



Démographie et mutations économiques : les territoires en mouvement

3^e Université d'été « Emploi, compétences et territoires »

éreq

sous la direction de Stéphane Michun

RELIEF.33

Échanges du Céreq

janvier 2011



Démographie et mutations économiques : les territoires en mouvement

3^e Université d'été « Emploi, compétences et territoires »

sous la direction de Stéphane Michun

Sommaire

Avant-propos.....	5
<i>Françoise Thuile, Stéphane Michun</i>	
Éditorial.....	7
<i>Stéphane Michun</i>	
Migration et création d'activités en milieu rural	11
<i>Pascal Chevalier</i>	
Quand le vieillissement réinterroge l'emploi et le travail	23
<i>Isabelle Faurie</i>	
Le rôle des qualifications dans les dynamiques économiques territoriales. Une étude exploratoire « Gens de métiers, acteurs du territoire »	37
<i>Annie Lamanthe</i>	
Prévention des risques du travail et territoires d'action : quelles compétences collectives ?.....	51
<i>Éric Verdier</i>	
Analyse de la contribution des maisons de l'emploi à l'émergence d'une gestion territoriale des ressources humaines	61
<i>Isabelle Bories-Azeau, Anne Loubès</i>	
Le territoire de l'eau. Approche juridique d'un territoire écologique.....	79
<i>Pierre Bringuier</i>	
Renouveler l'approche territoriale des coopérations.....	85
<i>Martine Theveniaut</i>	
L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local. Un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon.....	97
<i>Nadine Richez-Battesti</i>	
Pratiques de l'apprentissage par les entreprises et parcours d'apprentis : la constitution d'une base de données opérationnelle en Languedoc-Roussillon	111
<i>Azzedine Bouslimani</i>	

Avant-propos

L'université d'été « Emploi, compétences et territoires » est née d'un constat : le besoin d'un espace et d'un temps de respiration pour les acteurs du développement territorial et leurs partenaires. Chacun sait combien la vie professionnelle est prégnante, entraînant les uns et les autres dans un tourbillon d'activités marqué par l'urgence, l'accumulation de tâches dont la plupart semblent sans lien entre elles, ne permettant pas de prendre suffisamment le temps de la réflexion, de l'anticipation, et, encore moins, de l'évaluation. Dans ce contexte, la confrontation d'idées, le partage d'expériences, de questionnements et de réponses apportées, le transfert de bonnes pratiques, sont quasiment impossibles alors que nous nous accordons tous à dire qu'ils participent à nous rendre plus compétents, plus professionnels et plus efficaces.

La capacité d'expertise dans le champ de l'emploi, du travail et de la formation est devenue essentielle pour les acteurs locaux et régionaux. Les lieux de ressources, les centres de décision mais aussi les bases de données et les études se sont multipliés sans que le lien soit toujours établi avec les équipes qui œuvrent au quotidien dans les territoires vécus. C'était l'un des enjeux de la manifestation qui s'est tenue les 27 et 28 août à Montpellier autour du thème « Démographie et mutations économiques : les territoires en mouvement ».

En 2009, cette manifestation a été le fruit de l'action collective de nombreux acteurs publics, privés ou associatifs : l'université Montpellier 1 (DIDERIS), la direction régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, la région Languedoc-Roussillon, l'AGEFOS-PME, l'APEC, l'ARACT LR, l'association régionale des Missions locales, le centre associé Céreq de Montpellier, la chambre régionale de l'Économie sociale, la chambre régionale de Métiers et de l'Artisanat, le CIBC, la conférence régionale du Travail, la COPIRE, le MEDEF, OPCALIA, l'OREF, le pays Corbières Minervois, Pactes locaux, Pôle Emploi, UNIFAF, l'UPA/CAPEB, l'union régionale des SCOP. Les représentants de ces divers organismes se sont impliqués dans le comité de pilotage et/ou la préparation et l'animation d'ateliers.

Cette publication rend compte des réflexions de chercheurs qui ont accepté de retravailler leur intervention orale en tenant compte autant que possible des débats très riches qui ont ponctué ces deux journées. Qu'ils soient ici remerciés pour la qualité de leur travail et leur disponibilité.

Pour le comité de pilotage

Françoise Thuile (université Montpellier 1 – Dideris)
Stéphane Michun (ART-Dev – centre régional associé Céreq)

Éditorial

Stéphane Michun*

Depuis les années quatre-vingt-dix, une politique d'attractivité vis-à-vis des investisseurs étrangers mais aussi de recherche de nouvelles activités est nettement privilégiée en matière d'aménagement du territoire et de politique industrielle. Les discours mais aussi les « grands projets », ceux qui font l'actualité, mettent en avant la compétitivité des entreprises et des territoires qui les accueillent ainsi que la recherche tous azimuts de flexibilité.

La nécessaire sélection des territoires qu'implique ce repositionnement (*cf.* notamment les pôles de compétitivité) est néanmoins tempérée par la recherche de solidarités et d'occasions nouvelles de développement au niveau infrarégional au travers des territoires de projet et des intercommunalités. C'est à cette échelle que se reformule l'enjeu identitaire mais aussi que les comportements individuels et les attentes collectives tendent à se cristalliser. C'est aussi à ce niveau que la démographie façonne, tout aussi sûrement que l'économie globalisée, les territoires.

C'est donc à tort que l'on croit que la compétition économique, la globalisation, le nomadisme des grandes entreprises voire de certaines PME dictent de façon brutale et irréversible leurs conditions à tous les territoires et aux acteurs qu'ils abritent. En fait, on assiste à un découplage spatial des dynamiques de production, de revenu et de peuplement¹. Ce qui est en jeu, à travers ce découplage particulièrement contrintuitif, c'est bien la séparation dans l'espace des logiques de croissance et des logiques de développement.

Dopée par les choix de vie de nombreux ménages qui n'obéissent pas servilement aux signaux économiques (choix eux-mêmes facilités par une moindre aversion pour la mobilité de la part de certains ménages mais aussi par la protection, relative mais bien réelle, qu'apporte la redistribution des richesses opérée par les pouvoirs publics), l'économie résidentielle perturbe nos schémas de raisonnement. Difficile d'admettre que de nombreux territoires attractifs pour la population sont largement déconnectés de l'économie nationale et *a fortiori* internationale et contribuent relativement peu à la production de richesses. Et pourtant, les faits sont têtus.

Quel meilleur exemple que la reconquête des campagnes ! L'exode rural, s'il est encore une réalité pour certains territoires et pour certaines catégories de personnes, les jeunes diplômés notamment, ne peut plus s'analyser comme une lame de fond. Au-delà du phénomène bien connu de périurbanisation, **Pascal Chevalier** nous démontre que le renouveau rural renvoie également à la recherche d'un cadre de vie meilleur et à une réorientation professionnelle parfois radicale. Les migrants jouent un rôle majeur en participant non seulement au repeuplement de nombreuses campagnes mais aussi à la transformation de l'économie locale, soit par le biais de la consommation qu'ils engendrent, soit plus directement par le processus de création d'activité dont ils sont souvent à l'origine. Par leur action ainsi que par les réactions qu'ils peuvent susciter, ils contribuent à redéfinir (ou à réaffirmer) l'identité du territoire et les enjeux du développement local.

L'influence des migrants peut également s'avérer décisive en milieu urbain. Certes, dans les métropoles, le caractère structurant de l'économie globalisée est beaucoup plus marqué. A l'évidence, cette dernière remet à plat les hiérarchies, en instituant une nouvelle division territoriale du travail et en poussant les acteurs locaux à créer, défendre, accentuer des avantages comparatifs, en termes d'ailleurs plus d'actifs spécifiques que d'infrastructures. Mais, sans négliger ces impératifs économiques, les acteurs de territoires urbains doivent être attentifs à l'accueil des nouvelles populations, au maintien ou à l'amélioration du cadre de vie, au développement de la quantité et de la qualité des emplois, à la mise en valeur du patrimoine et de la culture, etc.

* ART-Dev, centre régional associé Céreq de Montpellier, Stephane.Michun@univ-montp3.fr.

¹ Davezies L. (2008), *La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses*, Paris, Seuil/La république des idées.

Dans le même temps, de nombreux territoires font face à un vieillissement plus ou moins prononcé de leur population. Mais les phénomènes relatifs au vieillissement sont multiformes. Ils n'offrent pas les mêmes traits, les mêmes caractéristiques, les mêmes opportunités ou les mêmes degrés d'urgence quelle que soit l'échelle à laquelle ils sont observés, que cette échelle soit de nature géographique (national, régional, local) ou économique (secteur, branche, groupe, réseau, entreprise, établissement). **Isabelle Faurie**, pour sa part, se centre sur les entreprises pour nous livrer un état des lieux, plutôt préoccupant, du vieillissement au travail avant de s'interroger sur les perspectives que cela offre en termes de parcours professionnels. Elle pointe ce faisant toutes les insuffisances et les biais des pratiques les plus fréquentes en entreprise. Gageons que tout ne se jouera pas demain dans la seule enceinte des entreprises. Peut-être des initiatives collectives, en prise avec les territoires, permettront-elles de dépasser l'enfermement dans le court terme de nombreux acteurs économiques.

Annie Lamanthe, quant à elle, nous invite à étudier l'incidence des qualifications et des compétences dans les dynamiques économiques territoriales. Comparées aux ressources d'une entreprise, celles d'un territoire sont moins mobiles et moins façonnables. Les orientations prises il y a parfois fort longtemps (à la suite de décisions murement réfléchies, d'occasions manquées ou d'opportunités saisies) façonnent le paysage productif, influencent le système d'éducation et de formation et structurent le fonctionnement du marché du travail local. Au travers de cette dépendance au chemin parcouru, les ressources humaines développent une capacité à formuler et à résoudre des problèmes productifs dans un cadre donné (ce qui ne veut pas dire figé). Dès lors, deux questions fondamentales se posent aux acteurs du territoire. D'abord, en quoi et comment les compétences, individuelles et collectives secrétées et/ou récupérées localement, participent-elles au développement économique d'un territoire ? Ensuite, qu'advient-il de ces compétences quand le système productif local est amené à emprunter une voie nouvelle (mutation majeure des activités économiques présentes sur le territoire voire disparition de ces dernières au bénéfice d'activités sensiblement différentes) ? Annie Lamanthe nous prévient tout d'abord que l'emploi peu qualifié n'est pas mort et que l'économie résidentielle n'est pas la seule à l'alimenter. La « sortie vers le haut » en termes d'activités et d'emploi demeure exceptionnelle, en tout cas dans les territoires de la région PACA étudiés. Elle nous indique ensuite que les ressources humaines sont soumises à trois évolutions majeures : la formalisation des qualifications et des compétences, y compris dans les activités offrant des emplois peu qualifiés, la distanciation de la relation salariale par rapport au territoire, la PMLisation du tissu productif (PMLisation parfaitement compatible avec le développement des groupes).

