand une entreprise a un PSE ou une rupture conventionnelle collective sur un territoire, au-delà des mesures du PSE qui sont dédiées au reclassement des salariés concernés licenciés, dans le cadre du PSE, l'entreprise a également pour obligation de verser une enveloppe, par un conventionnement

- avec l'État, pour la revitalisation du territoire
- o Les collectivités sont des acteurs centraux de la GPECT puisque la démarche se passe sur leur territoire. Elles doivent être associées y compris financièrement
- o Les entreprises peuvent adhérer à la démarche; elles peuvent aussi participer au financement sous des formes variées: adhésion, prêt de salles,...

Giang Pham

Quels seraient les conditions et les moyens incontournables avant de lancer une démarche de GPECT ?

-Antoine Nivault-

- ① La condition première est l'investissement des acteurs du territoire concerné.
- ② Construire le projet avec les acteurs, les partenaires et ensuite solliciter les financements qui peuvent être multiples.
- ③ Faire preuve d'esprit d'ouverture pour aller chercher des partenaires auxquels on

ne penserait pas forcément d'emblée; les associer à la démarche, cela fait de la richesse supplémentaire.

La mutualisation des projets de GPECT est importante: faire travailler ensemble les différentes GPECT sur un département par exemple. Par exemple, les différentes GPECT de Saône-et-Loire ont participé aux journées du patrimoine économique organisées par le Medef 71 au mois de septembre (2023: 10 000 visiteurs).

Giang Pham

La coopération entraîne un peu de spécificité, de la différenciation. Marc Dedeire travaille sur les signes de qualité comme un des moteurs de spécificité et d'attractivité des territoires. La **spécificité des ressources humaines** est-elle une condition importante pour aller sur une GPEC territoriale ?

-Marc Dedeire-

« Laisser le territoire absorber, digérer, fonctionner »

Marc Dedeire travaille sur les espaces ruraux, sur des territoires de grande densité naturelle mais faiblement habités par les hommes.

Si on inverse la problématique, ce serait de s'interroger sur ce que l'on va chercher

sur les territoires pour faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale ?

Se poser la question de cet acronyme et notamment sur le P et le C (les compétences et le prévisionnel). Le prévisionnel renvoie à de la temporalité et dans tous les territoires, il y a de la temporalité, qui est son ADN.

On dit toujours dans la littérature « le territoire c'est le sucre lent de la

compétitivité des entreprises ». Il est donc nécessaire de laisser le territoire absorber, digérer, fonctionner.

Et le « C », compétences : la littérature est riche sur ce sujet. Deux types de compétences peuvent être distingués :

→ D'après Foray¹², il y a des **compétences codifiées**, ce sont celles qui sont **facilement transférables**, donc si elles sont facilement transférables, elles connectent bien avec les questions d'emploi, donc en interaction entre des politiques d'emploi et les questions de compétences car la codification renvoie à la question de la formation et des transferts de ces compétences

→ D'autres formes de compétences sont beaucoup plus larges que la question de l'emploi. En 1890, Marshall¹³ les a définis : il les appelle les **actifs idiosyncratiques** ; il s'agit des **compétences attachées à la personne**, compétences difficilement transférables. Ces actifs idiosyncratiques, ce sont par exemple les compagnons du devoir ; leur enjeu est de transférer ces actifs idiosyncratiques du maître vers l'élève.

Ce mixte de compétences est présent dans les territoires ; des enjeux de spécification y sont associés. Dans toutes les problématiques de développement de territoire, l'idée est d'essayer de générer plutôt de la différenciation que de l'attractivité.

Quelles sont les compétences, les ensembles de ressources qui conduisent à des compétences particulières permettant de développer des productions ou des services spécifiques ? Il y a un enjeu important dans les territoires car il y a un ensemble de préoccupations des Français mais aussi d'autres communautés européennes sur ce qu'on appelle les labels, par exemple

¹² Dominique Foray, *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2009.

les indications géographiques (les IG), modèle « pervers » certes, qui montrent



l'intérêt de repérer ces formes d'enracinement, d'ancrage dans le territoire permettant d'identifier un produit différemment d'un autre.

Traditionnellement il y a les IG agricoles, alimentaires (par exemple le vin d'Arbois) et depuis 2014-2016, la loi sur le commerce en France a engendré les IGPIA (les indications géographiques sur les productions industrielles et artisanales). Il y a en France, au 15 novembre 2023, 13-14 IGPIA dont deux labellisées au mois d'octobre 2023.

Ces IGPIA révèlent une particularité territoriale.

La question du P de « prévisionnelle » est importante car on voit bien que la plupart des IGPIA fonctionne parce qu'il y a du temps, elles sont là depuis très longtemps dans les territoires, c'est une pérennisation et cela renvoie à une autre problématique du développement territorial.

La temporalité et les ressources, axes du territoire

Le développement territorial fonctionne à travers deux axes :

→ 1^{er} axe : la temporalité : articulation entre le futur, le présent et le passé. Les ressources

¹³ Bruno Lecoq, *Dynamique industrielle et localisation : Alfred Marshall revisité* dans *Revue française d'économie*, 1993, volume 8-4, pp. 195-234.

vont traverser le temps et elles vont évoluer

→ 2^{ème} axe : le processus sur les ressources et la métamorphose de ces ressources. Il y a des ressources qui peuvent potentiellement être activables sur le territoire, certaines ont été activées, d'autres non.

Des Ressources vont connaître une interaction, une métamorphose ; dans la société, à un moment donné, il sera intéressant de révéler une ressource présente depuis longtemps dans un territoire. Par exemple, le fait d'avoir des arbres dans la ville aujourd'hui c'est un intérêt en termes de ressources à cause du réchauffement climatique. Fabriquer de l'ombre est une nécessité avec des enjeux naturels, etc ; l'arbre est donc intégré dans la ville. Pour autant, cet arbre qui existe depuis longtemps, avait un atout. Or, il avait été évacué des villes et aujourd'hui, il est réintégré. C'est une métamorphose, mais pour qu'il y ait

métamorphose, les capabilités des acteurs sont indispensables. Les capabilités, ce sont les personnes. On ne décide pas de faire de l'aménagement s'il n'y a pas d'habitants. Les autres interventions ont évoqué l'habitabilité à travers les questions de récits territoriaux, les questions intimes. Les capabilités sont des compétences souvent ignorées initialement qui vont devenir intéressantes car elles permettront de réactiver les ressources dans le territoire grâce à un réseau social ; un acteur dans le territoire incontournable va amorcer/accompagner le processus.

Sur la question de la GPECT, il y a des enjeux de compétences, des enjeux de l'emploi, des enjeux de temporalité à travers le « prévisionnel » notamment et ces sujets concernent le territoire. Le territoire n'est que la résultante, une matière vivante que nous devons être capable de rendre vivante en permanence.

Giang Pham

Est-ce qu'on a besoin du territoire ?

-Marc Dedeire-

Les acteurs s'adaptent à la régulation – les territoires doivent s'adapter à leur trajectoire

Le territoire c'est une résultante. Dans un pays comme la France, la puissance publique, les acteurs présents sur les territoires font fonctionner la décentralisation.

Les territoires dessinés par l'administration sont-ils intéressants ? oui et non.

- Oui car il y a des actions, des pouvoirs publics, de l'action publique qui va être institutionnalisée.

Et

- Non car il y a des acteurs qui se font leur propre territoire, des populations qui choisissent leur localisation en fonction de l'emploi par exemple.

Le territoire est le mix de cela.

Pour réussir à percoler entre eux ces territoires institutionnels, plutôt de la force publique, et ces territoires du vécu (au sens de Frémont¹⁴) il est nécessaire de réussir à structurer le réseau.

¹⁴ Le concept d'espace vécu a été introduit par Armand Frémont (1933–2019) au début des années 1970 dans *La région, espace vécu*.

Aujourd'hui il y a des outils - la sociologie structurale - qui nous permettent d'organiser ces territoires en termes de réseau. Les acteurs locaux sont interrogés via des questionnaires, cela a été expérimenté sur des politiques « Leader » de politique rurale en Europe par exemple.

Des populations portent des projets d'action, ce qu'on appelle un GAL (groupement d'acteurs locaux). Le GAL est un territoire enchâssé dans un autre territoire. Avec les réseaux sociaux, on peut identifier pourquoi les actions fonctionnent mal, pourquoi des actions, dans le temps du projet n'ont pas fonctionné. À un moment donné, il y a des connexions dans les réseaux qui ne fonctionnent pas ou alors il y a un leadership trop important d'un acteur dans le réseau, etc.

En fait, le réseau social va faire référence à de la spatialité, à des interactions qui sont interpersonnelles, interinstitutionnelles qui vont permettre d'identifier la façon dont les informations circulent.

Aussi, il va y avoir des informations de type régulation. Par exemple la Région Bourgogne-Franche-Comté souhaite aller vers ses objectifs, elle va alors émettre une information de type régulation. Des acteurs qui vont avoir des tendances à l'équilibration, vont s'adapter à cette régulation et de fait ils vont se

coordonner ; ils vont avoir une capacité à s'organiser entre eux et vont s'adapter avec la régulation. Parfois, si l'arrangement est trop important, la régulation s'effondre et cela aboutit à des territoires du vide, de zone blanche. Certains territoires s'effondrent car la régulation n'est plus adaptée aux problématiques du territoire et la régulation n'a plus d'effet. Par ailleurs, des territoires s'améliorent, ce qui signifie que **les territoires ont une trajectoire**. Il est ainsi important d'être conscient que la trajectoire du territoire se construit et elle peut bifurquer (travaux de Aydalot¹⁵ très connus dans les années 1970-80). Pourquoi les territoires qui étaient industriels dans les années 70 et qui étaient considérés comme attractifs par les gens (70%), ne seraient plus en capacité aujourd'hui d'être attractifs ; les gens n'aimeraient pas habiter là (!). Ce sont des problématiques de trajectoire qui doivent être identifiées.

Enfin, ce sont les ressources humaines qui font l'homme qui, lui-même, fait le territoire, la résonance du territoire - renvoi aux travaux de Lynch¹⁶ -, la psycho géographie, l'attachement, l'enracinement. Sans ces problématiques de réseaux, de compétences, l'enracinement ne peut se faire. Le mixte de tout cela permet d'avoir une meilleure lecture des enjeux de territoire.

Giang Pham

Jennifer Urasadettan forme des étudiants en master sur cette question de la GPECT. Sur le long terme, comment les élèves, les entreprises dans lesquelles ils sont en stage, les employeurs, intègrent la question territoriale à moyen et long terme pour pouvoir travailler avec le territoire ?

¹⁵ Philippe Aydalot, *Économie régionale et urbaine*, Paris, Économica, 1985.

¹⁶ Kevin Lynch, *Voir et planifier, l'aménagement qualitatif de l'espace*, Paris, Dunod, coll. « Aspect de l'urbanisme », 1982.

-Jennifer Urasadettan-

Jennifer Urasadettan forme des étudiants en master sur cette question de la GPECT. Elle est responsable pédagogique d'un master en économie du travail « territoire, emploi et ressources humaines ».

Les entreprises ne sont pas encore tournées vers le territoire, pourtant vecteur de solutions

Le master, dans sa spécialisation territoriale existe depuis 2017, donc c'est un master qui, dans son orientation, est relativement récent. L'inscription de ce master dans les politiques d'emploi et le constat sur la GPECT, a incité l'équipe pédagogique à développer ce pont entre la ressource humaine classique et la GPEC territoriale.

En tant que formateur et universitaire, il serait intéressant d'aider les entreprises à s'approprier ces questions centrées sur les ressources humaines et s'ouvrir vers le territoire.

L'année de master 2 est une année en alternance, ce qui signifie que les étudiants sont accueillis pendant un an en tant que salarié auprès d'entreprises avec lesquelles ils vont concrètement travailler.

L'équipe pédagogique avait fait le pari que de plus en plus d'entreprises auraient recours aux alternants de ce master pour développer ces problématiques liées au territoire. En 2023, le constat n'est pas à la hauteur des attentes, trop peu d'employeurs ambitionnent de travailler sur ces questions-là. La plupart des étudiants salariés en alternance sont sur des missions très classiques.

Entre 2018 et 2023, sur un échantillon d'une petite centaine d'entreprises qui ont accueilli les étudiants, trois profils d'employeurs ont été identifiés :

① Le plus fréquent comprend à la fois des PME (petites et moyennes entreprises), des grandes entreprises et des agences

de travail temporaire. Ce sont des entreprises qui ont des problématiques ressource humaine classiques, notamment orientées autour des difficultés de pénurie, de fidélisation mais qui ne vont pas réfléchir au territoire comme un moyen de pouvoir juguler ces pénuries-là. Finalement même si les étudiants essaient de réfléchir au territoire comme un moyen de juguler les pénuries, même s'ils essaient de sensibiliser les entreprises, cela reste compliqué pour ces entreprises-là.

Elles développent différentes solutions :

- recourir à l'intérim
- développer des relations avec les formations et les étudiants sont beaucoup employés
- développer des relations avec les écoles pour capter à la source les personnels manquants
- recourir à des méthodes de recrutement alternatives : par exemple la méthode de recrutement par simulation développée par Pôle emploi.

Ces solutions ne sont pas vraiment territoriales. Les entreprises réfléchissent plutôt sur un très court terme. Ces problèmes étant très récurrents, il serait souhaitable que les réflexions à moyen terme soient développées.

② Les entreprises commencent à se tourner vers le territoire pour lutter contre ces problèmes de pénurie et de fidélisation. Ces moyennes voire grandes entreprises vont, dans une stratégie de collecte, à la source de forces vives et de ressources, créer leur propre CFA ou mutualiser un CFA entre plusieurs entreprises du même secteur. Cette nouvelle approche résulte vraisemblablement de la réforme professionnelle de 2018.

③ En moins grand nombre, ce sont les entreprises qui ont recours au territoire mais qui l'ont fait un peu sans la formation. On retrouve des grandes PME,

des TPE ; la taille n'est donc pas forcément déterminante. Elles choisissent d'elles-mêmes de mutualiser leurs ressources sur le territoire : par exemple avec les groupements d'employeurs. Dans ce cas, les alternants sont plutôt dédiés à développer ces solutions-là auprès de groupement d'employeurs, pour les faire connaître.

Absence de lien entre les entreprises

Les étudiants ont constaté que les différences dans ces typologies d'employeurs viennent de l'absence de liens des entreprises entre elles.

Aussi les entreprises qui recourent à ces solutions de mutualisation appartiennent à un territoire construit, où des réseaux ont été établis entre acteurs qui se connaissent. Pour autant, ces territoires

construits ne rejoignent pas les territoires prescrits, c'est-à-dire les territoires administratifs où ils pourraient se renseigner auprès des collectivités locales. Il manquerait peut-être cet échelon pour pouvoir basculer vers des solutions plus pérennes.

Les solutions envisageables seraient :

- d'identifier les formations qui pourraient se développer pour être utilisées comme des outils, des leviers et des conditions de développement
- de dialoguer avec les territoires prescrits c'est-à-dire les collectivités territoriales qui peuvent fournir des outils, des moyens pour aller plus loin dans ces solutions de mutualisation.

Giang Pham

Les groupements d'employeurs autour des questions de formation pourraient-ils être un déclencheur de GPECT (faire qu'il y ait davantage de liens entre les formations, les employeurs et les collectivités territoriales) ?

-Sophie Sidibé-

C'est la question de la coopération : comment ces coopérations peuvent se développer et autour de quel objet ?

Même si les entreprises subissent des pénuries de main-d'œuvre, si elles sont exclues des solutions territoriales, elles n'auront pas le déclencheur.



ECHANGES AVEC LA SALLE

Patrick Abdelmajid

La DDETS 71 suit de la GPECT du Charolais : quels moyens mobiliser pour les GPECT et pour avoir les conditions de création d'une GPECT ? L'objet de la GPECT n'est pas de contribuer au recrutement direct et immédiat des entreprises selon leurs besoins. La GPECT doit inciter les **entreprises, les chefs d'entreprises à réfléchir à leurs besoins futurs à moyen et long terme** pour pouvoir répondre à leurs attentes en termes de recrutement.

La GPECT peut contribuer à la création d'organismes de formation ou de formations initiales ou continues (exemple de la GPECT du Louhannais qui a contribué à l'ouverture d'un nouveau bac pro mention Organisation des Transports Marchands et d'un Titre professionnel, mention complémentaire au bac pro Maintenance industrielle). Pour mettre en place une GPECT la coopération est nécessaire avec des acteurs prêts à se lancer dans un projet de territoire donc les élus, les entreprises, les institutionnels doivent être présents avec un diagnostic préalable. Après le diagnostic de territoire, la mise en œuvre se décline avec un plan d'actions à déployer puis un bilan sur les emplois ou les formations qui ont pu être créés à l'issue de cette GPECT (cf réponse de Sophie Sidibé dans l'encadré ci-contre).

La présence des entreprises est incontournable. Pour autant, toutes les entreprises ne sont pas prêtes à rejoindre une GPECT sur un territoire : comment les mobiliser ? Pour mobiliser un maximum d'entreprises, l'opportunité de s'appuyer sur des « têtes de pont », des entreprises partantes qui sont déjà dans des réseaux (des clubs d'entreprises) et qui sont habituées à collaborer, est une condition incontournable. « Ces têtes de pont » ont un réel effet d'entraînement comme cela a été le cas pour la GPECT du Louhannais quand elles participent à des actions de façon régulière. Elles peuvent embarquer d'autres entreprises, qui ne seraient pas venues initialement et réussissent à nouer un partenariat sur le projet. Enfin, la GPECT doit avoir un rôle de mise en dynamique d'une stratégie d'entreprise. Les entreprises, ce ne sont pas des unités économiques qui sont complètement indépendantes et séparées ; elles réseautent bien. Pour reprendre l'exemple de la GPECT du Louhannais, pendant le COVID, des employés de la plasturgie ont contribué au manque de main-d'œuvre dans la logistique.

La stratégie d'entreprise peut aussi être mobilisée par rapport à la mobilité.

Marc Dedeire

Le territoire n'est effectivement pas qu'une résultante. Sur de l'action publique, lorsqu'elle va s'ancrer sur un territoire, on va créer du zonage. Des zones créées vont donner lieu à des formes de nouveau projet de territoire. Par exemple dans le bassin minier, au XIX^e siècle, on fabriquait du charbon et à une période, les habitants ne voulaient plus de cette pollution paysagère, il y avait ce rejet de la ressource.

Dans les années 2000-2010, par un processus de métamorphose, les terrils sont devenus quelque chose d'extraordinaire. Un nouveau territoire labellisé UNESCO a été créé ; il constitue aujourd'hui une ressource territoriale pour l'avenir de cette région de Lens et du bassin minier.

Concernant les territoires c'est important de s'interroger, *in fine*, sur le processus territorial. Est-ce qu'il va donner lieu à de nouveaux zonages sur lesquels on peut mettre en place de nouveaux acteurs publics et privés qui vont accompagner cette mutation ?

Sophie Sidibé

Une GPECT ce n'est pas le comptage des emplois créés, des parcours professionnels sauvés, mais c'est « embarquer un territoire dans un mouvement »

La GPECT qui a été menée sur le territoire du Pays de Langres entre 2011 et 2013 a encore des impacts aujourd'hui notamment sur les orientations des élus prises pour acter du Projet de territoire 2014-2016. Elle les a entraînés à changer de cap dans la manière de faire sur un territoire, de passer d'un développement exogène à un développement endogène. Le territoire a la volonté de s'appuyer sur ses atouts qui sont notamment les dirigeants des petites entreprises qui ont dû apprendre à mettre en avant leurs talents cachés. Le défi est : « **Osons le Pays de Langres, innovons pour un territoire durable et suscitons l'envie** » pour s'appuyer sur des images positives. Cela n'indique rien sur le nombre d'emploi créés mais c'est toute la dynamique du territoire qui a été entraînée par cette démarche avec des marqueurs encore présents. Par exemple, il existe désormais de la formation interentreprises qui ont amené les grosses entreprises à être partie prenante et à créer des actions concrètes pour les entreprises.

■ Table ronde III

GOVERNANCE ET GPECT

AVEC

Nicolas Monot, Chargé d'études / Conseiller en formation continue, DRAFPIC (Délégation régionale académique à la formation professionnelle initiale et continue)

Emmanuel Garcia-Piqueras, représentant Bresse initiative

André Durand, Responsable du service Emplois et Compétences, Communauté de communes Erdre et Gesvres (région Pays de Loire), Direction du développement économique

Francis Aubert, Professeur émérite d'économie, Institut Agro Dijon, Université Bourgogne Franche-Comté

René Caspar, ancien Professeur, École d'Ingénieurs de Purpan (Haute-Garonne)

-Patrick Sallès-

**Directeur Régional Adjoint,
Responsable Pôle Economie, Emploi,
Compétences, Solidarités, DREETS
Bourgogne-Franche-Comté**

Pourquoi une démarche de GPECT (TR1)

Les réflexions des premières tables rondes ont mis en exergue la différence entre le territoire construit d'un point de vue administratif et la dynamique de ce territoire qui s'établit avec les partenaires locaux.

Notion de temps

Ces notions un peu protéiformes nécessitent d'avoir une vision relativement globale et surtout ces démarches nécessitent du temps. Les témoignages sur les démarches évoquées ci-dessus retracent leur début qui se situe avant l'année 2000. Les démarches font

appel au temps long. Une des caractéristiques est la confrontation de ces dynamiques de temps en fonction des partenaires, notamment les entreprises avec une temporalité qui se veut plus courte. Le temps du salarié ou du demandeur d'emploi associé aux logiques de mobilité est un temps un peu plus long.

Il y a aussi le temps des politiques publiques locales qui peuvent assurer la continuité et travailler sur l'attractivité du territoire avec une vision dans le rétroviseur, sujet évoqué ci-dessus sur le récit du territoire, l'historique du territoire et la transformation du territoire. Et ça, cela ne se fait pas en 2 ans, cela se fait sur plusieurs années, voire une dizaine d'années. Donc, une des vraies problématiques de ces démarches de GPECT est d'arriver à concilier ces différents moments de temps. Et c'est compliqué.

Notion de confiance et de coopération

Les finances bien évidemment et les acteurs sont aussi les facteurs clés. Il s'agit de se donner du temps, certes, mais il coexiste avec la notion de confiance, la confiance entre les différents acteurs, indépendamment de la prise d'initiative. Cette notion de faire réseau, évoquée plusieurs fois, c'est prendre le temps de la confiance, le temps de la construction du projet et enfin s'y adjoint cette notion de coopération. Avec des acteurs multiformes aux objets différents, que ce soient les institutions publiques - État, Régions, collectivités territoriales -, les entreprises, les acteurs eux-mêmes, c'est en se réunissant et en essayant de travailler sur un projet commun que les choses peuvent avancer. Cela a été illustré aussi en termes de modification, de métamorphose à la fois des ressources et des territoires ; entre des territoires qui étaient auparavant industriels, des territoires en déprise, des territoires en croissance, etc.

Les moyens d'une démarche de GPECT

Les moyens financiers, les dispositifs, les moyens humains, les moyens de dynamique, de mise en mouvement ont été évoqués ; ils sont d'un grand intérêt et montrent que ces projets peuvent être complexes.

Gouvernance (TR3)

Les logiques de gouvernance : pourquoi on y va, comment, avec qui ? Quelle est l'organisation la plus adéquate pour piloter ou pour animer un projet de GPEC sur un territoire ?

Qu'est-ce qu'on entend par gouvernance ? Qu'est-ce qu'il y a derrière ? Quels sont les choix prioritaires dans le choix de nos gouvernances ? Est-ce qu'on privilégie des notions de représentativité de l'ensemble des acteurs ? Est-ce qu'on travaille sur la

pérennité de ces acteurs ? Est-ce qu'on travaille sur des objectifs prioritaires et communs ? Est-ce qu'on est dans une logique d'opportunité ? À un instant T, on a des acteurs qui ont la volonté de travailler ensemble et un porteur s'engage sur le sujet. Est-ce que c'est la même logique qui régit une démarche de filière d'une démarche multisectorielle ? Ce sont des questions qui peuvent se poser.

Dans le déploiement de cette politique publique avec l'arrivée de France Travail, comment on articule les différents niveaux, le territoire, le départemental, le régional, comment ça circule bien entre ces différents niveaux ? Et puis pour faire le lien avec la dernière table ronde : quels peuvent être les éléments de prospective, comment on peut se situer dans la gouvernance, comment on peut anticiper sur des gouvernances, sur l'avenir.

Perspective d'une GPECT (TR4)

La GPECT, pour quoi faire à long terme ? Voir les témoignages précédents sur les PETR. Aujourd'hui, si on se situe dans le présent, comment on envisage et comment on se situe par rapport à l'avenir (avec des sujets qui ont déjà été évoqués) et des logiques de transition. La transition numérique, on en a beaucoup parlé, mais aussi la transition écologique, le changement climatique, qui ont vraiment des impacts et qui vont avoir des impacts sur les territoires, sur la manière de consommer, sur la manière de bouger, sur la manière de produire, etc. Ce sont des enjeux extrêmement importants : comment un changement d'environnement, un changement de contexte nécessitent, à l'aune du projet, de revoir potentiellement les objectifs du projet ? C'est ce que l'on a vécu avec la crise sanitaire - Il y avait des projets qui étaient bien ancrés et en 15 jours, on est passé de "avant" à un confinement - avec un vrai changement d'environnement, un

vrai changement de paradigme et forcément, ça a un impact sur le pilotage des projets, potentiellement sur les objectifs. La dernière table ronde

interrogera la perspective, le moyen terme, le long terme avec ces changements qui se profilent à l'horizon.

Nicolas Monot

Depuis 2014, au sein de l'Éducation nationale et depuis que la région Bourgogne-Franche-Comté existe, l'Éducation nationale s'est fortement investie sur ces questions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale. Elle encourage ses acteurs sur les territoires à participer activement à ces démarches. Pourquoi ? Parce qu'il n'y a pas de meilleur poste d'observation que ces démarches territoriales pour comprendre les besoins des publics, les besoins des entreprises en lien avec les projets de développement économique des territoires. Le rectorat encourage tous les acteurs, qu'ils soient chefs d'établissement, directeurs délégués aux formations professionnelles et technologiques ou conseillers en formation continue à s'investir, quand ces démarches existent, sur les démarches de GPEC territoriale.

-Francis Aubert-

Marché du travail : évolution en cours.

Puisqu'on se place en termes de prospective et d'évolution des compétences, des emplois, il attire l'attention et insiste sur ce qui a été évoqué dans les précédentes tables rondes. Du point de vue de l'économie du travail, les évolutions qui sont en cours et celles qui nous attendent sont de deux ordres :

- La première est l'évolution démographique, pointée dès l'introduction par la Vice-présidente (Madame Liron), qui est importante puisque nous sommes globalement en stagnation de population au niveau européen. En France, on a atteint un palier de 30 millions de personnes en âge de travailler qui va perdurer jusqu'en 2040. Puis, ce chiffre va décroître avec des variations locales significatives - au niveau de la Bourgogne-Franche-Comté, le Doubs et la Côte-d'Or seront en décroissance avant ces dates-là. Très

rapidement on va être en baisse de population et dès aujourd'hui au niveau européen, il y a dix pays qui sont en perte de population pour un total cumulé d'un million d'habitants tous les ans. C'est-à-dire que l'Union Européenne perd des habitants. La question migratoire, qui est l'une des formes d'ajustement, n'est pas prise en considération. Mais, nonobstant les ajustements par les migrations internationales et intra-européennes, il y a un vieillissement de la population, donc un changement de la structure de la population active et l'offre de travail diminue. Ce qui engendre un ensemble de conséquences logiques :

① La première, c'est que les salariés en poste ou en insertion ont plus de choix par rapport à leurs prétentions, à leurs attentes, à leurs besoins. Ça donne lieu dès à présent à des phénomènes qui sont peut-être des épiphénomènes, mais on ne sait pas ; comme par exemple les grandes démissions. Dès lors que l'on dépasse 3% de démissions sur des relevés qui sont opérés sur une base trimestrielle, on parle de « grande démission », c'est à

dire d'une situation qui est au-delà des flux normaux de *turn-over*. C'est ce qui s'est passé aux États-Unis ; pour la Dares¹⁷, en France et en Europe, il n'y a pas de grandes démissions car nous sommes légèrement au-dessus de 3%. C'est une indication qui signifie que les salariés requièrent le pouvoir de marché, situation différente de ce que l'on a connu depuis plusieurs décennies jusqu'à aujourd'hui.

② La deuxième évolution : pour les entreprises, le mode de calcul du coût du travail est modifié. Le coût du travail correspond au coût direct du travail, en partant des salaires, auxquels s'ajoute tout ce qui va avec : les coûts d'adaptation et de formation et les coûts de séparation. Jusqu'à maintenant, ce qui importe, ce sont les coûts de séparation.

Ce qui sera de plus en plus important, ce sont les coûts de recrutement, de fidélisation, d'adaptation aux postes. Une modification dans la structure même du coût du travail qui va être fondamentale.

③ La troisième conséquence est encore plus importante et nous concerne tous ; elle touche à notre représentation du marché du travail. Il est en déséquilibre, en défaveur de l'offre de travail¹⁸. Depuis 1975, période relativement favorable pour les offreurs, avec de réelles possibilités de choix de postes, ces opportunités se sont progressivement amenuisées. Dans nos représentations actuelles, la bascule n'est

pas faite, on reste sur des analyses partielles et provisoires, comme les études de la Dares qui pointent les métiers en tension¹⁹. Dans notre représentation, nous sommes toujours enclins à viser le chômeur « qui ne veut pas travailler », qui ne « veut pas se déplacer », etc. La bascule devrait se faire progressivement. Dans nos référentiels professionnels, le pouvoir de marché, les rapports de force, la manière dont vont se passer à l'avenir les équilibres, les adéquations entre des gens qui cherchent du travail et des gens qui cherchent à pourvoir des postes, vont être complètement inversées. L'asymétrie reste encore dans sa forme ancienne même si quelques prémices annoncent le changement.