La réflexion sur les risques liés au travail et à ses conditions d'exercice menée par **Éric Verdier** n'en est que plus urgente. Ce dernier s'intéresse en effet aux différentes formes de dialogue territorial s'efforçant de construire une prévention collective des risques qui pèsent sur l'emploi et la santé au travail. Les diverses initiatives territoriales étudiées sont analysées en termes de régimes idéal-typiques d'action collective. Pour chacun de ces régimes d'action, la nature des risques, la configuration d'acteurs, la place des relations professionnelles ainsi que les instruments de prévention, de couverture et de gestion des risques sont abordés. Mais, si des expérimentations intéressantes peuvent être relevées, l'auteur nous rappelle fort judicieusement qu'on ne sort pas aisément d'un « équilibre de bas niveau de qualification » et que, plus largement, il demeure particulièrement difficile d'impliquer un nombre élevé d'entrepreneurs dans ces démarches.

C'est bien l'une des raisons pour lesquelles la gestion territoriale des ressources humaines (GTRH) peine à s'imposer. **Isabelle Bories-Azeau** et **Anne Loubès** se demandent d'ailleurs si les maisons de l'emploi sont armées pour mener ou accompagner une GRH dont le périmètre dépasse celui de l'entreprise. Leur analyse montre combien il est difficile de régler les problèmes de coordination que pose une authentique GTRH. Comment faire partager une vision commune ? Comment articuler les dispositifs portés par les branches et les actions mises en œuvre localement par des acteurs privés ou publics ? Comment peut-on impliquer un plus grand nombre d'entreprises ? Faut-il s'appuyer sur des réseaux d'entreprises déjà existants ou peut-on en susciter la création ? La tâche des maisons de l'emploi n'est pas des plus simples.

Espace support sur lequel sont déclinés des priorités et des outils établis selon une logique verticale, le territoire gagne aussi à être conçu comme un lieu de création et d'allocation de ressources spécifiques². D'ailleurs, sur un même territoire, coexistent bien souvent des initiatives locales, spécifiques mais généralement financées selon les moyens du bord, et des politiques, des programmes, des actions « venus d'en haut », de la région, de l'État ou de l'Europe. Si cette mosaïque de projets peut être porteuse de dynamisme et d'innovation, elle peut aussi être source de malentendus, d'opacité ou d'inefficacité. **Pierre**

² Michun S. (2007), *Ressources humaines et développement local. Étude exploratoire sur six territoires du Languedoc-Roussillon*, Rapport réalisé dans le cadre de la 1^{ère} Université d'été « Emploi, compétences et territoires ».

Bringuier aborde cette question sous l'angle juridique. Son analyse ne s'inscrit pas dans le champ des ressources humaines mais porte sur le(s) territoire(s) de l'eau. Pour autant, l'angle d'attaque retenu par Pierre Bringuier nous concerne au premier chef. Quelle est la rationalité du découpage territorial et comment transcender les cadres habituels de l'action administrative ? Ce sont là des questions récurrentes pour ceux qui s'intéressent au développement de l'emploi et de la formation et qui, à la suite du mouvement de décentralisation, voient dans le territoire un « construit social » et une « entité variable selon les rapports politiques, économiques et sociaux qui fixent la nature des relations entre l'espace géographique et la population qui l'occupe »³.

À coup sûr, on s'achemine vers une complexification croissante des interactions, voire un renforcement de l'exclusion sociale qui, selon **Martine Theveniaut**, devrait susciter l'invention d'une nouvelle gouvernance territoriale. Indubitablement, l'ingénierie territoriale livrée à elle-même peut fort bien produire du projet, de l'action, de l'accompagnement sans véritable cadre de référence, sans « modèle » de développement explicite. Ainsi, voit-on émerger une profusion de projets relatifs au développement de l'emploi sans référence au fonctionnement du marché local du travail, aux déterminants individuels du chômage, de l'insertion ou de l'accès à la formation, sans même parler des modes de fonctionnement réels des petites entreprises (qui ne sont pas pour la plupart des grandes en miniature). D'après Martine Theveniaut, les Pactes locaux offrent un aperçu de cette gouvernance tant attendue et, en tout cas, proposent une réflexion nourrie sur la méthode à mettre en œuvre pour y parvenir. Ces pactes visent en effet à mettre à bas la verticalité, la sectorisation et le morcellement des responsabilités en matière de politique publique, tout en laissant plus de place à la créativité individuelle et collective.

De créativité, il en est aussi question dans l'article de **Nadine Richez-Battesti**. Cette dernière se demande comment contribuer à la mise en œuvre d'une dynamique d'innovation sociale sur un territoire. S'appuyant sur les analyses en termes de proximité (géographique, organisationnelle et institutionnelle), Nadine Richez-Battesti caractérise l'innovation sociale, tant du point de vue académique que du point de vue des acteurs, avant de nous exposer le cas d'un incubateur d'innovation sociale, Alter'Incub.

Mais la créativité et l'innovation ne sauraient suffire. Il faut également que les acteurs régionaux et locaux disposent d'informations pertinentes, voire qu'ils puissent développer par eux-mêmes des outils d'analyse dans le champ de la relation formation-emploi. Les OREF jouent ici un rôle essentiel. Il leur revient, en partenariat avec d'autres, d'élaborer un système d'information sur le marché du travail, l'insertion des jeunes, l'offre de formation, l'évolution des secteurs d'activité et des territoires, etc. Les enjeux de ces outils sont multiples : la mise en œuvre dans les territoires des dispositifs d'emploi et de formation professionnelle à visée correctrice, le pilotage de l'offre de formation professionnelle initiale et continue ou bien encore l'analyse des transformations en œuvre dans les territoires pour anticiper les besoins en qualification⁴. **Azzedine Bouslimani** nous présente un outil, développé par l'OREF du Languedoc-Roussillon, portant sur les pratiques des entreprises régionales en matière d'apprentissage et les parcours des apprentis. Cette exemple illustre à merveille les tentatives de plus en plus nombreuses de mettre en œuvre une approche interactionniste du marché du travail, rapprochant des données sur les entreprises et celles disponibles sur les individus.

Au final, cette université d'été a montré l'intérêt qu'il y a à replacer l'emploi, le travail et la formation au cœur du développement des territoires. Trop souvent, les ressources humaines ne sont abordées que sous un angle négatif. On ne voit qu'un problème à gérer sinon à résoudre au niveau de publics plus ou moins bien « ciblés » : les chômeurs peu qualifiés, les jeunes en insertion, les seniors, etc. Ne pourrait-on, dans maints territoires, aller plus loin ? L'emploi ne pourrait-il servir de « point focal » aux politiques de développement ? Bien sûr, cela suppose un volontarisme « politique », la définition de priorités, l'accompagnement voire la promotion de certains secteurs, métiers, entreprises au détriment d'autres. Mais cette université d'été aura apporté la preuve, à travers de multiples témoignages, que des acteurs aux profils et aux pratiques différents peuvent, avec succès, confronter leurs visions et leurs projets dans des domaines aussi divers que la création et la transmission d'entreprise, la formation des demandeurs d'emploi et des salariés, la formalisation des pratiques de recrutement et d'intégration dans l'entreprise, la diffusion de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou l'aménagement du territoire.

³ Hillau B. (2006), « Regards croisés sur la relation formation-emploi dans les territoires », Céreq, *Bref*, n° 235, supplément électronique : <http://www.cereq.fr/pdf/b235supplement.pdf>.

⁴ Simon Zarca G. (2006) (coord.), *Formation et emploi en région. Outils, méthodes, enjeux*, Marseille, Céreq.

Migration et création d'activités en milieu rural

*Pascal Chevalier**

La croissance démographique des espaces ruraux est un phénomène acquis pour la plupart des pays occidentaux. En France, les résultats du recensement de la population de 2006 ne font que confirmer dans la durée un processus de repeuplement engagé à présent depuis plusieurs décennies. De manière générale, la dynamique démographique rurale se poursuit, la population des espaces ruraux en 2006 augmentant désormais au même rythme que celle de l'ensemble du territoire français (+0,7% par an). Ce renouveau démographique de l'espace rural est le résultat de deux dynamiques, d'abord la réduction continue des zones de désertification et ensuite une extension de territoires dont la population croît rapidement (*Insee Première* 2009).

De manière quasi générale, on retrouve la tendance à l'augmentation de la population rurale sous l'impulsion essentielle des courants migratoires. L'attractivité grandissante d'espaces, soumis jadis à un exode relativement intense, se traduit par un apport de nouvelles populations migrantes, dont le rôle dans les dynamiques rurales revêt désormais une dimension particulièrement importante. L'arrivée de nouveaux ménages, souvent plus jeunes que la population autochtone, participe nettement à redynamiser des structures sociodémographiques locales souvent vieilles par des décennies d'exode. La présence de « *néoruraux* », comme on les nomme encore parfois, participe également à transformer l'économie locale, soit par le biais de la consommation qu'ils engendrent, soit plus directement par le processus de création d'activité dont ils sont souvent à l'origine.

Devant ce constat, plusieurs questions peuvent être avancées. La première concerne les migrants eux-mêmes dont le poids dans la dynamique locale n'est plus à démontrer. Qui sont-ils ? S'agit-il d'actifs ou d'inactifs ? D'où viennent-ils ? Quelles sont leurs motivations à venir s'installer en milieu rural ? La seconde série de questions concerne les relations entre migration et développement économique. Comment la présence de nouveaux venus participe-t-elle au renouveau du tissu économique local ? Existe-t-il un lien entre migration et création d'emploi ? Si oui, quelles en sont les modalités ?