Choix de localisation des ménages

- Le second point concerne les déformations géographiques du marché du travail, avec les choix de localisation des ménages, cité à plusieurs reprises précédemment. Un marché du travail à long terme, n'est pas défini, comme au milieu du XIX^e siècle²⁰ quand des villages sont devenus des villes industrielles sous l'effet de forces exogènes fondées sur une source d'énergie ou de minerai qui ont attiré des milliers de travailleurs. Ces facteurs de localisation étaient prépondérants à l'époque, cela n'existe plus de cette façon-là ; l'individu n'a plus ce genre d'obligation, de suivre des

¹⁷ La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) est une direction du ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. Elle réalise des analyses, des études et des statistiques sur les thèmes du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

¹⁸ L'offre de travail, ce sont les salariés qui offrent leur travail.

¹⁹ En 2022, les tensions sur le marché du travail continuent d'augmenter dans la très grande majorité des métiers et atteignent leur plus haut niveau depuis 2011. Elles demeurent particulièrement fortes dans ceux de l'industrie, du bâtiment, de l'informatique et des télécommunications, ainsi que pour les infirmiers. Au total, 8 métiers sur 10 sont en tension forte à très forte en 2022. L'intensité d'embauches et le manque de main-d'œuvre disponible contribuent nettement

à cette hausse. Les tensions augmentent fortement dans les métiers exercés au sein des secteurs encore très affectés par les contraintes sanitaires en 2021 : c'est notamment le cas des métiers de l'hôtellerie et de la restauration (serveurs, employés et maîtrise de l'hôtellerie ou apprentis de cuisine par exemple) mais également des agents de sécurité, des caissiers ou de certains métiers des transports (conducteurs sur rail ou employés des transports et du tourisme). Les tensions y retrouvent, voire y dépassent, leur niveau précédant la crise sanitaire. Elles s'accroissent également dans certains métiers du soin : aides-soignants, infirmiers ou sages-femmes. Sources : *Résultats Dares*, novembre 2023, n°59.

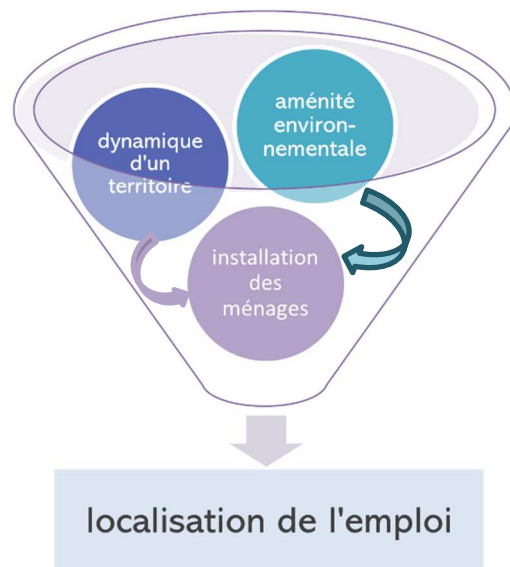
²⁰ Cf l'intervention de Joseph Compérat.

logiques de localisation de l'entreprise. La localisation des ménages est le facteur premier sur le long terme. Or, on se rend compte - et on s'est rendu compte à partir de la fin des années 1970 - que les personnes, à titre individuel ou à titre familial, ont introduit dans leur choix, de plus en plus de facteurs de cadre de vie, pour former une « économie des aménités ». Ce ne sont pas des éléments directement matériels, ce sont des critères qui vont tenir au paysage, aux relations sociales, à l'accès aux services, à tout un ensemble d'éléments qui sont plutôt immatériels, n'ayant pas de conséquences monétaires directes. Pour autant, ils ont une importance dans la façon dont les ménages prennent des décisions qui se traduisent, *in fine*, par une forme de disjonction entre les choix de localisation des ménages et des emplois.

Traditionnellement, en économie du travail, on a coutume de dire que les ménages suivaient les emplois. On dit maintenant, de plus en plus, que les emplois suivent les ménages. C'est-à-dire que ce sont les décisions de localisation des individus qui priment, en raison des facilités de déplacement, du télétravail, de la recherche d'aménités,... Des effets d'enchaînement se créent à court terme sur l'économie résidentielle, qui seront de plus en plus importants au fur à mesure que les circuits courts et les formes d'approvisionnement nouvelles se mettent en place. De plus, à moyen terme, ils « déforment » le marché du travail parce que la force de travail de l'avenir, avec la force présente et la force qui va arriver par la formation et les enfants se situent là où se logent les ménages. Ce constat est extrêmement important. **Aujourd'hui, les emplois suivent les ménages**, ce qui signifie que nous ne sommes plus dans une logique, comme on l'a évoqué précédemment sur le Pays de Langres par exemple, où on était dans l'attente de l'entreprise qui allait créer 100 ou 1 000 emplois...et la population allait

suivre (!). On allait repeupler le Pays de Langres à partir d'une entreprise à capital exogène qui arrivait, qui allait tout rebâtir. Ces schémas n'ont jamais vraiment existé et n'existent plus ; cela ne veut pas dire que sur des grandes zones on ne peut pas avoir une implantation presque *ex nihilo*, mais si des entreprises viennent ou se créent, c'est qu'il y a tout un ensemble de conditions qui sont remplies.

Ces deux points sont très structurants en économie du travail. La première modification structurelle du marché du travail va modifier non seulement l'offre mais aussi nos représentations qui sont encore en devenir. Le second point souligne une inversion des causalités. Ce



n'est plus exclusivement la présence des emplois qui attire, ça ne veut pas dire qu'il y a complète indépendance entre les entreprises et les ménages, comme il est rappelé ci-dessus avec l'exemple de la distance « domicile-travail » d'une durée de 45 minutes. Évidemment, il y a une relation entre les deux, mais la marge de choix pour les ménages est significative et extrêmement grandissante. Actuellement, la causalité se fait de plus en plus entre les facteurs qui déterminent la **localisation des ménages et la dynamique du territoire dans son ensemble**.

Nicolas Monot

Ces démarches de GPEC territoriales sont très originales par nature. Elles constituent un cadre ouvert au dialogue territorial, cadre ouvert sur les objectifs, hormis des objectifs très généraux de construction des parcours professionnels.

Un cadre très ouvert aussi sur la méthode, ce sont les acteurs eux-mêmes qui construisent une méthode qui n'est pas prédéfinie au préalable. Et enfin un cadre très ouvert sur la constitution du partenariat, la **gouvernance**. La gouvernance, organisation non hiérarchique et également non contractuelle, porte sur un objet. La plupart des acteurs qui sont engagés dans une démarche de GPEC territoriale, ne sont pas liés par un engagement contractuel. Une grande liberté est laissée au porteur pour le choix des partenaires de la démarche, et aux partenaires eux-mêmes pour la durée et le degré de leur implication.

-André Durand-

André Durand travaille à la Communauté de communes d'Erdre et Gesvres (région Pays de Loire), il est responsable de service sur les questions emploi et compétences. Il coordonne la maison de l'emploi avec deux sites d'accueil, maison de l'emploi qui n'a pas été labellisée Borloo, mais qui portait ce nom antérieurement, et a été conservé. Il coordonne des actions de la gestion territoriale des emplois et des compétences avec notamment trois filières : l'éco-construction, les services aux personnes et l'agriculture-alimentation et un axe plus

À l'écoute des habitants

Le territoire se situe en limite de la métropole nantaise en direction de Rennes. Composé de 12 communes, 65 000 habitants, 120 habitants au



kilomètre carré environ, c'est un territoire

rural et semi-urbain. Les considérations sont différentes par rapport aux deux territoires évoqués ci-dessus. Le territoire accueille entre 1 000 et 1 200 habitants nouveaux par an. Ce sont des habitants qui vont plutôt travailler sur Nantes, ce qui engendre des problématiques de mobilité importantes. D'un point de vue économique, ce territoire est constitué d'un peu d'industrie mais plutôt du bâtiment et beaucoup de TPE (Très petites entreprises), des services que l'on n'a pas encore évoqués, notamment le service à la personne.

En Erdre et Gesvres, la démarche a démarré en 2016 par une prospective de



territoire. Elle a été portée et décidée par les élus de la Communauté de communes qui se sont lancés dans la démarche. Le club d'entreprises, le conseil de développement, des **habitants** ont été associés. Cette démarche s'est nourrie des démarches statistiques et de l'audition et

l'écoute des habitants du territoire, leur histoire, ce que chacun a vécu depuis les 15 dernières années et les perspectives à 15 ans. L'objectif a été d'identifier les changements passés et à venir

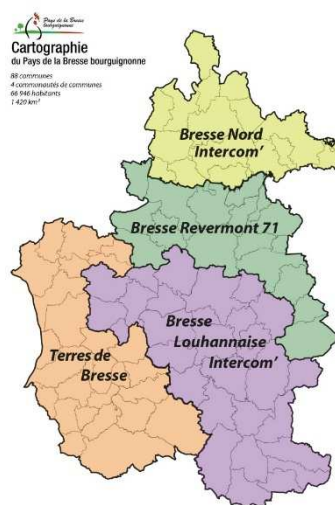
Les entretiens ont été réalisés autour de la question :

Quelles compétences et quelle attractivité pour vivre et entreprendre en Erdre et Gesvres en 2030 ? Question qui est extrêmement large parce qu'elle concerne tous les domaines. En travaillant dans une direction du développement économique, André Durand a eu cette démarche/approche, d'aller échanger avec des habitants sur la façon dont ils vivaient leur territoire.

Dans le cadre de cette expérience de la GTEC, c'était novateur d'élargir l'écoute très largement aux usagés. Des scénarios du territoire ont été envisagés et un travail sur un plan d'actions. D'un point de vue de la structuration, les orientations n'ont pas forcément été formalisées jusqu'à aujourd'hui où un comité tripartite régit un peu le déploiement du plan d'actions. La gouvernance se partage donc entre le club d'entreprises, le Conseil de développement et les élus qui sont à parité dans cette instance, qui est une instance volontaire.

-Emmanuel Garcia Piqueras-

L'entrée Bresse Initiative, Agence de développement économique, est une entrée « entreprises ». Le territoire comprend 67000 habitants, 88 communes. Il est plutôt rural avec la proximité de villes moyennes, Mâcon, Chalon-sur-Saône, Dole qui n'est pas loin du Nord de la Bresse ou encore Lons-le-Saunier, et même Bourg-en-Bresse dans le département de l'Ain.



Entreprises - actifs – territoire

En 2018, avec le rectorat, à l'occasion d'un club d'entreprises organisé depuis presque 30 ans, une visite sur la thématique de l'adéquation entre l'offre de formation et besoin des entreprises a été organisée au lycée Vincenot qui fait partie d'une grande cité scolaire du département de Saône-et-Loire. La DDETS Saône-et-Loire²¹ a ensuite sollicité Bresse initiative pour répondre à des enjeux en termes d'emplois sur le territoire, à travers l'outil GPECT. Ils se sont

²¹ Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités. La DIRECCTE 71 a changé de nom en avril 2021.

interrogés sur la question du G, du P, du E, du C et du T.

La force du dispositif **GPECT** est d'avoir un **outil partenarial**, d'avoir su embarquer le territoire et ses différentes composantes pour avoir un outil réactif qui peut s'adapter. Le prévisionnel, évoqué par Marc Dedeire, est parfois très incertain (!). Peut-on prévoir la crise du COVID ? Non ! Quand l'Agence a lancé l'opération, fait l'étude préalable, le taux de chômage du territoire était aux alentours de 8%, et il est en-dessous de 5% aujourd'hui. Est-ce l'effet GPECT ? Non. Cependant, cet outil est très prégnant pour la mobilisation d'acteurs. Du point de vue de la gouvernance, cet outil de mobilisation d'acteurs permet de pouvoir réagir rapidement aux différentes problématiques qui se posent aujourd'hui et qui se poseront aussi demain. Celles de demain concerneront les métiers, dans ce qu'on appelle la méso-économie²². L'avenir reste incertain mais maintenant le territoire peut s'appuyer sur un collectif qui est prêt à répondre à un ensemble de questions.

Au départ, il n'y avait pas d'idée préconçue sur les acteurs qui devaient être mobilisés. Le territoire a la chance d'avoir, à l'instar de tous les territoires, de la richesse, de la richesse humaine, des structures bien présentes qui accompagnent : des structures publiques, des structures parapubliques. Les consulaires ont été peu cités et pour autant ils font partie de l'écosystème.

Les entreprises sont l'entrée pour une GPECT ; le territoire, on le comprend relativement bien, mais ce sont aussi les actifs. C'est aussi savoir comment on va les capter. En tant que secrétaire du Conseil de développement du territoire, cela l'a aidé car c'est un bel outil pour aller chercher la société civile.

Au départ, il n'y avait pas d'idée préconçue : ni sur la manière, ni sur les gens qu'il fallait solliciter. Le démarrage a été très progressif. Il y a des acteurs qui semblent très évidents d'emblée : Pôle Emploi s'occupe d'emplois, le rectorat, à travers ses établissements scolaires, s'occupe de formation. Il y aussi des établissements privés, des centres de formation (Greta, Afpa), des structures comme les missions locales très implantées, qui sont des leviers importants, en particulier quand le taux de chômage est relativement faible. Effectivement, aller rechercher les actifs éloignés de l'emploi, peut s'avérer compliqué. Les missions locales font ce travail. La **mobilité** est une des problématiques de ce territoire très étendu et assez rural, sur lequel les transports publics sont quasiment inexistantes. Cela a été évoqué.

L'entrée choisie par Bresse initiative a été celle de l'entreprise : trouver des solutions pour accompagner les entreprises. Cela a amené à travailler très rapidement sur les enjeux qui ne sont pas des enjeux d'entreprises mais des enjeux de développement territorial, à travers effectivement des problématiques de logement, de mobilité. La formation est aussi un problème de mobilité parce qu'à Louhans, centralité de la Bresse Bourguignonne, il n'y a pas véritablement de centre de formation. Il y a la cité scolaire, avec un BTS, mais hormis ce BTS, il y a peu d'offres de formation. Celui qui se forme, c'est celui qui est en mesure de se mobiliser.

²² Méso-économie : niveau d'analyse ou d'observation privilégiant la branche (ou le secteur) et intermédiaire entre la microéconomie et la macroéconomie.

Pour conserver la dynamique, il est nécessaire d'entretenir ce groupe hétéroclite qui s'est fédéré à travers des objectifs qui sont, au départ, transversaux. Depuis 3 ans, une fois par mois, une visioconférence est organisée avec une trentaine de structures qui touchent à l'insertion, la formation, l'emploi. Toutes ces structures qui interviennent de près ou de loin dans la construction territoriale, elles sont le « bras



armé» des SPEP (services publics de l'emploi de proximité). Depuis quelques années, la mobilisation des acteurs tous les mois permet de dire « qui fait ceci, qui fait cela ? ». Il s'agit de la construction territoriale à leur échelle ; ce sont des briques et chacun peut pousser ses briques, promouvoir ce qu'il fait, mais aussi être le relais de ce que font les autres.

-René Caspar-

En tant que chargé d'enseignement, il a créé une spécialisation en cinquième année d'ingénieur sur « stratégie territoriale et action locale ». Sa carrière a été consacrée au développement, à des postes différents et en appui au développement.

Territoire - activité – compétences

Tout n'est pas GPECT. La GPECT correspond à un certain nombre de composantes qui sont des incontournables.

- La première, c'est l'anticipation : il n'y a pas de GPECT s'il n'y a pas une prospective de territoire qui permette d'écrire l'avenir que les individus souhaitent se donner, les possibilités qu'ils ont de le faire et le cap qu'il y a par rapport au présent.

- Le deuxième point, déjà évoqué, est le sujet du territoire ; en fait, ce sont de multiples territoires. Nous avons tous

notre territoire. Pour autant, il y a deux types de territoires très différents. Il y a d'une part le territoire, siège du projet de territoire, qui est nécessairement largement institutionnel, parce que ce sont des institutions qui donnent l'autorisation et les financements pour travailler. Et puis il y a les territoires de projet qui sont, par nature, divers et dépendent des différents projets. Un des problèmes clés du développement - que l'on sait mal résoudre en France à cause de notre tradition verticale - c'est l'articulation des projets de territoire avec le territoire de projet. Cela oblige à faire de la « géométrie variable », terme qui n'est pas adapté à la culture administrative.

- Le troisième point concerne l'activité. L'emploi découle de l'activité, mais quelles sont les activités de demain ? Le futur, nous le prévoyons parce qu'il est déjà aujourd'hui, alors que l'avenir reste incertain. Il y a une part d'incertitude et, les travaux de GPECT permettent de mobiliser une population, ce qui est fondamental.

- Le dernier point, ce sont les compétences. Nous assistons à un glissement progressif des qualifications vers les compétences avec l'effritement en même temps de l'autorité académique. Il y a multiplication de formations privées correspondant à un enrichissement de compétences.

Un sujet qui a été peu évoqué touche aux **projets de vie**. Il est périphérique aux propos précédents mais est aujourd'hui une donnée importante. Le projet de vie, lui, est un sujet transversal. Lors d'un voyage au Canada, les préoccupations/questions du recruteur ont été très frappantes.



Dans ce pays en demande de recrutement, la première chose dont se préoccupait le recruteur touchait à ce qui faisait plaisir aux candidats ? Qu'est-ce qu'ils venaient chercher dans le territoire ? Qu'est-ce qu'ils voulaient faire ? Ce sont les premiers thèmes travaillés avec les demandeurs d'emploi. Dans les stratégies de développement, le problème des ressources a brièvement été abordé et notamment par rapport à la prospective. Si nous admettons qu'une stratégie de développement évolue, il y a toujours à réinterroger le concept de ressources, qui ne représentent pas forcément un tout. Il y a des ressources d'aujourd'hui qui deviennent des non-ressources et des non-ressources qui deviennent des ressources au gré des changements de stratégie. Cela signifie que le rôle de la **gouvernance**, est essentiel ; un projet de territoire, c'est un projet commun avec une volonté politique de le mettre en œuvre. Comment le mettre en œuvre ? De manière partenariale, parce que nous travaillons dans le décloisonnement.

²³ Colloque LEADER : *Vers une nouvelle initiative communautaire de développement rural : 800 leaders s'expriment*, Bruxelles, 16 octobre 1997.

Autre sujet difficile en France : le décloisonnement. Dès lors qu'on parle de projet de vie, aujourd'hui c'est une donnée fondamentale de l'emploi, on n'accueille pas un salarié, mais on accueille une famille, donc il est nécessaire de se préoccuper de nombreux sujets connexes, autour et alentours. Il en résulte que les réflexions, les choix, les décisions, l'application de ces décisions doivent être coproduites et transversales.



J'ai été directeur du plan et de l'aménagement dans une région. J'ai été directeur du schéma d'orientation des Pyrénées à la DATAR. Je sais ce que c'est que de travailler avec des élus et de travailler avec des institutions. Elles acceptent avec difficulté ce qu'elles considèrent souvent comme une atteinte à leurs prérogatives. Légitimement, chacun défend son pré carré, mais le développement territorial, c'est par définition le fait de faire tomber les cloisons et de faire du transversal.



Nécessité de constituer une triade d'acteurs du territoire

Cette triade doit assurer le management du développement grâce au partenariat entre la société civile, les élus et les entreprises, celles-ci sont les grandes absentes de toutes les réflexions des élus. Ils font pour les entreprises alors qu'il faut faire avec les entreprises ; il est donc indispensable qu'il y ait, dans le système décisionnel, un groupe où les entreprises sont intégrées.

Lors du colloque "800 leaders s'expriment"²³, un chef d'entreprise d'Irlande a dit : "j'ai compris l'intérêt du

territoire le jour où j'ai compris que c'était bon pour mon chiffre d'affaires." Cette réflexion naît quand on travaille de manière partenariale avec des entreprises. Les entreprises sont le premier pôle. Les élus du sol, qui sont légalement compétents dans les deux sens du terme "compétent" pour diriger le territoire, est le deuxième pôle. Le troisième pôle, la société civile est notamment représentée par ses associations avec toutes les difficultés liées aux associations; elles sont multiples, plus de la moitié d'entre elles sont éloignées des sujets qui concernent le développement.

Un autre problème lié à l'associatif est leur noyautage fréquent par les institutions.

Parfois, il est donc nécessaire de réinterroger la place des institutions dans tout ça. Ce sont les financeurs, donc des maîtres du jeu; ça ne leur plaît pas d'être des co-décideurs. Mais il faut que cela évolue. Et puis surtout, en termes pédagogiques, le point important dans ce débat c'est qu'il n'y a pas les mauvaises institutions face aux bons animateurs locaux.

Le point fondamental: les décideurs, les gens qui ont les finances, les gens de pouvoir doivent s'habituer à « faire avec » et pas « à la place de », car c'est le seul moyen d'avoir une garantie de bonne fin dans les opérations montées sur les territoires.

Nicolas Monot

Finalement, la GPEC territoriale, c'est un prétexte à la mobilisation de la population.

Emmanuel Garcia-Piqueras, lui nous dit, on part avec les entreprises à l'origine, mais au fur et à mesure, on s'intéresse de plus en plus aux actifs.

Et puis André Durand nous a dit que le parti pris a été d'interroger les actifs, interroger les habitants. Comment vous vous y êtes pris et quels résultats sont ressortis de cette démarche d'enquête très vaste auprès des habitants ?

-André Durand-

Création d'une Société coopérative d'intérêt collectif

Cette démarche s'est construite au fur et à mesure du temps et il y a certains éléments qui se sont dégagés. Trois filières ont été plus particulièrement étudiées, par exemple la filière de l'éco-construction. Sur le territoire l'éco-construction est arrivée par les habitants. Ils ont souhaité utiliser d'autres matériaux que les matériaux conventionnels. Les habitants sont allés questionner les entreprises pour savoir si elles pouvaient

répondre à ce besoin. Chemin faisant, dans ce contexte, sans doute au moment opportun, cela a été évoqué avec les élus dans le cadre de la prospective qui a été conduite. La décision a ensuite été prise collectivement, d'intervenir auprès de cette filière et de recruter une chargée de mission éco-construction, dont la mission a été d'accompagner cet ensemble-là et en particulier les entreprises pour être en mesure de répondre aux besoins des habitants. Aujourd'hui, le développement de la filière de l'éco-construction sur le territoire, portée par la Communauté de communes est limité parce que la Communauté de communes ne peut pas

vendre, ce n'est pas une structure commerciale. Dans la durée cela pourrait avoir un effet néfaste au développement de cette nouvelle filière sur le territoire, il est donc nécessaire d'imaginer une autre solution. Cette autre solution pourrait être la création d'une Société coopérative d'intérêt collectif (Scic²⁴) qui permettrait de sortir ce sujet-là de la collectivité, en tant que tel et, en termes de gouvernance cela s'articule bien car la Scic peut intégrer les différentes parties prenantes, dont des habitants et des entreprises. De fait, cela a généré une boucle qui permet d'être sur une autre approche de cette gouvernance. La forme juridique des Scic existe, certes depuis fort longtemps, mais sur le territoire d'Erdre et Gesvres, elle n'existait pas et n'a pas pu être identifiée comme un modèle à utiliser. Cette création pourrait être sur le territoire, l'un des moyens qui contribuera à l'amélioration du bien vivre ensemble.

-Emmanuel Garcia-Piqueras-

Le volet mobilité

Concernant l'évolution de cette philosophie de la démarche vers les actifs, Bresse initiative a repris le triptyque entreprises/territoires/actifs. Concernant les entreprises, c'est leur métier. Pour le territoire, il est nécessaire de créer des partenaires et de les entretenir régulièrement. Il s'agit de trouver des solutions pour les actifs qui peuvent parfois être simples à mettre en place. Par exemple, des tiers lieux éphémères ont été créés, dans le cadre de forum de l'emploi, pour que des gens qui cherchent des entreprises rencontrent des personnes qui cherchent des actifs afin d'échanger sur la difficulté, et de chercher, et de trouver.

L'entreprise comme partenaire de la démarche, doit être considérée comme

actrice du développement territorial, et c'est parfois difficile pour elles de percevoir qu'elles le sont. Pour autant, aujourd'hui, dans le cadre de la réforme de la LOM, loi d'orientation des mobilités, qui impose depuis le 1^{er} janvier 2020, aux entreprises de plus de 50 salariés travaillant sur un même site de mettre en place un Plan de Mobilité Employeur (PdME) ; d'insérer un volet mobilité dans les Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) avec les partenaires sociaux, elles prennent part à des réflexions de territoires. Ces PdME (plan de mobilité employeur) doivent être confrontés aux PdMS (Plan de Mobilité Simplifié), autres compétences qu'ont pris aussi les autres collectivités. Ce sont des entités qui sont sur le territoire, qui structurent le territoire, qui doivent parler ensemble d'un enjeu crucial pour le développement territorial et des entreprises qui sont engagées dans l'action de PdME. Elles n'agissent plus en fonction de leur propre problématique mais en faveur du territoire. Leurs actions peuvent avoir un impact sur le développement du territoire.

-Francis Aubert-

Questions de mobilisation de la population et des actifs ?

Au regard des différentes interventions, il semble qu'il y ait deux types principaux de situations.

① Le cas qui représente sans doute une forme d'idéal caractéristique des conditions de mise en œuvre d'une GPECT avec la façon la plus pure de se représenter la GPECT, c'est à dire suppose que l'on dispose d'un territoire. La démarche démarre à partir d'un territoire

²⁴ De forme privée et d'intérêt public, la Scic (Société coopérative d'intérêt collectif) associe des personnes

physiques ou morales autour d'un projet commun alliant efficacité économique, développement local et utilité sociale.

institué, qui ne soit pas seulement un territoire défini par un découpage administratif ou politique. Ce territoire qui a une histoire, où les habitants sont mobilisés, où il y a un sentiment d'appartenance, il y a de la confiance, il y a du capital social. Prendre en compte la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences, c'est une façon de mettre en jeu une démarche collective reposant sur tous les ingrédients qui font un territoire. Ils permettent d'avancer sur un ensemble d'éléments qui ont l'avantage de permettre de nouer des relations entre l'économique et le social. La démarche est donc centrée sur les personnes qui sont les travailleurs et les employeurs mais qui sont aussi les habitants pour la plus grande partie. Cette situation est un modèle idéal parce qu'elle contribue à fabriquer du territoire, de l'interconnaissance, de la coopération, de la confiance, etc. Et par voie de conséquence, elle favorise la création d'une sorte de base d'accumulation d'un **capital social territorial**. C'est une des façons de répondre à la question de Giang Pham (TR1) : « Finalement est-ce qu'on a besoin du territoire ? ». Dans ce cas-là, le territoire existe comme une base d'accumulation d'un capital humain particulier, qui n'est ni complètement idiosyncratique, ni complètement universel pour reprendre les catégories de Marc Dedeire (TR1). C'est peut-être par le jeu entre les deux si l'on se réfère à la théorie du capital humain. Cette dernière avance qu'une personne dispose de compétences améliorant à la fois sa façon d'être et sa productivité dans le lieu, le secteur, l'entreprise où elle est, et qu'elle perd cette variation de productivité si elle quitte le territoire ; c'est une caractéristique du capital humain territorial. Nous sommes dans ce cas dans une situation quasi-parfaite.

② Pour autant, il y en a une autre situation qui nous apparaît de façon plus interstitielle, comme l'exemple de la

DDETS 71 (TR1), qui suscite une démarche de GPECT dans le département de Saône-et-Loire. C'est, de prime abord, un peu étonnant, de voir la profession agricole mettre en place ce type de démarche. Par nature, ces cas surprenants sont aussi intéressants, riches d'enseignements. Ils interrogent la façon de concevoir le territoire et renouvelle la démarche territoriale ; elle ne démarre plus d'un territoire institué au sens politico administratif français, avec les limites que René Caspar a rappelées, et qui tendent à être réifiées. Ces territoires ont tendance à se formaliser voire à se rigidifier car il est nécessaire de clarifier les compétences. L'ensemble des conditions de la décentralisation à la française ne simplifie pas la mise en pratique.

Des bassins d'emploi qui ne coïncident pas exactement avec les bassins de vie

Dans les logiques de l'aménagement, il existe une tradition plus anglo-saxonne et issue de l'Europe du Nord, qui offre la possibilité d'appréhender de façon souple les zones d'action, de considérer les frontières comme des frontières non fixes, des frontières susceptibles d'être transcendées en fonction des problèmes rencontrés. Dans cette approche, les problématiques de bassins d'emploi ou de zones d'emploi ne coïncident pas forcément avec celles de bassins de vie. Comme l'a indiqué Joseph Compérat (TR1), avec la prospective, le périmètre est un peu différent. Par exemple, la métropole de Dijon compte 260 000 habitants et la zone d'emploi de Dijon 450 000, avec une variation assez importante de la base compétitive car un certain nombre d'éléments est pris en compte par cette extension, qui n'est pas de la nature de la spécialisation de la métropole de Dijon. Le bassin d'emploi effectif correspond à la zone d'emploi et non à la métropole. Il est possible de faire le même constat avec Dole, Besançon,

etc. Dans ce deuxième cas de figure, la logique fonctionnelle supplée la logique institutionnelle ; un acteur a évidemment son périmètre, ses compétences, ses prérogatives, mais dans une logique de gestion prévisionnelle des compétences territoriales, ce périmètre et cet acteur sont à replacer fonctionnellement sur ce que signifie, en termes d'amélioration des compétences, de prise en compte conjointement de l'offre et de la demande et de leur mise en relation, de la fluidité, de l'adaptabilité à long et moyen terme, etc. Les frontières sont ainsi dépassées. Il est possible d'en retrouver d'autres, mais le découpage institutionnel, qui définit des acteurs bien identifiés à l'intérieur de la structure, n'est pas le point de départ. Il y a des prérogatives qui renvoient à cette conception différente, qui n'est pas dans

la tradition française. Paradoxalement, une opération comme celle de la DDETS Saône-et-Loire²⁵, nous enseigne peut-être que l'institution est parfois capable de se laisser dépasser par son enfant, c'est à dire par la logique qu'elle a initiée et dont les acteurs vont s'emparer et par ce qu'ils vont être capables d'en faire. Vont rejoindre des territoires locaux mais aussi des acteurs qui sont d'une autre nature, d'une autre dimension et d'un autre périmètre.