Pour répondre à ces questions, notre propos va se structurer en quatre temps. D'abord, nous nous intéresserons à l'importance du fait migratoire dans l'évolution démographique des campagnes. Quel est son importance dans le renouveau des espaces ruraux ? Ensuite, à partir d'enquêtes menées dans la région Languedoc-Roussillon, nous reviendrons sur les caractéristiques de l'immigration rurale en se posant notamment la question de savoir qui sont les nouveaux venus dans nos campagnes françaises. Dans un troisième temps, nous aborderons la question de la relation économie/migration et notamment par le biais de l'analyse des créateurs d'emplois. Enfin, nous terminerons notre propos sur les modalités et motivations de la création d'emploi en mesurant entre autre les parts respectives des facteurs économiques et des choix plus personnels (en termes de recherche de qualité et de cadre de vie, de lieu de résidence).

1. La dynamique démographique rurale : le rôle historique des phénomènes migratoires

Aujourd'hui, avec près de quinze millions d'habitants vivant dans des communes définies par l'INSEE comme rurales (voir encadré), les campagnes gagnent plus d'un million habitants par rapport à 1999. Cette situation, même si le processus de concentration des hommes et des activités dans les grandes aires métropolitaines continue, montre finalement que le repeuplement rural engagé depuis 1975 se poursuit par excédent migratoire et pour une partie des communes rurales par excédent naturel.

Cette dynamique de la population rurale connaît cependant de grandes disparités de situation selon le type d'espace rural et sa localisation. Sans entrer dans le détail de cette diversité, il faut noter que l'évolution positive du peuplement est générale pour tous les types d'espaces ruraux définis par l'INSEE. Ainsi, les *communes sous faible influence urbaine* poursuivent dans les années 1990 et 2000 la croissance

* Université Montpellier III, département « Géographie et aménagement », FRE 3027 CNRS, pascal.chevalier@univ-montp3.fr.

démographique qu'elles connaissaient la décennie précédente. Avec cette fois un croit naturel pratiquement nul, l'augmentation de leur population de +0,58% par an résulte uniquement d'un solde migratoire positif du même ordre de grandeur. L'extension de la fonction résidentielle au-delà des zones définies comme appartenant aux aires urbaines rend compte, pour une bonne part, de cette évolution. Dans le même temps, les *pôles ruraux* enregistrent une légère hausse de leur population et *leur périphérie* s'accroît à un rythme un peu plus rapide par le jeu de la diffusion urbaine.

Le comportement le plus original, car indépendant du processus classique d'urbanisation de l'espace, est celui des *communes rurales isolées*, vaste ensemble très hétérogène, la seule caractéristique commune étant une très faible influence des espaces urbanisés. Un léger recul démographique d'ensemble résulte de la compensation entre un déficit naturel encore élevé (-0,34%) dû à un vieillissement prolongé de la population et un solde migratoire de plus en plus positif de l'ordre de 0,3% par an. Près de six communes sur dix du rural isolé ont un excédent migratoire et la moitié d'entre elles gagnent de la population.

LE ZONAGE EN AIRES URBAINES ET SON COMPLÉMENT RURAL

Le zonage en aires urbaines (ZAU) est une nomenclature spatiale établie par l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) depuis 1996. Les nouvelles catégories spatiales sont construites sur la base de deux indicateurs principaux : les effectifs de l'emploi et les déplacements domicile-travail. Elles distinguent l'espace à dominante urbaine de l'espace à dominante rurale.

L'espace à dominante urbaine (EDU) est constitué de 354 aires urbaines et de communes multipolarisées. Chaque aire urbaine est formée d'un pôle urbain (agglomération comptant au moins 5 000 emplois au recensement de 1999) et, le cas échéant, d'un ensemble de communes appelé « couronne périurbaine », dont au moins 40% des actifs résidents sont migrants alternants et travaillent dans l'aire urbaine. Les communes peuvent être multipolarisées lorsque 40% des actifs résidents sont migrants dans plusieurs aires urbaines. La plupart des communes périurbaines sont des communes rurales au sens traditionnel (moins de 2 000 habitants agglomérés) et la densité des couronnes périurbaines est faible (68 habitants/km² en 1999 contre 812 pour les pôles urbains).

L'espace à dominante rurale (EDR) est défini comme complément de l'espace à dominante urbaine. Il est composé de 525 aires d'emploi de l'espace rural et d'un ensemble de communes appelées « autres communes de l'espace à dominante rurale ». Chaque aire d'emploi de l'espace rural est formée d'un pôle d'emploi (une petite ville comptant au moins 1 500 emplois au recensement de 1999) et, le cas échéant, d'un ensemble de communes appelé « couronne d'un pôle d'emploi de l'espace rural », dont au moins 40% des actifs résidents sont migrants alternants et travaillent dans l'aire d'emploi.

Pour mieux caractériser les espaces ruraux, les chercheurs de l'INRA (Institut national de la recherche agronomique) différencient les « autres communes de l'espace à dominante rurale » en deux sous-ensembles : le rural sous faible influence urbaine (dont au moins 20% des actifs résidents sont migrants alternants vers une aire urbaine) et le rural isolé (le solde).

Pour mesurer l'importance du processus de recomposition démographique de l'espace rural, il faut le resituer, au préalable, dans le contexte historique du peuplement des campagnes. Au niveau national, comme dans la majorité des pays industrialisés, le développement du capitalisme industriel s'est accompagné, notamment dans la seconde moitié du 19^e siècle et au cours de la première moitié du 20^e siècle, d'un glissement massif et durable de la population agricole du milieu rural vers les villes et les activités industrielles. La période de l'après-guerre, qualifiée en France des Trente glorieuses, connaît une accentuation de l'exode rural consécutive à une modernisation accélérée de l'agriculture française et à la forte expansion des communes urbaines.

Durant une longue période, le solde migratoire négatif lié à l'importance de l'exode rural est compensé ou du moins atténué par un excédent naturel élevé, notamment dans les campagnes les plus reculées du centre de la France. Les comportements traditionnellement plus natalistes des populations dans le rural que dans l'urbain favorisent cette compensation et assurent ainsi un relatif équilibre. Le vieillissement des populations rurales autochtones, consécutif à la poursuite et à l'accélération d'un exode rural affectant principalement les classes les plus jeunes, entraîne par la suite un affaiblissement des capacités de renouvellement naturel

de la population. Cette nouvelle situation est alors à l'origine du déclin démographique des campagnes. Ce dernier démarre au cours de la seconde moitié du 19^e siècle dans les zones de montagne, pour gagner les régions de plaine dans l'Entre-deux-guerres et se généraliser après la Seconde Guerre mondiale.

La comparaison entre la dynamique démographique de l'espace rural français et de l'espace urbain permet de dégager les changements qui se sont effectués ces quarante dernières années. La période 1968-1975 apparaît comme la plus importante dans le retournement des déterminants démographiques. Les deux composantes, croît naturel et solde migratoire, effectuent un renversement de tendance au profit de l'espace rural. Le croît naturel, dont le caractère positif voire très positif caractérisait les populations rurales, devient négatif dans une logique de régression affirmée de la population et de son vieillissement. Dans le même temps, le solde migratoire négatif devient égal à zéro, préfigurant un renversement des tendances démographiques qui marqueront les périodes suivantes. La variation totale de la population, résultant du jeu conjoint des deux composantes, jusqu'alors négatives, devient après cette période positive.

La situation est à opposer à celle qu'ont connue les espaces urbains. C'est au cours de la décennie 70 que la plupart des grandes agglomérations enregistrent un tassement sensible de leur dynamique démographique. Si cette dernière reste encore largement positive, son atténuation démontre qu'elle n'est plus, comme par le passé, marquée par un transfert conséquent de la population du rural vers l'urbain. Ceci étant, le croît naturel devient largement excédentaire dans ces espaces, démontrant ainsi le rajeunissement important des populations urbaines avec globalement bien plus de naissances que de décès. Inversement, le long vieillissement des campagnes est responsable de la situation encore extrêmement délicate de leur croît naturel. En fait, on s'aperçoit qu'aujourd'hui la composante croît naturel est toujours la plus pénalisante pour les espaces ruraux puisqu'elle se révèle négative pour la plupart des toutes petites communes isolées.

2. Les caractéristiques de l'immigration rurale

Pour analyser les caractéristiques de l'immigration rurale et comprendre le rôle de la migration dans la recomposition des espaces ruraux, nous allons nous appuyer sur une enquête effectuée en Languedoc-Roussillon en 2006. Dans cette région, dans les années 70, le processus de croissance démographique s'inscrit dans l'esprit post soixante-huitard. Le mouvement hippie, la création de communautés, la volonté de rupture avec la société dominante et le modèle urbain qui la caractérise, la recherche de l'isolement et le retour vers la nature marquent l'arrivée de ces nouvelles populations. La volonté de se marginaliser de la société environnante conduit ces migrations vers les zones rurales souvent les plus isolées et les plus reculées. Les campagnes languedociennes, tenues à l'écart du développement industriel, des activités culturelles modernes et de la société de consommation, semblent, paradoxalement, trouver profit de cet ensemble de manques, générateurs jusqu'alors du départ des autochtones.

La croissance urbaine des années soixante et soixante-dix s'accompagne donc de l'émergence de courants idéologiques auréolés d'options écologiques, dénonçant les nuisances du monde urbain. De ceux-ci naissent des vagues de retour à la terre et à la nature, couplés par la suite de tentatives de vie communautaire excluant toute forme de productivité. Le marginal, le hippie, qui ont connu à ce moment là leur heure de gloire, vont progressivement laisser place à de nouveaux courants néoruraux forts différents dans leur nature, leur ampleur et leur modalité d'insertion dans le milieu rural.

À partir des années quatre-vingt, les nouveaux courants migratoires deviennent forts différents des phénomènes marginaux que l'on connaissait jusqu'alors. Même si des liens existent entre les deux types de migration, les courants d'immigration qui se mettent en place ont une dimension tout autre. Leur impact est sensible, dans un premier temps dans les campagnes de l'avant-pays, de la plaine languedocienne au Roussillon, aussi bien sur le plan économique, social que démographique. Pour cette nouvelle population, le mythe d'une campagne synonyme d'un mieux vivre, s'accommode de la présence d'objets usuels de la vie urbaine. Ainsi, l'équipement des maisons et certaines habitudes acquises en ville se mêlent étroitement au cadre et au mode de vie ruraux de ces immigrants. Dans le même temps, la garantie de revenus réguliers pour le ménage apparaît comme le fait primordial et indispensable pour assurer la pérennité de l'installation, cette situation se démarquant nettement du comportement des précédents migrants. C'est de ce mélange subtil des avantages et des facilités des deux mondes, l'urbain et le rural, que naît l'originalité du comportement de cette population. Le refus systématique de l'intégration économique, jusqu'ici en vigueur dans les précédents retours, n'est plus de mise dans le processus actuel (Font 2001).

- *Qui sont les nouveaux venus dans les campagnes ?*

Des enquêtes effectuées dans les campagnes du Languedoc-Roussillon en 2006¹, et portant plus précisément sur les caractéristiques des migrations vers les zones rurales profondes du midi méditerranéen et sur les mécanismes explicatifs, confirmées par des enquêtes auprès d'actifs non agricoles dans le sud du Massif central en 1999 (Chevalier 2002) ont permis d'acquérir une connaissance précise des processus générateurs de ces mobilités. Les principaux enseignements fournis par ces recherches sont confirmés par des analyses similaires menées dans d'autres régions françaises (Exiga et Mamdy 2004) et s'inscrivent en harmonie avec les résultats du recensement général de population de 2006, établis pour l'ensemble de l'espace rural français.

L'observation de la population migrante en Languedoc fait apparaître trois particularités singulières par rapport aux populations rurales autochtones :

- il s'agit majoritairement de ménages jeunes, souvent avec des enfants en bas âge,
- ce sont des actifs ou des individus en âge d'activité, les retraités n'ayant qu'un poids limité dans l'ensemble des flux,
- le niveau de formation des migrants est nettement supérieur à celui des populations d'accueil.

Dans les enquêtes menées en 2006 en Languedoc-Roussillon, l'origine géographique des migrants interrégionaux privilégie les espaces périphériques des deux régions méridionales, entre 20 et 23% des migrants sont concernés, la région parisienne (19%), l'étranger, et plus particulièrement l'Europe du nord, le reste provenant de l'ensemble du territoire national. Les deux tiers des ménages résidaient avant leur mobilité en milieu urbain.

Tableau 1
LES FACTEURS DE MOTIVATION À LA MOBILITÉ (EN %) DES ÉMIGRANTS EN MILIEU RURAL

	1 ^{ère} raison	2 ^e raison	3e raison
Meilleur cadre de vie	24	40	34
Raisons professionnelles	21	10	12
Raisons familiales	14	11	12
Rejet du milieu urbain	10	15	15
Age de la retraite	8	3	3
Autres raisons	23	21	24

Source : enquêtes CRPEE/ UMR 5045, Chevalier (2006). Enquête réalisée sur un échantillon de 250 ménages. 100 % des personnes interrogées (soit 250) ont fourni au moins une raison, 55 % ont fourni au moins deux raisons et 25 % ont fourni trois raisons.

Quelle que soit la provenance géographique des immigrants, les motivations à leur mobilité représentent une combinaison de facteurs associant l'économique au non économique. Dans l'ensemble des réponses, le cadre de vie et la volonté de retour au pays, dans une acceptation large et nuancée de ce terme, avec une référence fréquente à la famille, jouent un rôle aussi déterminant que les facteurs de motivation liés à l'emploi ou, plus largement, aux raisons économiques.

Des mobilités professionnelles accompagnent les migrations, ces dernières étant majoritairement le fait de populations en âge d'activité. Ainsi, en 2006, sur 250 ménages interrogés en Languedoc-Roussillon, 60 % avaient un emploi avant la migration. Ils ne sont plus que 43 % à l'arrivée dans la région et retrouvent progressivement le même taux d'activité qu'avant leur mobilité au cours des années qui suivent leur installation en milieu rural. La chute du taux d'activité est la conséquence de la migration à l'échelle du ménage et, à cette occasion, de la perte d'emploi fréquente pour un des deux partenaires. La ventilation des nouveaux ruraux entre les différents secteurs d'activité dans lesquels ils s'inscrivent est assez conforme aux potentiels d'emploi offerts par le milieu rural, avec toutefois un poids majoré pour l'agriculture.

¹ L'ensemble des informations contenues dans ce texte est issu d'une enquête menée dans les campagnes languedociennes en 2006 (CRPEE/UMR5045), sur 250 ménages, dans cinq territoires témoins, les Corbières, les Cévennes, le Vallespir/Capcir, l'Arrière-pays montpelliérain et l'Aubrac/Margeride. Pour des informations sur l'ensemble des critères méthodologiques de constitution de l'échantillon, d'élaboration des questionnaires se référer à Chevalier (2006).

Tableau 2
STATUT PROFESSIONNEL DES ACTIFS MIGRANTS VERS LE MILIEU RURAL (EN %)

Statut professionnel	Avant la migration	Après la migration
Salarié, apprenti	84	57
Indépendant	16	43

Source : enquêtes CRPEE/ UMR 5045, Chevalier (2006). Enquête réalisée sur un échantillon de 250 ménages.

Les caractéristiques socioprofessionnelles dominantes des migrations vers le milieu rural sont, d'une part, une forte mobilité professionnelle des individus et, d'autre part, une mobilité sociale pour un bon tiers d'entre eux. La mobilité au bénéfice des campagnes est donc une démarche très large de la part de l'individu ou du ménage qui l'effectue. Au déplacement géographique, avec le plus souvent un passage de l'urbain vers le rural, vient se superposer un changement fréquent d'activité économique comme de statut social. Ainsi, la venue dans l'arrière-pays rural méditerranéen accroît le nombre des travailleurs indépendants de manière spectaculaire.

La difficulté de trouver un emploi salarié dans les zones rurales profondes, c'est-à-dire relativement éloignées du milieu urbain, explique pour partie la trajectoire sociale que suit une part importante des nouveaux ruraux. La volonté de renforcer le caractère indépendant du mode de vie choisi conduit également les migrants à s'orienter vers la création de leur propre activité. La faiblesse du marché du travail conduit une partie d'entre eux à chercher ailleurs que dans le cadre local les revenus nécessaires à la vie du ménage. Cela se traduit par un accroissement des distances effectuées pour travailler et une intensification des flux de migrations quotidiennes. Cela peut aboutir à une recherche de palliatifs économiques divers. La croissance du travail au noir et des emplois saisonniers, l'augmentation des bénéficiaires du RMI et le recours à l'assistance familiale prolongée, favorisent une montée de la pauvreté et de la précarité, conduisant à une dégradation du tissu social local.

La création d'emplois par les migrants eux-mêmes, sur la base d'activités individuelles, apparaît comme la résultante de contraintes économiques, mais également comme l'expression d'un choix délibéré d'indépendance et d'individualisme. L'analyse des activités économiques implantées en milieu rural, et plus particulièrement des activités nouvellement créées, permet, d'une part, de confirmer certains des résultats observés lors des enquêtes sur les migrations en 1999 (Chevalier 2002), d'autre part, d'amener des informations relatives aux nouvelles activités et à leurs modalités de fonctionnement dans les milieux de faible densité.

3. Les supports économiques de la dynamique rurale

La reconquête démographique de l'espace rural languedocien, que l'on observe dans la plupart des territoires régionaux, s'accompagne très souvent d'une diversification importante du substrat économique. À des campagnes, le plus souvent dominées par la seule activité agricole, se sont substitués progressivement des espaces ruraux associant, dans l'avant-pays, d'abord, fonction agricole et fonction résidentielle, révélant ensuite des combinaisons multiples de fonctions plus variées. Cette dynamique fera dire à certains auteurs (Perrier-Cornet 2002 ; Renard 2002) que l'on retrouve, aujourd'hui dans la région, le caractère plurifonctionnel qu'avait l'espace rural avant la révolution industrielle et son passage progressif à la monoactivité agricole. Dans ce contexte de diversification économique, la place et le rôle des petites et moyennes entreprises et, plus particulièrement, celles qui relèvent de l'artisanat et des services, sont souvent mentionnées. Activités induites par les populations résidentes ou ouvertes sur des marchés extérieurs, elles paraissent souvent être les seules à même de créer des emplois dans des espaces où même l'agriculture tend à s'effacer.

L'arrivée soutenue de nouvelles populations caractérisées par une origine urbaine, un niveau de formation généralement élevé et un comportement entrepreneurial affirmé joue souvent un rôle majeur dans les nouvelles dynamiques rurales. Dans les espaces ruraux de plus en plus délaissés par l'agriculture, au moins en termes d'emploi, si ce n'est en termes de foncier, que ce soit dans la plaine littorale ou les hauts plateaux de l'Aubrac ou de la Margeride, les seules perspectives de maintien ou de renouvellement de l'emploi reposent alors sur une dynamique des activités non agricoles, qu'elles soient industrielles ou tertiaires. Avec

la disparition progressive de l'industrie rurale, notamment dans le bassin alésien, la Haute-Vallée de l'Aude ou dans la région de Bédarieux, s'appuyant sur des ressources locales ou utilisant une main-d'œuvre importante et bon marché tel, par exemple, le textile, la confection et le travail du cuir, la création de ces emplois de substitution paraît bien hypothétique. Pourtant, l'emploi artisanal-industriel et, plus encore, celui dans les services marchands et non marchands sont en croissance. Même si toutes les campagnes ne sont pas encore concernées de la même manière, l'analyse de l'évolution des emplois à l'échelle régionale montre que cette dynamique affecte des pans de plus en plus larges de l'espace rural (Berger, Chevalier et Dedeire 2005).

Cela pose la question quant à la démarche suivie par les chefs d'entreprises créant, maintenant ou développant leurs activités en milieu rural, et tout particulièrement dans les zones rurales de faible ou de très faible densité, éloignées des zones urbaines. Quelles motivations guident les entrepreneurs à créer et implanter leurs entreprises dans des espaces où les exigences économiques imposées par le marché ne trouvent pas, en apparence, d'échos favorables ? Que proposent ces espaces ruraux en termes d'avantages à l'installation ?