Plateforme « un territoire une solution »

Antoine Nivault

En Saône-et-Loire, le DDETS a incité le MEDEF à mettre en place la plateforme « un territoire une solution » pour dépasser certains clivages, notamment politiques. Cette plateforme, qui est à la fois une GPECT et un EDEC, est compétente sur les territoires de Saône-et-Loire. Elle est financée par l'État, la Région et la revitalisation de l'entreprise Michelin. Grâce au MEDEF, qui est une organisation interprofessionnelle, l'action a permis de dépasser les clivages territoriaux entre les différents EPCI qui ne sont pas toujours du même bord, alors que des entreprises peuvent avoir un établissement dans une commune et un établissement dans une autre comme Framatome (présent à Chalon-sur-Saône et au Creusot)

Il y a également les clivages de branches, des frontières entre les branches professionnelles et le fait de choisir un portage interprofessionnel, cela permet aussi de faire travailler les branches ensemble.

²⁵ Cf encadré.

Nicolas Monot

Dans les pratiques de GPEC territoriale, l'amorçage est souvent une entrée par filière ou secteur, presque adéquatiste. On cherche à identifier des besoins d'entreprises (en emplois, compétences, qualifications) que les acteurs de la démarche accompagnent en répondant par la formation ou d'autres solutions. Mais cette approche se confronte parfois à des limites : on ne sait pas toujours prévoir, mesurer ou objectiver ces besoins. Par ailleurs, les dispositifs qui sont susceptibles de répondre à ces questions-là sur les territoires ne sont pas toujours en mesure d'apporter une réponse. Par conséquent, la contrainte ou la maturité de la démarche génèrent au fil du temps une évolution méthodologique d'une approche par filière ou secteur, vers des approches plus transversales.

En parallèle, l'approche devenant plus transversale ou multi-sectorielle, l'intérêt se porte davantage sur les compétences que détiennent les actifs du territoire, actifs en majorité peu mobiles géographiquement mais très mobiles professionnellement tout au long de leur vie active (changements de postes, de métiers, de secteurs,...).

-Emmanuel Garcia-Piqueras-

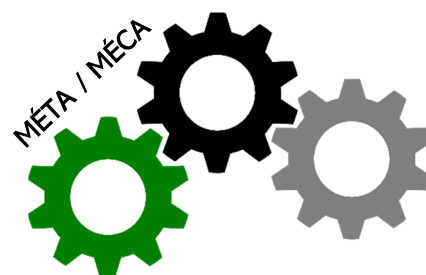
Quatre grandes filières ont pu structurer une démarche de GPECT.

Par exemple dans une filière, il y a de la concurrence ; ce n'est pas facilitant. Par exemple, la Plasturgie est une filière très structurée qui a son syndicat de branche,

elle a ses représentants mais localement les entreprises « se tirent dans les pattes, parce qu'ils se volent les salariés entre eux, ils se volent des compétences », d'où la quasi-impossibilité de les mettre autour de la même table pour réfléchir ensemble. Ces filières sont, en France, très structurées depuis des années et ce n'est généralement pas le « petit » acteur local qui va faire mieux que le représentant au niveau régional ou au niveau national, qui a la compétence en interne pour pouvoir gérer. Selon Emmanuel Garcia-Piqueras, quand on est acteur territorial, cela paraît

être une assez mauvaise posture que d'amorcer la démarche par la filière.

C'est un écueil qu'il est nécessaire de dépasser car il n'est pas valable pour tout et il dépend aussi de la taille des entreprises. Chaque territoire va faire ses expériences. Par exemple, sur la méta-méca, la mécanique générale et tout ce qui est métallurgie, il n'y a pas de structures importantes sur le territoire de la Bresse bourguignonne ; de fait, il n'a pas eu d'échanges avec des grands groupes. En revanche, la démarche a eu du sens avec les petites entreprises de Meta Meca qui ont entre 3 et 10 salariés.



Dans le service à la personne, c'est également très difficile. Les structures de service à la personne plutôt très

humaines, très tournées vers l'autre, ont un tel besoin en recrutement qu'elles deviennent très dures entre elles finalement, parce que la ressource humaine a un vrai coût. Dans quelques jours, dans le cadre du projet de GPECT, des rencontres inter-services ressources humaines vont être mises en place. C'est une nouvelle action qui n'est pas sans difficulté car « c'est la croix et la bannière » pour que les services ressources humaines se rencontrent, toutes filières confondues du territoire, dans toutes les entreprises. Il y a quelques années, c'était très ouvert mais aujourd'hui une méfiance s'est installée avec la crainte de partager leurs « petits trucs » qui font la différence. De là, la volonté de retourner sur les enjeux de territoire pour réaffirmer que les entreprises sont là toutes ensemble pour construire le territoire, qu'elles ont le territoire en commun et qu'elles travaillent pour le territoire.

-André Durand-

En Erdre et Gesvres, la démarche a démarré sans a priori par rapport aux filières ; ça n'a pas été la porte d'entrée. Pour autant, ce qui semble important : dès lors que la démarche est orientée filière, il est aussi nécessaire, à certains moments, de savoir s'associer avec d'autres. Pour reprendre l'exemple de la filière des services aux personnes, en Erdre et Gesvres, qui compte 12 communes, 65 000 habitants, la situation paraissait insoluble. Les structures ont un rayonnement beaucoup plus important que le simple territoire d'Erdre et Gesvres. La question de territoire a été abordée de manière assez intense. La solution a été de se tourner vers d'autres. Dans le Pays de la Loire, il y a une structuration, une organisation particulière qui est portée par la Région et les services de l'État : les

Clefoop (comités locaux, emploi, formation, orientation professionnelle) qui existent peut-être dans d'autres territoires en France avec un autre acronyme. Ces Clefoop fonctionnent par zone. Cinq EPCI constituent l'ensemble de la zone territoriale où se déroule la démarche de GPECT sur les services aux personnes ; elle est reconnue et financée par l'État et la Région. Il apparaît donc essentiel de bien appréhender le territoire par rapport au sujet à traiter. Finalement le territoire doit s'adapter en fonction des acteurs. Quand il s'agit des services aux personnes, effectivement il y a urgence. Les EHPAD, les structures de maintien à domicile ont interpellé la Communauté de Communes. La réponse s'est construite et à partir de cette solution-là, aujourd'hui, d'autres actions liées au service à la personne se déploient sur l'ensemble de ces territoires avec des effets très concrets.

-René Caspar-

① Cela semble plus simple avec les petites structures industrielles et commerciales parce qu'il est plus facile de leur fournir des services dont elles ont besoin, notamment mutualiser certaines choses qu'elles ne peuvent pas financer individuellement : c'est une porte d'entrée.

② Les financeurs peuvent avoir un rôle mobilisateur qui soit aussi utile à la collectivité, notamment dans l'incitation à la mutualisation, de manière intelligente et « pas le regroupement pour le regroupement ».



ECHANGES AVEC LA SALLE

Antoine Nivault

Sur ces notions de frontière, la GPECT du Charolais-Brionnais travaille avec les GPECT qui sont de l'autre côté, en région Auvergne-Rhône-Alpes pour organiser des forums, des actions communes puisque le bassin de vie est interfrontalier, transfrontalier.

Aussi, concernant les territoires frontaliers comme le Jura et le Haut-Doubs avec la Suisse, y aura-t-il demain des démarches de GPECT avec nos voisins ?

Francis Aubert

La question est importante car elle renvoie à la théorie de la décentralisation qui interroge sur le bon niveau de l'action publique ou de l'action politique. Globalement, l'analyse économique est très favorable à la décentralisation parce qu'elle permet d'avoir une bonne information et d'identifier des leviers d'action qui touchent au plus près des personnes concernées par les actions publiques. Pour autant, il y a deux limites qui sont assez fortes :

- Les effets d'échelle se perdent : le niveau local n'est pas forcément adapté à la mobilisation et à l'activation des leviers qui seront pertinents pour modifier la réalité sociale sur laquelle on veut jouer.

- Quand les plans d'action sont dissociés, deux effets s'amenuisent. Le premier est important : c'est un effet de différenciation, c'est le contraire de l'action de l'État qui est uniformisatrice ; l'action locale est différenciatrice. Le second inconvénient : il y a des externalités avec des effets de débordement avec tout un ensemble d'impacts. Pour seul exemple : si une opération « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » est mise en place, elle aura un impact notable pour des gens qui ont des difficultés d'insertion, dans l'emploi ou au retour à l'emploi, etc. Et pourtant, plus des actions positives en faveur de ces publics seront développées, plus le taux de chômage des territoires en question va augmenter, car un effet d'attraction va se créer pour les personnes qui sont dans cette situation-là et qui sont intéressés par la politique volontariste mise en place. C'est ce qu'on appelle un effet de sélection adverse.

Donc plus le périmètre d'action est réduit, plus les leviers d'action sont efficaces dans un certain nombre de cas et plus on se prive d'un certain nombre d'autres leviers. Dans le cas du travail, dès lors que les gens sont mobiles - quand le coût de transport individuel des personnes est très bas -, la mobilité apparaît facile pour tous. Au niveau français, le temps de déplacement entre le domicile et le travail quotidien moyen pour les navetteurs est de 1H10 ; c'est le niveau le plus élevé en Europe (C'est assez considérable !). C'est aussi parce que le coût de transport individuel est bas. S'il était plus élevé, les distances seraient forcément plus réduites ; c'est une question d'arbitrage.

Dans un certain nombre de cas, peut-être serait-il intéressant d'élever le périmètre d'action, de modifier l'échelle pour avoir une vision plus globale ? Cela suppose deux conditions :

- L'institution doit effectivement en être à l'origine et accepter de perdre des prérogatives. Elle permet de dépasser des conflits, des concurrences, etc. Mais elle en crée d'autres. Le département n'est pas indemne des concurrences politiques.

- Des relais sont nécessaires pour qu'une activité territoriale localisée ait des effets. Un niveau de décision départemental n'a pas les moyens, même avec une direction

départementale de l'État, de développer ce genre de procédure parce qu'il faut qu'il y ait localement des conseils de développement, des PETR, des territoires de projet, tout un ensemble de collectifs et de communautés qui sont prêts à s'investir vraiment et qui font marcher effectivement la procédure.

Intervention du public

Sur la question de l'approche sectorielle ou approche transversale, intérêt d'une démarche territoriale difficile parfois avec les consulaires. Il est parfois difficile de leur faire adhérer à une démarche territoriale.

Emmanuel Garcia-Piqueras

Bresse initiative a travaillé avec l'IUMM et les chambres consulaires. Cela a été possible car la structure était déjà bien implantée sur le territoire. Pour autant, il convient de « respecter les prés carrés » de ces organismes. La GPECT doit soutenir et accompagner l'existant et essayer de le renforcer et actionner des leviers qui n'ont pas encore été identifiés, avec un certain nombre de partenaires.

René Caspar

Souvent les approches sectorielles s'essouffent car les interlocuteurs se rencontrent depuis de trop nombreuses années. De plus, concernant les consulaires ou les syndicats professionnels, il convient de travailler avec les techniciens de terrain. De plus, il est nécessaire de modifier la constitution et la pédagogie des groupes de travail. Par exemple, je pense à un territoire anciennement pilote où les acteurs avaient opté pour une approche thématique, après étude des possibilités et des problèmes du territoire. Ainsi sur un thème ils réunissaient l'ensemble des acteurs concernés quel que soit leur appartenance ; le président du groupe de travail n'était, par ailleurs, pas forcément choisi dans la filière concernée. Ce qui permettait de faire « éclater » la réflexion hors des sentiers.

Patrick Sallès

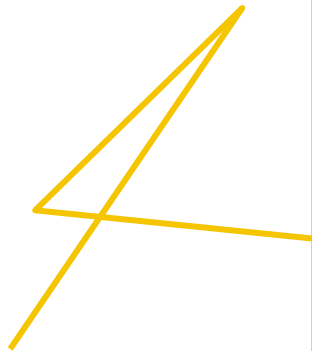
De manière assez globale, sur la gouvernance, nous arrivons à quelque chose qui est empirique (nous n'avons pas d'a priori) ; on est sur des notions d'ouverture avec les partenaires avec une volonté de travailler ensemble, de décroisonner, de travailler sur un but commun et d'avoir toujours le territoire en ligne de mire.

La GPECT est surtout une démarche globale de mobilisation des acteurs pour réagir à des changements. Il y a aussi cette notion de temps long et d'interconnaissance qui permet, de fait de réagir collectivement.

■ Table ronde IV

UNE GPECT POUR QUOI FAIRE ? VERS QUEL ENJEU D'AVENIR ?

LEVIER DES TRANSITIONS SOCIÉTALES EN RÉGION BOURGOGNE- FRANCHE-COMTÉ



AVEC
Laure Nuninger, chargée de recherche CNRS, co-responsable du projet ORTEP (Observatoire des Territoires des Entreprises et des Populations) « Bonheur Territorial », *Maison des Sciences de l'Homme et de l'Environnement C.N. Ledoux.*

Pierre Rousseau, Responsable du service Dynamiques Territoriales et Observatoire (chargé d'études), *Observatoire du Scot du pays de Fougères*

Virginie Charrière, Directrice, *Fabrique Emploi et Territoires, maison départementale de la Nièvre*

Alexandre Asselineau, Professeur permanent, *Burgundy School of Business*, et Docteur en Sciences économiques

Giang Pham, Facilitateur emploi et territoires, *Le Cube Consultants*

-Patrick Sallès-

La GPECT pour quoi faire à moyen ou long terme ? Est-ce que l'on peut véritablement raisonner pour demain et comment cela peut-il se faire ? On peut aussi s'interroger sur cette notion d'anticipation, comment on accepte cette

notion du temps, comment on la gère, de même que la notion d'incertitude. Quelle est l'identité du territoire, l'identité passée et l'identité future ? Avec les partenaires, est-ce que l'on est dans une logique de coopération, de collaboration, de coopération²⁶ ?

²⁶ Situation dans laquelle des acteurs concurrents rivalisent et coopèrent simultanément entre eux.

Laure Nuninger

Une GPECT, pour quoi faire ? Mais pourquoi faire en s'interrogeant sur le pourquoi de la démarche pour l'avenir du territoire et de sa population ?

Il est ici question de prospective et de temps long en mettant l'accent sur le P de GPECT pour reprendre ce qui a été évoqué précédemment mais aussi pour effectuer un pas de côté et réfléchir dans la durée.

Les dynamiques longues, structurelles plus que conjoncturelles seront prises en considération tout comme les transformations de fond qui s'opèrent dans la durée telles que les transitions sociétales. Concernant ces dernières, la tentation est forte d'intégrer la dimension écologique et les enjeux du changement climatique.

Comment une GPECT peut-elle prendre en compte ces transformations dans le temps long ?