- *Qui sont les créateurs d'emploi ?*

De manière générale, les entrepreneurs ruraux de notre échantillon sont dominés en 2006 par les classes d'âge intermédiaires. 50% ont moins de 40 ans. À ce sujet, deux observations peuvent être faites :

- d'une part, ceux qui créent leur entreprise en milieu rural le plus isolé sont généralement bien plus jeunes que ceux qui opèrent dans des espaces ruraux les plus proches des villes. Cette situation peut trouver une explication dans deux phénomènes :
 - tout d'abord, le fait que les jeunes refusant de quitter leur milieu d'origine se trouvent dans l'obligation de créer leur emploi et leur entreprise pour pouvoir rester dans un milieu extrêmement pauvre en offre d'emplois ;
 - ensuite, il s'agit de néoruraux, portés par la volonté de s'installer dans un cadre choisi, et de créer dans la plupart des cas, des activités issues de leurs passions, indépendamment des difficultés inhérentes à un tel choix ;
- d'autre part, le chef d'entreprise qui se lance dans une activité positionnée sur des marchés spatialement très étendus (régionaux ou nationaux voire internationaux), a plus souvent un âge supérieur à celui qui crée une activité relativement induite. La création d'une telle entreprise est donc, généralement, le fait d'entrepreneurs plus âgés, ayant déjà une expérience. L'obligation d'avoir connaissance de certains marchés extérieurs et une certaine expérience explique, sans doute, cette différence d'âge au moment de la création d'entreprise². Ceci étant, en milieu rural, la création d'activités ouvertes sur des marchés extérieurs résulte souvent d'une délocalisation ou d'une mobilité du responsable ayant déjà acquis une expérience.

- *Une présence importante d'anciens salariés, souvent d'origine urbaine et relativement bien formés*

Près de 70% des chefs d'entreprise, souvent à la tête de structures sans salariés, sont passés par le salariat, étape dans le processus de formation de leur entreprise, après l'apprentissage ou la formation professionnelle. Ce passage se fait généralement et directement d'un emploi salarié, parfois valorisant, vers le statut d'indépendant ou de patron, dans un domaine que l'on maîtrise. Il est d'ailleurs courant que des liens soient conservés avec l'ancien employeur, qui devient par exemple un client ou un partenaire ou que la clientèle soit constituée, justement d'une partie de celle de l'entreprise quittée. Ces chefs d'entreprise sont très souvent issus de la ville, et ce, particulièrement dans les campagnes les plus isolées. Cela confirme ainsi le caractère complexe du mécanisme explicatif de la migration des hommes effectuée conjointement avec la création de l'activité. La distinction entre activité dominée par des marchés locaux ou extérieurs joue vraisemblablement en faveur des migrants. Plus des deux tiers des activités répertoriées ont à leur tête un prestataire chef d'entreprise issu d'un milieu extérieur, essentiellement urbain, sans attaches particulières avec le milieu considéré.

En croisant les critères de formation et d'origine géographique des chefs d'entreprise, les formations de niveau supérieur sont souvent le fait de « patrons » issus d'une région différente et venant s'installer en milieu rural en créant leur activité. Cette situation est très marquée dans le rural isolé où la presque totalité des créateurs d'entreprise hautement diplômés sont des migrants. Pour la petite entreprise, la distinction

² Ceci étant, un élément vient tout de même nuancer le panorama. La création d'activités touristiques, sous une forme pluriactive (essentiellement couplées avec l'agriculture) est tout de même le fait de personnes plus jeunes, généralement situées (de manière ponctuelle cependant) dans des espaces ruraux isolés, non dépourvus de richesses naturelles.

entre activité artisanale et non artisanale est de même pertinente. Les différences les plus marquantes sont au sein de l'artisanat tertiaire entre les prestataires autochtones, dont la moitié ont un brevet professionnel et ceux originaires d'autres régions dont seulement un tiers a un brevet professionnel mais un quart, une formation supérieure.

- *Des pluriactifs biens représentés*

Le pluriactif est de façon générale bien représenté, surtout dans les campagnes les plus isolées. Concentré de manière importante dans les secteurs des loisirs, il est également présent dans des secteurs aussi variés que le commerce ou le service social. Ainsi, plus l'espace est urbanisé, moins le nombre de pluriactifs semble important. Ceci étant, cette situation n'est pas totalement vérifiable dans le cas des services traditionnels touristiques. Le nombre de pluriactifs paraît alors bien indépendant du type d'espace, même si le nombre de structures agritouristiques paraît être plus important dans les espaces faiblement denses. La différenciation des entreprises selon la nature des marchés qu'elles développent (locaux ou extérieurs) semble par contre assez discriminante. L'activité essentiellement ouverte sur des marchés extérieurs est essentiellement pourvoyeuse de pluriactifs.

4. Quelles modalités et motivations de création ?

- *Les modalités de création*

Pour les entreprises, trois scénarios peuvent être à l'origine de la situation actuelle. Elle peut naître d'une succession, l'entrepreneur actuel prenant la suite de son père ou d'un parent proche, d'une reprise dans le cas où l'activité existait avant et avait fait l'objet d'une acquisition, il peut enfin s'agir d'une création nouvelle. Le type de création dominant est le révélateur de la nature et de l'intensité des mutations qui affectent le tissu économique rural selon le caractère des activités et les spécificités de l'espace rural.

Quel que soit le type d'espace rural en Languedoc ou la nature même de l'activité, la succession familiale à la tête de l'entreprise privée, reste une modalité de transmission très minoritaire. La reprise de l'activité est, par contre, plus pratiquée en rural isolé que dans les espaces plus ou moins soumis à l'influence des espaces urbains. Ce qui paraît le plus nettement, c'est la liaison entre l'importance relative des créations nouvelles et les caractéristiques de l'espace rural : plus l'espace rural est urbanisé (rural sous faible influence urbaine et pôles ruraux), plus il est l'objet de créations nouvelles d'activités (tous secteurs confondus, exception faite des activités des domaines touristique et social plus dynamiques dans le rural isolé).

Dans le milieu rural isolé, la création de nouvelles structures économiques est une réalité indéniable qui joue, néanmoins, un rôle plus limité que dans le rural le plus proche des villes. Le renouvellement complet des structures entrepreneuriales, à l'occasion des changements de responsables, est une caractéristique dominante dans le rural sous faible influence urbaine, tandis qu'au contraire, la survivance de l'activité est encore très fréquente en rural de très faible densité.

- *Les motivations de création*

La nécessité de créer son propre emploi en accédant au travail indépendant, dans une période de crise, est un phénomène général relativement important et désormais courant. Ceci étant, très peu de chefs d'entreprise ont été, précédemment à leur installation, victimes de licenciements et encore moins l'objet de longues périodes de chômage, peut-être parce que les entreprises créées dans ces conditions sont aussi celles qui disparaissent le plus souvent rapidement. C'est globalement dans les espaces les plus urbanisés que les créations d'activité par nécessité sont les plus visibles. Ces emplois sont généralement relativement plus induits aux demandes locales que les autres.

Malgré le fait que la nécessité de créer son emploi est une réalité indéniable dans la constitution de structures rurales, cette dernière ne doit pas être surestimée. L'envie de créer sa propre entreprise en valorisant ou non son savoir-faire peut être un élément déterminant sans aucune relation avec une situation antérieure. D'ailleurs, il semble que cette envie délibérée et non contrainte de créer son emploi soit bien plus marquée dans l'espace le moins urbanisé que le rural sous faible influence urbaine. Les enquêtes ont permis d'identifier trois logiques sous-tendant la création d'emploi.

- *Tout d'abord une logique économique. Elle se manifeste essentiellement par un esprit entrepreneurial affirmé du créateur d'entreprise. Ce dernier est très souvent à l'origine de la création d'activités ouvertes vers des marchés extérieurs. Plus des trois quarts des entreprises concernées sont localisées dans l'espace rural sous influence urbaine. Ces*

logiques économique et entrepreneuriale peuvent également être à l'origine du développement d'une entreprise ou de conquête de nouveaux marchés, gage de dynamisme et de combativité.

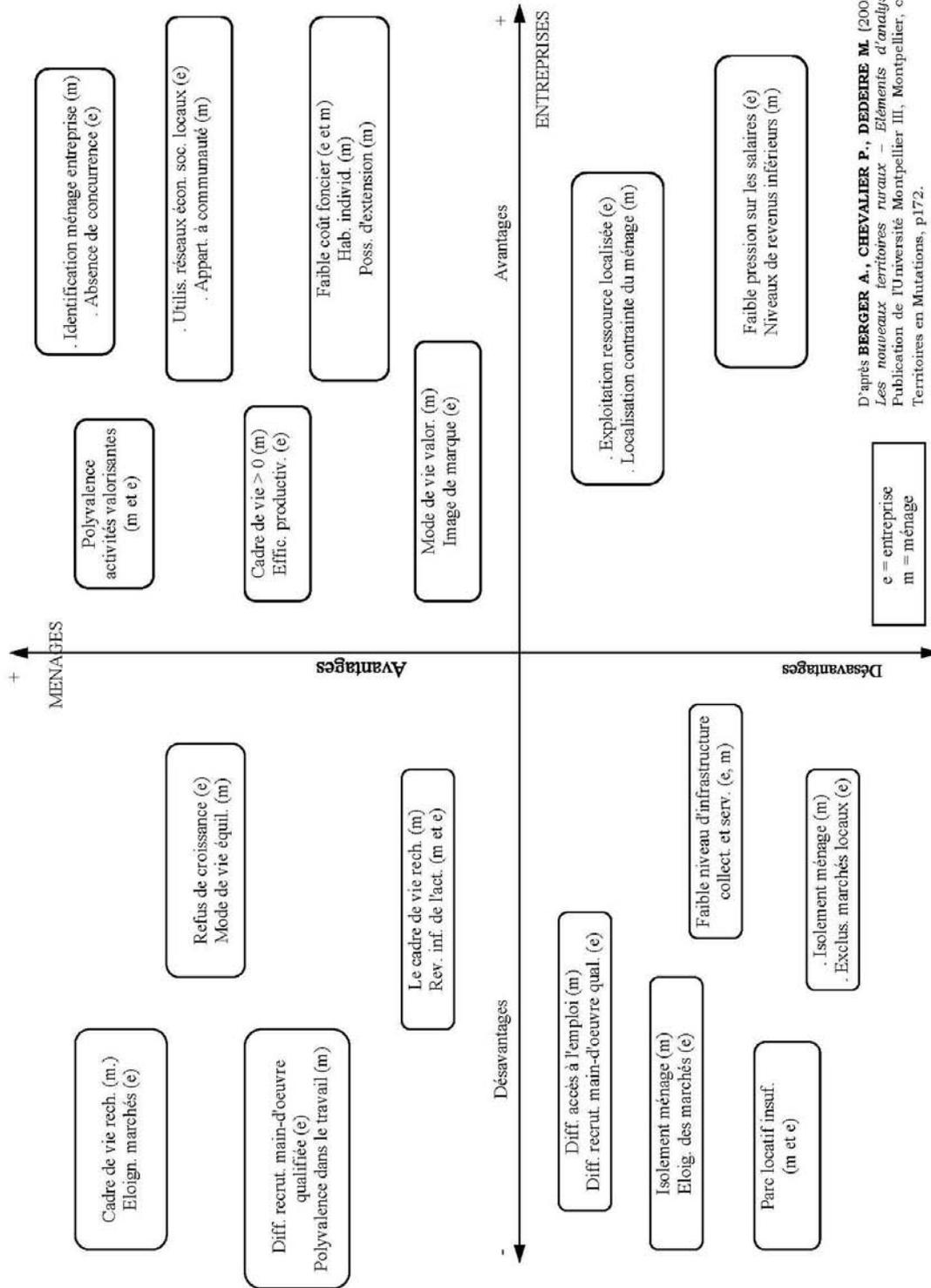
- *Ensuite une logique d'accession à une promotion sociale.* La création de sa propre entreprise peut être également considérée comme le moyen d'obtenir une certaine reconnaissance sociale, associée à une indépendance tant recherchée. Cette dernière, ainsi que l'envie d'être son propre patron, en sont les principaux éléments, indépendamment de l'espace de localisation. Toutefois, si au départ, les structures créées dans cette logique ont pour objectif de fonctionner sur le marché local, bon nombre d'entre elles, par nécessité ou par volonté entrepreneuriale émergente, s'orientent rapidement vers des marchés extérieurs. Globalement, dans cette logique, l'envie d'accéder au travail indépendant est surtout le fait d'un rejet d'une certaine image de l'emploi salarié qui, en milieu rural, ne constituerait plus, ou tout au moins de moins en moins, le référentiel dominant. De fait c'est sous ce mode de travailleur indépendant, chef d'entreprise que la reconnaissance et l'insertion sociale s'effectuent le mieux, l'indépendance étant signe de réussite.
- *Et enfin, une logique composite plus large et plus complexe.* La création d'une entreprise peut être le résultat de logiques beaucoup plus complexes où s'entremêlent choix personnels et familiaux, volonté entrepreneuriale. Cette situation est de loin la plus courante chez les chefs d'entreprise interrogés. La volonté de rester sur place ou celle de vivre dans un cadre choisi sont de loin les éléments les plus souvent cités dans les espaces les plus reculés. Dans cette logique, la localisation rurale est très souvent la rencontre entre le souhait d'un ménage, un lieu où l'exprimer et une opportunité matérielle de le réaliser. Pour tout ménage, s'il n'est pas possible d'obtenir un emploi sur place, il s'avère indispensable de trouver d'autres moyens d'obtenir un revenu au-delà des politiques d'assistance bénéficiant aux exclus. En raison du faible nombre d'emplois salariés disponibles, l'un des moyens choisis, à côté de migration quotidienne à plus ou moins longue distance, est la création d'une activité indépendante. La petite entreprise est alors un moyen de concilier les choix de mode et de cadre de vie du ménage avec l'indispensable besoin de générer des revenus suffisants.

- De la localisation du ménage à celle de l'entreprise

L'imbrication entre le ménage et l'entreprise, en particulier lorsqu'il s'agit de petites ou très petites entreprises, spécifiques au milieu étudié, paraît jouer un rôle important. Ce rôle peut se retrouver, aussi bien, dans le processus conduisant à l'implantation de l'entreprise, que dans la stratégie qu'elle développera pour sa survie et sa croissance. Il sera souvent difficile de faire la distinction entre les motivations de localisation qui relèvent du ménage et celles que l'on peut attribuer à l'entreprise. Le ménage peut établir des liens avec le territoire, comme avec l'entreprise. Les enquêtes auprès des migrants ont montré que le cadre de vie et le mode de vie attendus tenaient une place essentielle dans leur prise de décision quant à la migration. Cette détermination à choisir de manière privilégiée un espace de résidence, *a priori* peu apte à fournir des emplois, conduit un pourcentage élevé des migrants à créer leur propre activité, afin d'assurer la pérennité de leur nouvelle localisation résidentielle. Dans de telles conditions, les flux migratoires répondant à un choix de cadre de vie deviennent déterminants dans la logique d'implantation et de développement des activités comme il l'est pour le repeuplement.

L'entrepreneur doit souvent concilier les désirs du ménage et les contraintes inhérentes à l'exploitation de l'entreprise dans un espace souvent peu apte au développement entrepreneurial (faible densité, éloignement des marchés, etc.). Dans ces conditions, les entreprises sont amenées à prendre en considération les avantages comparatifs des espaces ruraux dans leur décision d'implantation ou de maintien dans les campagnes en fonction des opportunités qu'ils peuvent en tirer. De fait, ces éléments ou ces choix favorables à la gestion de l'activité peuvent avoir une incidence négative sur la vie familiale ou les loisirs du chef d'entreprise. D'autres, plus favorables à la vie privée, entraîneront des répercussions négatives sur l'activité. D'autres encore induiront une double incidence positive ou négative pour le ménage de l'entrepreneur et l'entreprise.

LES RELATIONS ENTREPRISE-MENAGE ET LA LOCALISATION EN MILIEU RURAL



D'après BERGER A., CHEVALIER P., DEDEIRE M. (2005),
Les nouveaux territoires ruraux - Eléments d'analyse,
 Publication de l'Université Montpellier III, Montpellier, col.
 Territoires en Mutations, p172.

Un tableau mis en place par A. Berger et al. (2005) résume bien l'ensemble des relations mises en évidence entre le couple entreprise-ménage et la localisation en milieu rural. Les auteurs mettent en évidence, sur des petites entreprises artisanales, un certain nombre d'éléments pouvant prendre une valeur négative ou positive pour le ménage et l'entreprise. C'est par exemple le cas lorsque la localisation permet un mode de vie valorisant le ménage et une bonne image de marque pour l'entreprise. C'est également le cas lorsque le ménage et l'entreprise profitent conjointement du faible coût du foncier ou d'une fiscalité favorable. Il en est de même quand le ménage a, dans un cercle restreint, l'impression d'appartenir à une communauté (autochtone ou migrante) alors que l'entreprise bénéficie de l'utilisation des réseaux économiques et sociaux locaux. C'est également le cas lorsque ménage et entreprise profitent conjointement du faible coût du foncier ou d'une fiscalité légère. La disponibilité d'espace permet au ménage de s'orienter vers la propriété individuelle et à l'entreprise d'envisager des extensions ultérieures. Le fait de vivre dans un cadre de vie revendiqué par le ménage offre à l'entreprise une source de productivité et d'efficacité.

A contrario, certains éléments de la localisation rurale ont un caractère doublement négatif pour le ménage et l'entreprise. Le faible niveau des infrastructures est pénalisant pour le ménage et l'entreprise. À l'isolement des ménages, correspond pour l'entreprise l'éloignement par rapport aux marchés amont et aval. Les opportunités d'emploi salarié sont faibles pour le ménage alors que l'entreprise rencontre des difficultés à recruter de la main-d'œuvre qualifiée. Le fait que le parc locatif soit très restreint complique l'implantation du ménage et de l'entreprise. Le ménage a du mal à trouver des logements à louer, cela peut ainsi pénaliser l'entreprise dont les salariés auront des difficultés à se loger. Mais la restriction de l'offre locative est aussi sensible dans le domaine des locaux industriels et commerciaux ce qui pénalise directement l'entreprise.

D'autres éléments sont négatifs pour le ménage et positifs pour l'entreprise et vice et versa. Ainsi, l'avantage que procure l'exploitation d'une ressource localisée dans l'espace de localisation de l'entreprise peut représenter une contrainte de localisation pour le ménage. L'abondance de main-d'œuvre non qualifiée, tout comme le faible niveau de la concurrence sur le marché du travail induisent très souvent une faible pression sur les salaires locaux, qui restent en moyenne plus bas que la moyenne nationale. Si cette situation peut paraître comme avantageuse pour l'entreprise, elle l'est moins pour les ménages qui voient leur niveau de revenu peu élevé. Par contre à propos de la main d'œuvre qualifiée, sa rareté représente un coût supplémentaire pour l'entreprise et la perspective d'un salaire plus élevé pour le ménage. L'avantage pour le ménage de vivre dans un cadre de vie revendiqué peut se traduire pour l'entreprise par des bénéfices inférieurs et donc des revenus moindres pour le ménage. De même, le mode de vie orienté vers la famille et les loisirs est susceptible d'entraîner au niveau de l'entreprise un frein à son expansion.

Cet ensemble d'éléments énumérés n'est pas exhaustif et d'autres interrelations entre ménage et entreprise existent par rapport à la localisation rurale. Il est, *a contrario*, illustratif de la complémentarité entre l'homme et l'entreprise dans la détermination d'un objectif qui est celui d'une meilleure qualité de vie pour le ménage rural ayant créé une entreprise. C'est cette interpénétration entre les avantages de localisation de l'entreprise et du ménage qui permet de comprendre pourquoi les activités non agricoles se sont développées dans l'espace rural ces deux dernières décennies. C'est dans un balancier sans cesse en mouvement entre le ménage et l'entreprise que se situe la clé de compréhension de la recomposition du rural.