Comment peut-elle être à la fois levier et motrice pour orienter ces transformations vers un avenir désirable ?

Comment cette démarche peut-elle contribuer à rendre un projet de territoire attractif ?

En d'autres termes, on peut se demander dans quelle mesure la GPECT permettrait d'impulser, soutenir et accélérer les transitions sociétales et écologiques ?

Trois points d'ancrage peuvent faire l'objet des discussions :

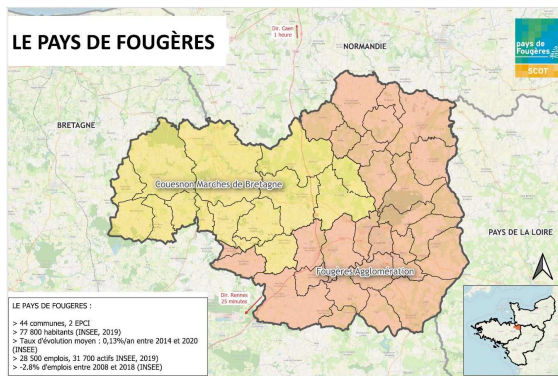
- ① La question du temps long
- ② La capacité de projection des acteurs dans un avenir plus ou moins lointain
- ③ Les stratégies pouvant être mises en place pour penser le long terme.

Parmi les thèmes évoqués dans les précédentes tables rondes, on peut associer à ces discussions les notions d'incertitude et d'acceptabilité. Par exemple les questions d'emploi qui ont dérivé sur les questions d'activités permettent de se projeter dans d'autres systèmes. Cette projection nous invite à interroger l'idée de « Composer avec l'incertitude » dans une posture constructive des acteurs et de la population, plutôt que d'envisager les transformations sous le seul angle « l'acceptation sociale ».

Mais pour commencer, qu'est-ce que signifie « le temps long » dans une démarche de GPECT ?

-Pierre Rousseau-

Pierre Rousseau chargé d'études dans un observatoire territorial, au service du SCOT de Fougères, un document de planification territorial.



Le temps de l'anticipation au sein de l'observatoire

Cet observatoire est ancien. Né en 1969, il est lié à une crise de la chaussure dans le territoire et à la fin de la fabrication de la chaussure. C'est un territoire rural mais aussi industriel avec 24% d'emplois industriels, ce qui est assez important. L'idée de temps court et de temps long n'est pas une notion claire. L'observatoire n'est pas, a priori, le lieu pour se projeter puisque, par nature, les chiffres se situent en amont. Il existe quelques exercices de projection et de prospective mais ils sont incertains et s'appuient toujours sur les dynamiques observées. On pourrait parler de trois temps :

① Le temps de la crise qui est plus ou moins long. La crise de la chaussure a



duré 60 ans. Ce sont les plus petites entreprises qui disparaissent en premier puis les plus grandes structures. Cette crise n'avait pas été anticipée, notamment car il n'y avait pas de prospective. Aujourd'hui, il ne reste aucun emploi dans la fabrication de chaussures à Fougères. Il y a bien eu un problème d'anticipation et de prospective.

② Le temps de l'action, dans notre processus de développement territorial, qui de la même manière, est plus ou moins long. Parfois, il est même très court. Par exemple, l'organisation d'un forum de l'emploi sur les services aux personnes prend quelques mois. Il s'agit d'une action concrète qui concerne à la fois les actifs et les entreprises.

③ Il y a également le temps de l'anticipation, apprécié au sein de l'observatoire. En effet, l'expérience vécue et observée permet aux acteurs d'être objectifs et de disposer d'éléments tangibles et mesurables offrant aux élus une base de réflexion pour bâtir leurs stratégies de planification territoriale. Ils s'appuient ainsi sur l'outil d'observation en tant que socle de cette démarche, par exemple en matière de développement économique ou de GPECT.

Laure Nuninger

Comment les acteurs s'y prennent-ils pour mettre en place une GPECT, afin d'anticiper et agir dans un monde incertain ?

-Virginie Charrière-

Compétences transférables, transversales pour une main-d'œuvre opérationnelle

Pour la Fabrique Emploi et Territoire, les démarches de GTEC datent de 2011-2012. Il s'agissait de démarches GACET : gestion anticipée des compétences et des emplois dans les territoires. Pour mettre en place une démarche de GPECT, une vision est nécessaire. À l'époque, le directeur d'AGEFOS PME a formulé l'idée selon laquelle, sur un territoire, plusieurs groupes d'acteurs interagissent mais ne se connaissent pas forcément. Ces acteurs se croisent mais ne collaborent pas nécessairement. Il est donc question de décloisonner. Quand cette démarche de gestion anticipée des compétences et des emplois dans les territoires a été mise en place, ils se sont basés sur l'existant. AGEFOS PME et le Conseil régional souhaitent faire bouger les lignes sur ces deux aspects :

→ comment accompagner les personnes sur les territoires pour qu'ils puissent avoir des compétences transférables, transversales ?

→ comment faire pour que les entreprises aient de la main-d'œuvre opérationnelle ?



Ces deux sujets ont été les leviers des démarches de GTEC. Des outils ont été mis en place. De nombreuses rencontres se sont déroulées à l'échelle régionale et locale. Un certain nombre d'acteurs (qui

ne travaillaient d'ailleurs pas forcément ensemble) se sont retrouvés autour de la même table ; un agent de développement économique d'une intercommunalité et un agent de Pôle Emploi, qui n'avaient pas l'occasion de se rencontrer ou encore un agent des services de l'État et un conseiller d'une Mission locale... Il n'y a pas d'observatoire, mais dans le cadre de GACET, il y avait trois comités opérationnels. Depuis 2010, le comité opérationnel entreprises perdure et les structures (les chambres consulaires, les Missions locales, Pôle Emploi, les OPCO,....) se rencontrent toujours, en lien avec les entreprises pour partager un diagnostic au fil de l'eau. Les diagnostics ne sont pas figés sauf lors des dépôts de dossier de demande de financement pour engager une démarche de GPECT. À un moment donné, le porteur s'arrête sur les secteurs de la vitiviniculture, ou par exemple sur les services à la personne. Il partage une problématique de laquelle va émerger un projet de GPECT après que les acteurs s'en soient emparés pour l'envisager à court terme, moyen et à long terme.

Une démarche de GPECT reprend ces trois temps. Les temps longs peuvent être différents suivant les démarches. Avec les acteurs, notamment les employeurs, le porteur propose son aide pour identifier les personnes compétentes. Les entreprises expriment parfois des besoins immédiats (« moi, dans l'usage, j'ai besoin de ce personnel tout de suite... » car ils recherchent depuis plus d'un an du personnel). **Une démarche de GPECT n'a pas vocation à trouver des solutions immédiates.** Pour autant, quand la question est posée, il est nécessaire de trouver des solutions.

Parfois, une GPECT démarre avec une problématique et finalement il y a des difficultés qui arrivent pour lesquelles il est nécessaire de trouver des solutions qui existent parfois ou qu'il faut inventer. Aussi, la démarche de GPECT permet

d'être intégrée dans des processus avec à l'issue, une action de formation. L'organisation de forums ou d'autres actions jalonnent cette démarche de GPECT sur le moyen terme. Ces actions nous permettent parfois de nous projeter à long terme.

Il faut préciser que tout cela est compliqué en termes de coordination car la Nièvre est composée de 87% de toutes petites entreprises.

-Alexandre Asselineau-

« Il n'est pas pertinent de chercher à attirer une entreprise même si elle crée beaucoup d'emplois, si elle ne s'insère pas dans le projet collectif du territoire »

Au regard de ce type d'approche, Alexandre Asselineau évoque le temps long, indissociable d'une réflexion stratégique construite, qui ne s'oppose pas au temps court mais peut au contraire faciliter la prise de décisions. Son métier vise à re-liaison les enjeux de la formation-enseignement, de la recherche scientifique, des praticiens des organisations, chaque dimension nourrissant les deux autres. Il s'agit donc de mettre en relation des personnes qui ont du mal à dialoguer, dans le cadre d'un travail de co-production de connaissances avec les acteurs de terrain, mutuellement bénéfiques. De la même manière, il est urgent de créer les conditions d'une convergence entre les problématiques économiques, sociales et environnementales. Ces trois mondes ont souvent du mal à dialoguer (quand ils ne s'opposent pas frontalement), alors que ces postures nous éloignent sans doute de solutions efficaces et durables. Par exemple le chef d'entreprise va dire : « vos problèmes de territoire ne m'intéressent pas, ce qui m'intéresse, c'est mon compte de résultat ». Cette pensée n'est pas seulement contestable d'un point de vue

moral, elle est erronée : la performance économique se nourrit de la performance sociale et de la performance environnementale d'un territoire. Aucune **entreprise** ne s'épanouit dans le chaos des difficultés sociales ou de la destruction des ressources naturelles. Elle s'épanouit au contraire dans un **écosystème prospère dont elle est pleinement partie prenante et responsable**, et qu'elle doit donc contribuer à générer. C'est le rôle du chercheur d'étudier ces liens, de remettre en cause un certain nombre de théories, des croyances ou des modes d'action qui n'ont pas fait la preuve de leur pertinence. Sur la question du temps long : la stratégie, par nature, est une question de temps long. Il s'agit de se projeter, de faire de la prospective en imaginant des scénarios pour le futur, imaginer ce qui pourrait se produire et l'anticiper dès aujourd'hui. C'est intéressant de voir que la réflexion sur le temps n'est pas une contrainte, mais une aide à l'action du quotidien.

Sur le plan environnemental, il y a suffisamment de rapports qui montrent ce qui va arriver aux territoires dans 5, 10 ou 15 ans et qui arrive déjà. Est-ce dans trop longtemps pour ne pas agir dès maintenant ? Certains pensent qu'on a encore le temps, ou qu'on aura le temps d'agir quand le problème sera vraiment là... C'est évidemment une grave erreur. Une citation de Confucius illustre ce propos : « celui qui ne se préoccupe pas de l'avenir lointain, se condamne au suicide immédiat ». Il n'y a pas de dissociation entre le temps long et le temps court, il y a un *continuum*. Le monde est extrêmement incertain mais avec le recul, on observe qu'un certain nombre d'événements graves ou de crise qui surviennent dans le Monde étaient en réalité, la plupart du temps, relativement prévisibles. Nous savions, mais nous n'avons pas voulu prendre le temps de les penser en amont. Lorsqu'ils adviennent,

ils deviennent alors immédiats, urgents mais imposent des réactions peu préparées et donc moins efficaces et très coûteuses.

Alexandre Asselineau préconise de prendre néanmoins ce temps de recul et de coconstruire des projets de territoire. Une organisation, une entreprise, un territoire, c'est avant tout un projet collectif, ce que l'on a plus ou moins oublié. Aussi, l'approche de la GPECT entre dans cette logique-là, de s'interroger sur le projet collectif que

porte le territoire et les individus qui le composent. Il est peu pertinent coûte que coûte, de chercher à attirer une entreprise même si elle crée beaucoup d'emplois, si elle ne s'insère pas dans le projet collectif du territoire. Cela permet de remettre en question la façon dont on réfléchit les choses et de ce point de vue la GPECT peut être extrêmement performante.

Laure Nuninger

Effectivement, à travers les échanges de plusieurs tables rondes, il a été observé que le rôle des acteurs est fondamental sur les effets de leviers potentiels d'une GPECT sur les transitions sociétales, et cela implique tous les types d'acteurs. Il est également important de s'appuyer sur les salariés, les populations en ne les prenant pas seulement comme des ressources.

Toujours dans une optique prospective, on peut s'interroger sur la manière dont les acteurs du territoire peuvent collectivement se projeter. Il ne s'agit pas uniquement de s'organiser ou d'organiser le travail ensemble mais plutôt de trouver le moyen de se projeter dans l'avenir collectivement, tout en tenant compte des héritages en termes d'activité mais aussi en termes de compétences spécifiques qui peuvent être réinvesties ou réinventées sur un territoire.

Comment cette capacité de projection peut-elle être moteur des transitions sociétales ?

-Giang Pham-

« Un scénario commun qui concerne des nouvelles activités censées naître sur le territoire qui va le rendre désirable, au sens d'honneur du territoire »

Giang Pham revient sur le temps long en rappelant que lorsque l'on accompagne les prospectives territoriales au sein d'une GPECT, le plus compliqué, est ce qui se

passé avant l'engagement du processus territorial, qui revient à fixer, avec le commanditaire, l'horizon temporel et la question prospective : de quoi souhaitez-vous discuter ? Quel contenu constitue la prospective ? Quel futur envisagé et jusqu'à quand ?

Très souvent, les acteurs reviennent sur la stratégie :

- les élus : « je suis élu pour 5 ans, j'ai la main, après je ne sais pas »,
- les entreprises : « non, 5 ans c'est presque trop long » et

→ les actifs disent également que l'horizon temporel des 5 ans est trop lointain notamment lorsqu'il s'agit d'un changement de carrière qui se réalise entre 2 et 4 ans pour d'autres, cela est d'autant plus lointain que lorsque la personne est au chômage et que la durée des allocations n'excède pas 2 mois.

La question de l'horizon temporel est presque la plus difficile à départager. La facilitation commence quand il s'agit alors de déterminer ensemble l'horizon temporel qui nous concerne tous.

Quand parle-t-on de temps long pour un territoire ?

Dans une démarche prospective, Giang Pham propose souvent aux acteurs du territoire de dépasser ses propres intérêts et ses limites temporelles en échangeant sur ce qui se passera dans 15 ans ou 20 ans. À un horizon aussi lointain, l'élu ne sera vraisemblablement plus élu et l'actif peut-être plus actif, alors ils doivent imaginer un avenir commun au territoire et ce faisant, ils construisent ensemble un scénario spécifique au territoire qui concerne des nouvelles activités censées naître sur le territoire qui va le rendre désirable. Les cloisonnements sont alors abandonnés ; l'acteur n'appartient plus à une institution, à une structure avec sa stratégie propre mais il appartient à un territoire et il va construire les nouvelles activités du territoire avec d'autres personnes qui sont impliquées là-dessus. Le long terme et les transitions sont alors évoqués. Des questionnements émergent : quel sera le niveau de l'eau, le niveau de sécheresse, l'école des futurs enfants, petits-enfants ? Il s'agit d'une autre dimension territoriale ; puis les acteurs réfléchissent sur le type d'activité qu'ils souhaiteraient pour leur territoire. Par exemple un territoire plutôt tourné vers les services et/ou vers le numérique.

Et dans le dernier cas, quel type de numérique ? L'intelligence artificielle ? Toutes ces réflexions vont pouvoir ensuite se concrétiser dans les besoins en compétences qui sont plus ou moins spécifiques à un territoire.

Compétences transférables d'un territoire à l'autre

Il y a deux grands types de compétences : les compétences individuelles et les compétences collectives et elles peuvent être spécifiques à un territoire²⁷. Cette spécificité apparaît pourtant contre-intuitive. En effet si un salarié quitte un territoire, il emporte avec lui ses compétences.

Dans ces conditions, comment des compétences peuvent-elle être spécifiques à un territoire ? Pour répondre à cette question, il s'agit alors de s'éloigner des grands centres urbains où les effets d'agglomération sont très forts et d'aller dans des territoires très ruraux situés à la limite de leurs attractivités. Dans ces espaces éloignés et parfois isolés, il s'agira d'enquêter pour comprendre quels pourraient être les mécanismes qui « ancrent » les entreprises aux territoires et en particulier les compétences qui peuvent s'avérer suffisamment spécifiques pour que les entreprises ne cherchent pas à déménager vers les centres urbains mais restent attachés à leurs territoires.

Par exemple, au Canada, dans des villes les plus lointaines possibles, nous sommes allés à la rencontre des acteurs de l'entreprise pour tenter de comprendre comment un milieu peut créer de la spécificité territoriale et quel intérêt il y a de créer sa spécificité territoriale ? Finalement, avec le recul, il n'y a pas de compétences qui peuvent être totalement spécifiques à un territoire. Elles paraissent plus ou moins difficiles à

²⁷ Voir les travaux de recherches de Truong Giang Pham, *Les compétences spécifiques territoriales : lien invisible entre les*

entreprises, les actifs et le territoire, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université de Bourgogne, 2018.

transférer mais elles peuvent se transférer. En revanche, il est intéressant de souligner quand les compétences deviennent stratégiques, indispensables

pour le territoire et notamment pour la transition territoriale.

Laure Nuninger

Le cadre normatif bloque parfois aussi les imaginaires et rend difficile la possibilité de se projeter dans le temps long ; on constate qu'une certaine inertie freine aussi les acteurs dans leur capacité à se projeter. À ce propos, madame Charrière vous aviez évoqué la possibilité d'amener les gens à se projeter en travaillant autrement sur leurs imaginaires. Vous avez pour cela proposé des dispositifs assez originaux.

-Virginie Charrière-

Expérience de recrutement inversé

Quand les travaux de GPECT ont débuté, que ce soit sur les services à la personnes ou d'autres secteurs professionnels, il y avait des besoins d'emplois récurrents, un manque de compétences sur le territoire. Les compétences peuvent prendre différentes formes ; le métier et l'emploi ont été dissociés. En effet, il y a, d'une part, les fiches métiers normalisées et, d'autre part, l'emploi avec les petites entreprises du territoire qui ont parfois besoin de compétences qui ne sont pas dans la fiche métier. Il est apparu nécessaire de proposer d'autres ressources, de faire différemment notamment en s'appuyant sur les différents acteurs préalablement mobilisés et sur une nouvelle dynamique. Des actions modestes plutôt inédites ont été mises en place. Par exemple, l'organisation (toujours en place) de « Recrute ton boss ». La pratique est inversée : ce n'est pas l'entreprise qui recrute mais la personne en recherche d'emploi qui recrute elle-même son entreprise. Ce processus est nouveau et

on n'a pas encore assez de recul pour apprécier ses résultats. Néanmoins, la FET 58 souhaiterait le mettre en place de façon systématique afin de faire évoluer les approches autour de la problématique de l'emploi qui sont très différentes depuis 2 ans, 3 ans ou 10 ans. En effet, il leur apparaît important de réinventer les manières de se rencontrer sur le marché de l'emploi.

Attirer des femmes vers les métiers de l'industrie, c'est possible

Des « *Tapas 1 job* » ont également été organisés ; ils sont la marque de la FET 58. Ils offrent l'opportunité de se rencontrer pour des personnes qui arrivent sur le territoire, notamment les conjoints, conjointes... qui constituent la cible première de ce dispositif. Ils permettent d'organiser des rencontres, autour du recrutement, dans des endroits atypiques (un bar ou une salle de cinéma remplacent le traditionnel bureau). Il s'agit, d'une certaine manière, de réinventer la rencontre. Concernant l'usinage, quand la démarche de GPECT a été menée, les actions de formation que

proposait le Conseil régional, à l'époque, concernaient surtout des hommes pour des métiers usineurs. La FET 58 a alors fait le pari de faire bouger les lignes et d'amener des femmes sur ces métiers d'usineurs. Les femmes n'étaient pas forcément réticentes à se former sur ces métiers mais les entreprises étaient, quant à elles, circonspectes à les embaucher ou les accueillir en stage. La FET 58 a réussi à faire travailler les organismes de formation dans les comités opérationnels « entreprises » et a réuni un comité opérationnel « formation » et un autre « publics ». Ces trois groupes d'acteurs ont travaillé ensemble. Le pari de former des femmes à l'usinage paraissait alors illusoire. Les entreprises ont dû s'organiser pour accueillir des femmes et les mobiliser en insistant sur le fait que ces métiers pouvaient aussi être pour elles.

Finalement, le résultat est encourageant puisque l'on observe la formation de 50% de femmes et de 50% d'hommes sur un groupe de douze personnes. En dehors de cette expérimentation, les organismes de formation n'ont pas formé d'autres usineuses ; le cadre d'une GTEC a donc été primordial. Faute de financement, l'expérience n'a pas été réitérée. Les actions de terrain de la FET 58 sont conditionnées par les financements du Conseil régional et de l'État. Elle a passé le relais à Territoire d'industrie. Pour autant, la non-continuité de cette expérience de la présence des femmes dans l'usinage est un écueil. En conclusion, il est primordial d'ouvrir sur le champ des possibles et ce type de démarches le permettent car elles débouchent sur des visions, au moins à trois ans qui n'existeraient même pas sans la collaboration des acteurs du projet.

Laure Nuninger

C'est intéressant de regarder conjointement d'une part les compétences spécifiques territorialisées, sans doute bien ancrées dans le territoire, en termes de passé, d'histoire, d'héritage et de contexte et d'autre part le travail associé à ces imaginaires. Il sera nécessaire de faire évoluer ces compétences ou tout au moins leur perception pour que les acteurs puissent se projeter d'une autre manière.

Comment peut-on penser la transmission des compétences pour qu'elle favorise la transition sociétale voire socio-environnementale au lieu de porter une vision mortifère, justement en associant à la fois l'aspect imaginaire et l'aspect compétences spécifiques ?

-Alexandre Asselineau-

« Comment, au sein du territoire, les acteurs peuvent remettre de l'énergie vitale dans la mécanique ? »

La question est large. Certaines conceptions largement déployées, mais qui n'ont pas fait la preuve de leur efficacité, doivent être remises en cause. Certaines expériences n'ont manifestement pas fonctionné. Parmi celles-ci, l'idée qu'il est indispensable de se comparer aux autres, de copier son concurrent, son environnement, à se positionner à un moment donné. Il est néanmoins possible de remettre en cause cette position. Par exemple, en Bourgogne-Franche-Comté, on paraît un peu freiné, on entend souvent dire que la région est coincée entre deux grandes métropoles, deux grandes régions françaises, et qu'il n'y aurait donc rien à faire en termes de développement économique et social. C'est une forme de déterminisme qui ne pousse pas à l'action. Il apparaît en fait que les considérations externes comptent moins pour la performance d'une entreprise ou l'attractivité d'un territoire que les considérations internes. En fait, l'essentiel n'est pas de savoir si une région a des concurrents mais plutôt de savoir comment, au sein du territoire, les acteurs peuvent remettre de l'énergie vitale dans la « mécanique ». Quel est le projet collectif que nous portons ? Quelles sont nos valeurs ? Comment le dialogue, la confiance, la collaboration, la coopération

entre les parties prenantes, les acteurs impliqués peuvent être améliorés et gagner en fluidité ? Fondamentalement, il est possible de recréer une dynamique si les acteurs acceptent que les problèmes constatés ne viennent pas forcément des autres, de l'extérieur mais il s'agit bien d'identifier les atouts et les faiblesses à l'intérieur d'un territoire et de définir une stratégie.

Aujourd'hui il est souvent question de la gestion du management. Depuis quelques années, Alexandre Asselineau collabore avec l'ISOR, un laboratoire de recherche rattaché à l'Université de Lyon, qui met l'accent sur le potentiel humain. Il s'agit d'être en mesure d'identifier les sources de ce potentiel et la capacité d'un individu et d'un groupe individu à s'épanouir, se transcender dans un projet collectif où il trouve pleinement sa place.

L'objectif collectif est essentiellement de sortir du déterminisme, et de se redonner des capacités d'action. Une « vision » (un « cap ») est essentielle pour pouvoir envisager ce que les acteurs et la population peuvent faire ensemble à partir de ce qu'ils possèdent et des compétences mobilisables. Recréer du sens et remettre de l'action pour aboutir à une forme d'enthousiasme enrichissant qui doit permettre de prendre de la distance par rapport au fatalisme de la concurrence d'autres pays qui pratiquent des prix de production plus bas. Il apparaît nécessaire de sortir de ce constat alarmiste.

L'exemple de Thiers et la coutellerie

Alexandre Asselineau a mené une mission de recherche avec les couteliers à Thiers (63). Il est allé dans les ateliers pour les observer. La notion d'énergie vitale ressort de cette expérience. La fabrication de couteaux existe à Thiers depuis le XIV^e siècle au moins ; il y a donc une expertise exceptionnelle, intergénérationnelle. Les personnes qui fabriquent à la main ces couteaux, les fournisseurs, les concurrents, contribuent à une forte dynamique locale, puissante, bâtie sur un ancrage, une histoire très longue. À l'origine il s'agit d'une histoire entrepreneuriale. Thiers, c'est un territoire volcanique, ce n'est pas un territoire agricole. Les habitants ont utilisé les ressources qui étaient à leur disposition. Il y avait des forêts et une rivière avec des propriétés très peu calcaires qui permettaient de faire la pâte à papier et la trempe de l'acier. Aussi, pour remonter très loin, initialement, l'industrie coutelière de très forte renommée s'est installée, parce que les gens se sont interrogés sur ce qu'ils avaient à disposition pour assurer leur survie. Aujourd'hui, la situation est presque similaire. Plutôt que de se poser des questions sur ce que font les asiatiques ou d'autres, la concurrence... Il serait préférable d'exploiter ce qui est à disposition d'un territoire et sur ce qu'il est possible de faire ensemble comme projet collectif. Ce qui n'est certes pas facile

-Pierre Rousseau-

Rôle des entreprises dans l'identité du territoire

Cette situation peut se rapprocher de celle du Pays de Fougères avec notamment la chaussure, en crise depuis plus de 60 ans. Ce genre de processus s'applique un peu à toutes les industries traditionnelles. Les habitants vivaient dans cette région, un peu comme sur une île avec sa population qui était stable. Les habitants restaient sur le territoire et se destinaient à travailler dans le secteur de la chaussure. Il y avait à la fois les emplois et une transmission par les maîtres d'apprentissage, ses parents ou le contre-maître dans l'usine. Néanmoins, le secteur a décliné fortement et, à cette époque, l'adaptabilité du territoire n'était pas préparée. Ce mode de fonctionnement très paternaliste a empêché de se projeter vers l'ouverture à de nouveaux marchés, vers l'adaptation à la demande (ils n'ont pas su s'adapter à la demande de la

chaussure à talons pour les dames – PRÉCISION : cela a été le cas dans les années 1930, les crises dans années 1960, 1970 et 1980 sont principalement liées à une concurrence mondiale et du travail à bas coût comme dans d'autres secteurs industriels !)

Il reste quelques entreprises qui travaillent dans le textile de luxe, la chaussure, le bagage de luxe mais finalement, cette puissance qu'il y avait, a disparu. Cependant, l'identité industrielle est conservée. La disparition de la chaussure a laissé place à d'autres secteurs économiques, que ce soit dans l'électronique ou dans le travail du verre par exemple. Il reste l'idée de geste et ce qui est autour de l'approche industrielle : le savoir-faire, les horaires, la difficulté du métier qui est finalement l'héritage. Il conduit à un point sur l'identité du territoire et sur le rôle des entreprises dans l'identité du territoire. La déconnexion entre les entreprises et le territoire, de même que celle des agents économiques ont été évoquées. Pour

autant, la fabrication de la chaussure a créé une identité du territoire, de même que les industries agro-alimentaires qui mettent en lien le territoire avec le paysage et les agriculteurs. Finalement, les entreprises sont intégrées dans le territoire. Un chef d'entreprise n'hésite pas à solliciter les élus quand il y a besoin de mettre en place une formation, quand

il a des problèmes de mobilité, de logement. Inversement, les élus savent aller vers eux quand il y a un enjeu de marketing territorial pour les associer. Il y a des liens à trouver et à entretenir pour créer les stratégies de territoire, qu'elles soient économiques ou plus globalement qu'elles concernent le développement territorial.

Laure Nuninger

Il serait intéressant d'anticiper différents scénarios d'avenir et de penser des stratégies dès lors que ces transformations, ces transitions à la fois socio-économiques, sociétales et socio-écologiques sont abordées. En revanche, il est nécessaire de composer avec cette incertitude parfois très élevée dans des situations de crise territoriale profonde, qui freinent la capacité à réagir ou à se mettre en mouvement dans le cadre d'une GPECT. De ce point de vue-là, comment réfléchir en termes de stratégie ?

-Giang Pham-

Sur les compétences stratégiques, la vraie question est : comment cela se crée ? comment cela se fabrique ? comment cela se transforme ? comment on les mobilise ?

Un programme de recherche sur le sujet des territoires apprenants a été déposé²⁸. L'approche a été de regarder s'il existe des mécanismes pour apprendre ces compétences dans les territoires, leurs spécificités et leurs mécanismes. Une quinzaine de territoires en France et à la Réunion ont été explorés et, dans chaque territoire, il est constaté qu'il y a des mécanismes non formels, informels qui permettent la transmission, la valorisation

de ces compétences stratégiques et spécifiques. Ce sont des processus totalement nouveaux qu'il sera primordial de soutenir dans les 10-15 prochaines années.

En fait, la question n'est pas de savoir s'il y a des compétences stratégiques. La question, c'est de savoir comment en faire de vraies compétences pour l'avenir de nos territoires. Pour répondre à cet enjeu, un travail a été engagé avec des acteurs de la formation et du développement territorial ces trois dernières années. Les réponses sont rapportées dans la publication²⁹. Il n'y a pas vraiment de solution, il y a des démarches informelles dans tous les territoires qu'il sera nécessaire d'explorer

²⁸ Truong Giang Pham (Collectif sous la direction de), *Territoires Apprenants "une approche renouvelée de la construction des compétences sur le territoire"*, Sarrant,

2022. Disponible en libre accès via le lien : <https://www.territoiresapprenants.com/ouvrage-collectif>.

²⁹ *Ibid.*

Laure Nuninger

Concernant les stratégies et au regard de la richesse des compétences humaines, Alexandre Asselineau vous proposez de revenir sur le terme de coopération en parlant aussi de coopération : pouvez-vous nous préciser de quoi il s'agit ?

-Alexandre Asselineau-

La coopération

C'est un néologisme. La coopération est une situation dans laquelle les concurrents sont amenés à travailler ensemble. Ce terme est assez récent, il date des années 1990. Il est assez contre-intuitif, et rejoint ce qui est évoqué précédemment, dans le sens de la remise en cause d'idées préconçues. Concernant la concurrence parfois considérée comme « féroce », il s'avère que dans de nombreux secteurs d'activités, les concurrents ne le sont en réalité que sur une petite partie de leur chaîne de valeur. Ils travaillent ensemble et ils collaborent sur un certain nombre d'aspects et, pour autant, ils sont en concurrence directe, voire très directe sur d'autres aspects. Quand les petites entités apprennent à travailler ensemble, c'est extrêmement bénéfique.