Conclusion

Les différentes enquêtes effectuées ont amené des éléments corroborant l'hypothèse de nouveaux avantages comparatifs pour l'espace rural. Au-delà des référentiels admis de la distance et des coûts de déplacement et plus généralement de la simple prise en compte d'une incontournable maximisation du profit, il apparaît qu'en milieu rural une partie des entreprises échappent partiellement à ces logiques strictement économistes. C'est à partir de l'attraction qu'exerce l'espace rural sur les entrepreneurs au niveau de leur ménage et avec l'aide des nouvelles facilités de communications, ainsi que des réseaux et de nouvelles formes de coopérations, que se forge une nouvelle forme de localisation déconcentrée. Les éléments qui sont venus affaiblir les contraintes anciennes de localisation ne peuvent pas à eux seuls expliquer ces implantations.

En effet, cet abaissement des contraintes ouvre un large panel de choix spatiaux à l'entreprise qui, prise en tant que telle, n'aurait *a priori* aucun intérêt à s'installer dans une zone rurale reculée alors qu'elle peut accéder à des zones rurales dynamiques. Pour analyser et interpréter effectivement ces nouvelles procédures d'installation il faut obligatoirement traiter de l'imbrication entre le ménage et l'entreprise individuelle dans la prise de décision comme dans les jugements portés sur la démarche suivie.

C'est dans un dialogue permanent entre la contrainte du ménage à travers l'entreprise et son désir intrinsèque de jouir d'un cadre et mode de vie rural choisis et revendiqués que se joue la pérennité de ces entreprises d'un nouveau type. À la fois bridées dans leur logique économique et pourtant soumises à la pression concurrentielle, les activités non agricoles imbriquées aux ménages ruraux représentent aujourd'hui une nouvelle forme d'entrepreneuriat et donnent une nouvelle orientation à l'occupation du territoire.

Bibliographie

Auvolat M. et al. (1985), *L'artisanat en France, Réflexion générale et perspective*, CEPAM, La documentation française.

Berger A., Chevalier P., Dedeire M. (2005), *Les nouveaux territoires ruraux. Éléments d'analyse*, Montpellier, université Montpellier III, coll. « Territoires en Mutations ».

Chevalier P. (2006), « Les nouvelles relations ménages/entreprises et les liens urbain/rural » in S. Arlaud, Y. Jean, D. Royoux (coord.), *Urbain-Rural : nouveaux liens, nouvelles frontières*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 175-189.

Chevalier P. (2002), *Dynamiques tertiaires de l'espace rural*, Presses universitaires de la Méditerranée.

Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) (2009), *Une nouvelle ambition pour l'aménagement du territoire*, Paris, La Documentation française, p. 52-58.

Exiga I. et Mamdy J.-F. (coord.) (2004), « Cap sur la campagne », n° spécial de la revue *POUR*, n° 182.

Font E. (2001), *Les activités non agricoles dans la recomposition de l'espace rural*, Paris, L'Harmattan.

Insee Première, « Recensement de la population de 2006, la croissance retrouvée des espaces ruraux et des grandes villes », n° 1218, janvier 2009.

Mora O. (dir.) (2008) *Les nouvelles ruralités en France à l'horizon 2030*, rapport du groupe de travail « Nouvelles ruralités », juillet 2008.

Perrier-Cornet P. (dir.) (2002), *À qui appartient l'espace rural ?* DATAR/ Éditions de l'Aube.

Perrier-Cornet P. (2004), « L'avenir des espaces ruraux français, dynamiques et prospectives des espaces ruraux français à l'horizon 2020 », *Futuribles*, n° 299, p. 77-98.

Renard J. (2002), *Les mutations des campagnes. Paysages et structures agraires dans le monde*, Paris, Armand Colin, col. « U ».

Quand le vieillissement réinterroge l'emploi et le travail

Isabelle Faurie*

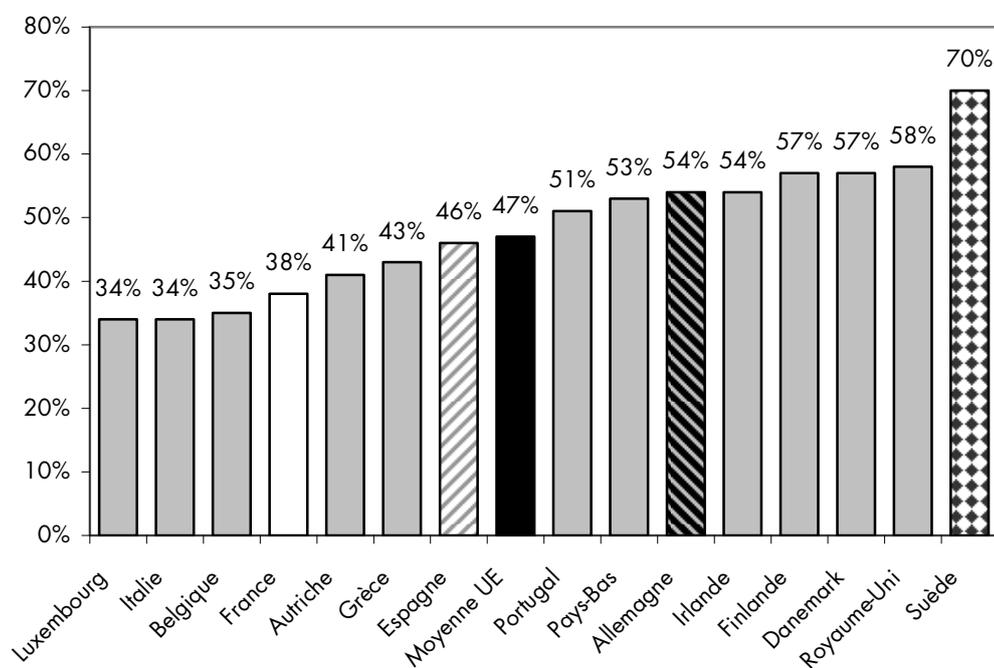
1. État des lieux sur la question du vieillissement au travail

1.1. Les constats statistiques

La question du vieillissement de la population active et de la gestion des seniors en entreprise est considérée, déjà depuis plusieurs années, comme une priorité aux plans national et européen (Faurie, Fraccaroli, Leblanc 2008). Aujourd'hui, cette question des seniors en entreprise est appréhendée à un autre niveau, plus local, celui des territoires régionaux, en prenant en compte les spécificités des contextes économiques, sociaux et organisationnels.

À un niveau global, on peut rappeler que la France est assez mal placée en matière d'emploi des seniors avec un taux d'emploi des 55-64 ans de 38% contre 47% en moyenne dans l'UE (graphique 1). Pour comparer, on constate que ce taux d'emploi des 55-64 ans est de 46% en Espagne, de 54% en Allemagne, ou de 58% au Royaume-Uni et de 70% en Suède. En France, c'est surtout l'emploi des hommes de cette classe d'âge qui est faible, comparativement aux autres pays d'Europe. Pour les femmes de la même classe d'âge, la France est dans une situation intermédiaire. Chez les hommes, on constate un véritable tournant des 55/56 ans. Alors que 85% des hommes sont actifs à 53 ans, 44% le sont à 59 ans et 25% le sont à 60 ans (graphique 2).

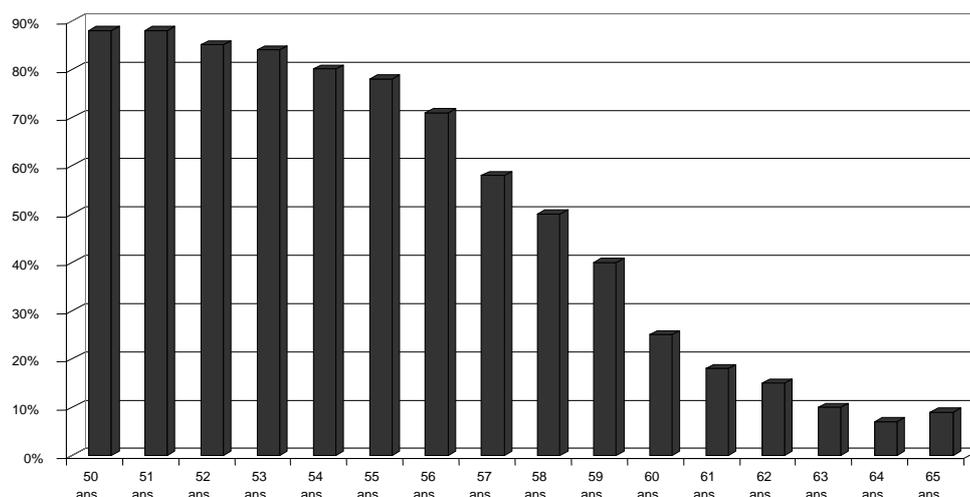
Graphique 1
TAUX D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS ÂGÉS DE 55 À 64 ANS



Source : Insee, Eurostat, statistiques 2007.

* Maître de conférences, université Montpellier 3 Paul Valéry, Laboratoire de Psychologie – Axe Psychologie Sociale et du Travail, isabelle.faurie@univ-montp3.fr.

Graphique 2
ÉVOLUTION DU TAUX D'HOMMES ACTIFS EN FRANCE À PARTIR DE 50 ANS



Source : enquête Emploi 2007, Insee ; calcul DARES.

Ces statistiques traduisent entre autres les politiques des années 1980 et 1990 de financement public des plans de préretraite orientées par l'idée selon laquelle les salariés les plus âgés cèdent leur place aux plus jeunes afin qu'ils fassent leur entrée sur le marché du travail (Imbert 2005). Aujourd'hui, les pouvoirs publics s'inscrivent dans une démarche opposée avec des mesures législatives fortement incitatives au maintien des seniors en entreprises (loi du 21 août 2003, loi du financement de la sécurité sociale en 2008, etc.). Citons par exemple :

- l'allongement pour tous les salariés de la durée de cotisation à 41 ans en 2012,
- l'instauration d'un système de surcote/décote (surcote en cas de retardement ou au contraire, décote en cas d'anticipation de son départ en retraite),
- le recul à 70 ans de l'âge limite de départ à la retraite et l'augmentation progressive de l'âge pour la dispense de recherche d'emploi, avec, en projet, le report à 61 ans ou à 62 ans de l'âge légal de la retraite,
- enfin, une autre mesure (décrets 2009-560 et 2009-564 du 20 Mai 2009) a été l'obligation de la mise en œuvre d'accord ou de plan d'action sur la gestion des âges dans les entreprises (sous peine de sanction) pour les entreprises de plus de 50 salariés, non couvertes par un accord de branche. D'une durée de 3 ans, cet accord ou ce plan d'action doit avoir un cahier des charges précis présentant notamment :
 - un objectif chiffré de maintien dans l'emploi des salariés de 55 ans et plus, ou également un objectif chiffré de recrutement des salariés âgés de 50 ans et plus ;
 - des dispositions avec indicateurs précis sur 6 domaines d'actions : le recrutement des seniors ; le développement des compétences/la formation ; l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles ; les conditions de travail ; la transmission des savoirs ; la transition travail-retraite.