A. Charlin, sdt, Thiers

16. - THIERS (P.-de-D.) - Intérieur d'une Coutellerie - Les Ailleurs

Au sujet de l'exemple de la coutellerie de Thiers, où il s'est avéré difficile de faire travailler les gens ensemble, même s'ils sont de l'autre côté de la rue. Même s'ils ont à affronter des concurrents qui viennent de Chine ou de Pologne et d'ailleurs, ils n'arrivent pas à travailler avec le voisin d'en face. Il y a des mécanismes bloquants.

Alexandre Asselineau s'est également intéressé au secteur de la viticulture (la vigne et le vin). Un exemple, bien connu, touche à la logique d'une marque commune, les AOC dans la viticulture. Les viticulteurs sont concurrents, mais ils travaillent ensemble à la réputation et à la notoriété construites en commun d'un vignoble, d'une appellation. Ces exemples se multiplient : dans l'aérien, dans l'automobile avec des plateformes communes entre des constructeurs, dans l'industrie, les services, etc.

Le sujet de la transition et de la capacité à concilier l'économique, le social, l'environnemental, est un axe pour lequel il est intéressant de s'interroger sur le fait que dans des filières, des secteurs d'activités, des concurrents peuvent se mobiliser sur des sujets. En se mettant en commun pour être capable d'avancer plus vite, une meilleure adéquation entre la performance économique et une certaine forme de performance sociale et environnementale est envisageable.

Cas de l'aéronautique

Francis Aubert

Le cas de l'aéronautique est intéressant parce que l'on est dans une concurrence exacerbée. Pourtant, aucune compagnie accepterait de n'avoir qu'un avionneur. Il y a Boeing et Airbus ; les deux doivent rester. Ils ont les mêmes sous-traitants ; pour certaines pièces il y a seulement trois entreprises dans le monde, qui sont en mesure de les fabriquer. De fait, il s'est développé tout un système de l'économie de l'aéronautique qui est extrêmement particulière. Cet exemple va dans le sens des propos d'Alexandre Asselineau sur la concurrence et la complémentarité.

-Virginie Charrière-

Le cas de l'industrie a été évoqué plus haut mais au sujet des services à la personne, c'est la même chose. À un moment donné, on a eu des associations de services à domicile qui ont décidé de travailler avec des EHPAD sur certains territoires, alors qu'a priori il y a de la concurrence entre ces structures. De même, de toutes petites unités sur la

mécanique, la productique se sont mises à répondre à des marchés en commun, alors qu'avant la GPECT, ils ne se rencontraient pas. Ils ont pris conscience qu'ils avaient des intérêts en commun et qu'il valait mieux être alliés que concurrents. La GTEC produit aussi cela.

Laure Nuninger

Le changement de paradigme dans les stratégies permet de passer de compétition à coopération et coopétition, ce qui va aussi être moteur pour se projeter. Au regard de ces stratégies et de l'idée de se projeter dans le temps long, la production de scénarios appuyée sur des données d'observation, va permettre de réfléchir sur des possibles différents de ceux que l'on peut envisager au sens de la prédiction. Ces scénarios peuvent être complètement dystopiques ou utopiques. Ils se posent simplement comme une hypothèse qui peut paraître irréaliste mais qui aura l'intérêt d'inciter les acteurs à travailler autour d'une situation désirable ou au contraire indésirable. C'est intéressant de regarder ce qui s'est passé avant et après l'observation conduite dans la longue durée au pays de Fougères. En effet, cela permet justement d'envisager ces changements de stratégie et peut-être de mieux comprendre l'idée d'anticipation ?

-Pierre Rousseau-

Notion de veille et l'anticipation

Avoir un observatoire territorial dans un tout petit pays comme le Pays de Fougères, est un peu un atout rare. Il a été créé en 1969 quand des centaines d'emplois ont été perdus sur une année dans le secteur de la chaussure. Il a fallu comprendre dans l'urgence ce qui se passait. Un observatoire sert à cela ; il ne produit pas d'action. S'il n'y a pas autre chose qui se crée, ce travail est inutile. Cette connaissance doit être appropriée. Le travail de l'observatoire consiste à se connaître, connaître les dynamiques territoriales concernées. Sur le temps long, des méthodes étaient évoquées précédemment. Tous les élus ont une connaissance de leur territoire parce qu'ils échangent avec différentes personnes : c'est le ressenti. Il existe un socle de données ; des évolutions sont visibles et pour autant, on se demande si elles vont continuer ou pas. Personne n'avait vu arriver le COVID, et tout ce qu'il a entraîné. La méthode consiste à poser les bases issues de la connaissance et ensuite, écrire la stratégie. La **notion de veille**, repérer des signaux faibles, est un autre point important. Les changements sociétaux à venir sont mesurés, mais l'appétence des gens pour autre chose ou à quel point ils vont être volatiles par rapport à un emploi, est difficilement évaluable. En revanche, le fait que de plus en plus de personnes viennent de l'extérieur et que les jeunes entrent de plus en plus tard sur le marché du travail, le fait que les salariés prennent des

métiers sur des temps courts et qu'ils changent, le fait que l'on déménage, que l'on s'installe, que les jeunes s'en aillent, que des anciens reviennent... tout cela est observé. Alors que faire ? Il y a des aspects plus simples à appréhender, par exemple le vieillissement de la population. La pyramide des âges est connue ; il est possible de la projeter. On sait ce qu'il va avoir lieu ; l'impact, ce sont les emplois dans les services aux personnes. Ce sont aussi des problèmes de main-d'œuvre pour tous les autres secteurs économiques, visibles dès maintenant. Derrière la notion de veille, existent aussi les réseaux économiques auxquels on peut participer. Par exemple, le campus des métiers présente des réflexions sur la cobotique³⁰ aux entreprises industrielles. Toutes n'ont pas la capacité d'enquêter sur le futur, y compris dans leur propre métier. Des animateurs sont donc nécessaires pour pousser et accompagner ce type de démarches.

Le grand enjeu sera la transition climatique. C'est un sujet vaste qui nécessite des actions à mettre en œuvre rapidement. Dans une étude en 2009, la question des éco-matériaux s'est posée parce que la Région a incité à réorienter une étude assez classique conduite sur le secteur du bâtiment. Cela a permis de créer un centre de ressources et de formation des matériaux de l'écoconstruction, Écobatys. Ces formations profitent à des entreprises, des personnes, elles constituent une première étape dans la réflexion sur ce qu'il serait bon de changer dans le territoire afin de le rendre adaptable au changement climatique.

³⁰ La cobotique correspond à la collaboration entre un homme et un robot.

Laure Nuninger

Les démarches de GPECT, telles qu'elles ont été présentées au cours de la journée, permettent aussi de voyager dans le temps et de dépasser ces frontières de temps court, temps long, temps moyen, etc.

L'intérêt du scénario, ce n'est pas forcément de le projeter pour qu'il se réalise mais de l'utiliser pour être en capacité de se projeter en spécifiant « quel territoire je ne veux pas ». Si un territoire ne souhaite pas tel ou tel scénario, quel cap se donne-t-il pour s'orienter vers un scénario le plus désirable possible ? Ce ne sera pas forcément celui qui se réalisera mais il aura permis aux acteurs du territoire de se positionner et d'avancer : c'est une démarche prospective mais pas prédictive.



ECHANGES AVEC LA SALLE

Intervenant salle

La difficulté dans la GPECT, c'est bien le **P**. On fait des paris sur l'avenir qu'ils se réalisent ou pas. Par exemple, le cas d'un transporteur qui a une centaine de camions, en 2015, et il se dit, « on ne va pas investir dans la formation parce que dans 10 ans, il n'y aura plus de chauffeur dans les camions. Ils seront robotisés ou ils rouleront tout seul ». Un événement peut tout changer et que cette « théorie » s'écroule et nous aurons encore besoin de chauffeur sans doute pour longtemps. Donc comment faire pour se documenter, savoir s'orienter vers tel ou tel scénario. Lequel est le plus probable ? Cela paraît compliqué.

Philippe Massia (DREETS)

Les entreprises locales sont parties prenantes mais qu'en est-il des grands groupes, dont le siège n'est pas forcément en Bourgogne-Franche-Comté mais dont dépendent ces entreprises ? Comment cela est pris en compte dans la stratégie territoriale quand de grandes décisions « tombent » et qu'elles peuvent impacter les équilibres d'un bassin d'emploi par exemple ?

Virginie Charrière

Plusieurs visions sont croisées avec un travail de terrain. Tous les 2 mois, FET 58 rencontre les acteurs du territoire (consulaires, OPCO...), et essaye de faire un diagnostic au fil de l'eau et de croiser avec le besoin en main-d'œuvre de Pôle emploi et avec les statistiques de la DARES, la DREETS, etc. Ce diagnostic entre acteurs du territoire est partagé. Les structures qui font de l'animation territoriale, sont aussi importantes car elles connaissent les acteurs du territoire, les mettent autour de la table et partagent le diagnostic. Ensuite, il est envisageable de travailler ensemble. Cela est aussi le cas avec les branches professionnelles, ces échanges leur permettent d'apporter leur regard sur un secteur d'activité. FET 58 croise ainsi les visions et pose une problématique d'où l'importance du partage.

Alexandre Asselineau

Concernant le temps de planification, une volonté rigide de prévision à cinq ans ne fonctionne pas. Il est plus judicieux de donner un cap général qui donne une impulsion avec des axes clairs, mais prévoyant des mécanismes réguliers de révision.

Sur la question des grands groupes, les conceptions doivent changer. Pendant longtemps, le rapport des grands groupes au territoire était envisagé selon celui qui a le pouvoir. Mais finalement, dans cet univers mondialisé, les grands groupes peuvent venir chercher sur le territoire, s'emparer de quelques ressources et le jour où ils ne sont plus satisfaits, ils partent à l'autre bout du monde parce qu'ils ont trouvé mieux, moins cher. En fait, faut le redire : une performance économique durable et responsable se situe dans la co-construction avec les parties prenantes d'un territoire. Une entreprise qui vient s'installer sur un territoire a aussi besoin de stabilité et de temps long. La coopération est la solution. Il faut être radical ; si un grand groupe nomade vient s'installer en ne donnant pas toutes les garanties, il faut dire non et réserver l'opportunité d'implantation à des entreprises qui ambitionnent de construire avec le territoire et les habitants.

Posture apprenante

Hélène Vallotton

Elle a contribué à une mission de GPECT sur le pays beaunois et évoque l'apport d'une posture apprenante et contributive. Ils ont essayé d'accoupler des cycles de formations, des partages de pratiques Ressources Humaines et RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) avec la création d'éléments de langage. Ces expériences se sont arrêtées après quatre ans ; pour autant, elles ont permis d'embarquer les acteurs en identifiant les problématiques.

Pierre Rousseau

Sur les situations apprenantes : le sujet est posé et toutes les personnes avec lesquelles on échange voient des choses différemment. Il s'agit d'une concertation sur tous les sujets qui permet d'apprendre sur les positions des autres et de faire bouger une pensée un peu « préétablie ».

Virginie Charrière

Avec les DRH et les directeurs de petites entreprises, la FET 58 a mis en place, même si cela a été long, des séances d'échanges de pratiques pour faire tomber les idées reçues, sur les publics, les territoires, sur l'embauche d'un jeune, l'embauche d'une femme.

Prise en compte de l'évolution climatique ?

Joseph Compérat

Dans l'analyse prospective, la transition est prise en compte quand il y a des difficultés à sortir des données. La mobilité par exemple doit être intégrée dans une politique de résilience économique stratégique.

Sandrine Marmeys

Au sujet de l'adaptation au changement climatique, les acteurs s'inscrivent dans une démarche *Trajectoire d'Adaptation au Changement Climatique des Territoires*³¹ (TACCT), appel à projets auquel ils ont répondu en partenariat avec l'ADEME et qui va offrir la possibilité d'avoir des données pour savoir quels vont être les seuils et ce qu'il serait possible de faire pour s'adapter.

³¹ La démarche TACCT (Trajectoires d'Adaptation au Changement Climatique des Territoires) permet d'élaborer une politique d'adaptation au changement climatique de "A à Z", du diagnostic de vulnérabilité jusqu'au suivi des mesures et à l'évaluation de la stratégie. Plus d'infos : <https://tacct.ademe.fr>.

LISTE DES CONTRIBUTEURS

Alexandre Asselineau, Professeur permanent, *Burgundy School of Business*, et Docteur en Sciences économiques

Francis Aubert, Professeur émérite d'économie, *Institut Agro Dijon, Université Bourgogne-Franche-Comté*

Isabelle Bories Azeau, Maître de conférences en sciences de gestion, chercheur en management public territorial, *Institut Montpellier Management, Université de Montpellier*

René Caspar, ancien Professeur, *École d'Ingénieurs de Purpan (Haute-Garonne)*

Virginie Charrière, Directrice, *Fabrique Emploi et Territoires, maison départementale de la Nièvre*

Joseph Compérat, Chargé d'études & Prospective, *Direction Prospective et Démarches Partenariales du Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté*

Marc Dedeire, Professeur d'Aménagement, *LAGAM - Laboratoire de Géographie et aménagement de Montpellier, Université Paul-Valéry Montpellier*

André Durand, Responsable du service Emplois et Compétences, *Communauté de communes Erdre et Gesvres (région Pays de Loire), Direction du développement économique*

Emmanuel Garcia-Piqueras, représentant *Bresse initiative*

Sandrine Marmeys, Directrice, *PETR Sud Lozère*

Nicolas Monot, Chargé d'études / Conseiller en formation continue, *DRAFPIC (Délégation régionale académique à la formation professionnelle initiale et continue)*

Antoine Nivault, Directeur Adjoint du Travail, *Service Accompagnement des Entreprises / Administration du Travail, DDETS 71*

Laure Nuninger, chargée de recherche CNRS, co-responsable du projet ORTEP (Observatoire des Territoires des Entreprises et des Populations) « Bonheur Territorial », *Maison des Sciences de l'Homme et de l'Environnement C.N. Ledoux*.

Giang Pham, Facilitateur emploi et territoires, *Le Cube Consultants*

Sylvain Riffard, Directeur adjoint, Direction Aménagement du Territoire, *Région Bourgogne-Franche-Comté*

Pierre Rousseau, Responsable du service Dynamiques Territoriales et Observatoire (chargé d'études), *Observatoire du Scot du pays de Fougères*

Patrick Sallès, Directeur Régional Adjoint, Responsable Pôle Economie, Emploi, Compétences, Solidarités, *DREETS Bourgogne-Franche-Comté*

Sophie Sidibé, Directrice, *PETR du Pays de Langres*

David Szymyslik, Chef de projet Rebond industriel pour le Territoire d'industrie Nevers Val de Loire - *Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté*

Jennifer Urasadettan, Maîtresse de conférences, *Université Rennes 2*