D'où la grande mobilisation actuelle et à venir autour de la gestion des âges en entreprise. On peut cependant souligner le décalage entre les incitations très marquées de la part des pouvoirs publics pour le maintien des seniors sur le marché du travail (au moins jusqu'à l'âge légal du départ en retraite) et le taux d'emploi encore extrêmement bas en France des travailleurs âgés de 55 à 64 ans. Les travailleurs âgés demeurent fortement touchés par la crise. Face aux situations extrêmes de délocalisation de sites de production, les syndicats restent encore assez favorables à la négociation de départs anticipés.

Cependant, devant les évolutions législatives, les mentalités semblent s'adapter. Si les seniors souhaitaient jusqu'à peu quitter l'entreprise plus tôt (Guérim *et al.* 1996 ; Chopin et Marbot 2001), on constate que le nombre de seniors désireux de partir avant 60 ans n'a cessé de reculer depuis quelques années (de 53% à 2005 à 40% en 2008¹, Le Nagard 2008). En parallèle, le repère de la retraite à 60 ans émerge de plus en plus nettement dans les représentations des salariés (de 31% en 2005 à 41% en 2008). Les politiques RH après avoir procédé pour certaines à de véritables pratiques d'exclusion de la main-d'œuvre vieillissante, doivent effectuer un revirement complet et implanter de nouvelles pratiques plus susceptibles d'exploiter le

¹ Baromètre Entreprise et Carrières/Notretemps.com, second semestre 2008.

potentiel que représente cette main-d'œuvre spécifique (Guérin et Saba 2003). Tous ces décalages et évolutions témoignent de la complexité du problème. Le vieillissement au travail ne peut être envisagé uniquement sous l'angle du déséquilibre entre proportions d'actifs et d'inactifs (Faurie *et al.* 2008). Il soulève des problèmes de terrain majeurs tant du point des enjeux économiques que de la qualité de la vie professionnelle, tant du point de vue des entreprises que des salariés.

1.2. Les problèmes de terrain liés au vieillissement au travail

Pour les entreprises, on repère généralement trois problèmes majeurs en lien avec le vieillissement :

- le problème de la pénibilité du travail et de la prévention des risques professionnels. Formalisée dans le « document unique », cette démarche de prévention consiste à évaluer les risques auxquels sont soumis les salariés d'un établissement et à envisager des actions de prévention adéquates. Cette démarche obligatoire, qui mobilise aujourd'hui beaucoup les entreprises, pose la question de la gestion des âges et des carrières dans les emplois à forte pénibilité ce que nous illustrerons à partir de l'évocation de plusieurs cas d'entreprises (cf. § 5);
- le problème des départs en retraite massifs avec un risque de perte de savoir-faire fondamentaux. Plusieurs secteurs professionnels (secteur du bâtiment et des travaux publics, secteur de l'industrie) ont envisagé et mis en place des procédures de transmission des savoirs : tutorat, compagnonnage, vivier de personnes ressources, formations internes, capitalisation des savoirs, etc. Certains secteurs se sont engagés dans le tutorat depuis fort longtemps, le BTP par exemple est l'un des secteurs dans lequel le tutorat est historiquement le plus développé (Masingue 2009). Pour autant, de nombreux secteurs et structures d'entreprise (notamment les PME-PMI) manquent encore de méthodes et d'expériences pratiques, ou anticipent encore mal la perte des compétences dans leurs organisations (Masingue 2009). Ainsi, de plus en plus d'entreprises se voient amenées, souvent dans l'urgence, à solliciter leurs anciens salariés retraités comme formateurs ou tuteurs sur des besoins spécifiques identifiés.
- le problème du changement technologique, de la résistance au changement, et du risque d'obsolescence des compétences des salariés anciens dans un environnement à très forte concurrence, où les changements sont permanents et la visibilité à très court terme. Entrent en jeu ici la pertinence des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la pertinence des dispositifs de formation qui restent encore rarement conçus pour répondre aux besoins spécifiques de la population des travailleurs âgés (les formations ne sont pas toujours adaptées au public des seniors).

Ces constats ont été formulés à l'issue de nombreuses analyses (Gaudart 2000 ; Gaudart & Weill-Fassina 1999 ; Laville, Gaudart et Pueyo 2004 ; Marquié et Baracat 1992 ; Paumès et Marquié 1995). Nous-mêmes, dans une enquête exploratoire réalisée auprès de responsables RH d'un échantillon d'entreprises de plus de 50 salariés de 4 secteurs d'activité (cf. § 5), avons pu mesurer l'importance de ces thématiques dans la définition des politiques RH de gestion des seniors. Ces différents problèmes interrogent évidemment l'efficacité des seniors (au sens de leur performance au travail) et leur rôle dans la stratégie d'entreprise. Le défi pour la majorité des pays occidentaux étant d'intégrer une force de travail vieillissante au projet d'une revitalisation économique (Guérin et Saba 2003).

Les salariés évoquent également d'autres aspects liés à la fin de carrière :

- le problème du manque de reconnaissance de leur engagement pour l'entreprise. On observe de la part des salariés un sentiment d'injustice très fort qui s'accompagne d'un phénomène d'embrasement du climat social. L'actualité sociale liée aux fermetures d'usines en témoigne. Pour les salariés (anciens et jeunes), se pose la question de l'avenir professionnel et de la sécurisation des parcours professionnels.
- la question de la préparation à la retraite (transition emploi-retraite) qui nécessite une restructuration de l'identité qui n'est pas toujours évidente ;
- autre problème évoqué, celui des discriminations liées à l'âge : discrimination dans l'accès à l'emploi, dans la formation, ou dans la progression de carrière (avec des phénomènes avérés de plafonnement de carrière).

1.3. Accords et plans d'action : trois perspectives

À partir de ces constats de terrain, on peut articuler les accords et les plans d'action sur la gestion des âges en entreprise autour de trois grandes perspectives :

- une perspective ergonomique, centrée sur la pénibilité et les conditions de travail. L'un des objectifs principaux est d'aménager des situations de travail compatibles avec les évolutions liées à l'âge et d'accompagner le changement technologique et la transmission des savoirs ;
- une perspective GRH, davantage centrée sur la politique globale de gestion des âges dans l'entreprise. On aborde ici la question de la gestion des effectifs, du recrutement, celle des parcours professionnels, de la GPEC et de la formation ;
- enfin, on peut dégager une troisième perspective, centrée sur les aspects plus psychosociaux de la fin de carrière. Sous cette perspective psychosociale, les problèmes de reconnaissance, de sentiment de justice ou d'injustice, et par conséquent la question centrale de la motivation et de l'engagement des seniors sont abordés. Cette perspective plus originale est encore assez peu formalisée à ce jour. Elle est pourtant centrale pour la stratégie d'entreprise et le maintien du climat social dans les organisations de travail. Elle englobe aussi la question des discriminations liées à l'âge et celle des risques psychosociaux.

Bien évidemment, c'est l'articulation de ces trois perspectives qui ouvre des voies nouvelles pour la relation âge/emploi/travail. Chacune d'entre elles s'appuie néanmoins sur des méthodes et des indicateurs spécifiques qui peuvent être détaillés.

2. Perspective ergonomique : usure professionnelle et pénibilité du travail

Il faut distinguer deux phénomènes lorsque l'on parle du vieillissement au travail :

- d'une part, les effets du vieillissement normal sur l'individu et sur son activité de travail. On évoque la question des atteintes liées à l'âge sur l'efficacité des travailleurs âgés ;
- d'autre part, les effets du travail sur le vieillissement normal. On touche ici à la problématique de l'usure prématurée liée au travail. Il s'agit d'une question majeure, qui concerne beaucoup de secteurs à forte pénibilité (secteurs du bâtiment, de l'agroalimentaire, de la grande distribution par exemple...). Aujourd'hui encore, c'est souvent à partir du constat d'une augmentation des accidents du travail (AT), des restrictions médicales ou des maladies professionnelles (MP), ou, plus en amont, à partir d'un développement de l'absentéisme et des plaintes que les entreprises déclenchent un audit sur la pénibilité et la gestion des âges au sein de leurs structures.

2.1. Les atteintes liées à l'âge

Sommes-nous « efficaces à tout âge ? » pour reprendre l'expression de Volkoff, Molinié et Jolivet (2000), spécialistes du vieillissement au Centre d'études de l'emploi. Bien évidemment, l'organisme humain se transforme au fil des années. Dès la naissance, on vieillit. Hellemans (2006) rappelle qu'une personne atteint sa pleine maturité physique vers l'âge de 25 ans. Ensuite, on constate une période de relative stabilité, puis l'organisme commence à montrer des premiers signes de vieillissement, en général vers 45 ans même si des différences importantes entre individus existent, dépendant de caractéristiques personnelles (mode de vie, alimentation, état de santé général) et des caractéristiques de la situation de travail (force physique requise, posture, horaire, etc.). Alors, tous vieux après 25 ans ? La question est de savoir si ce vieillissement normal a un effet significatif sur la performance au travail ? En d'autres termes, a-t-on besoin d'être au maximum de sa maturité physique pour être performant au travail ?

Aujourd'hui, les études ergonomiques et épidémiologiques (Volkoff, Molinié et Jolivet 2000), de même que certaines études économiques fondées sur des modèles mathématiques très élaborés (Blanchet 2002), remettent en question l'idée d'une baisse systématique et inconditionnelle avec l'âge de la performance au travail dans des conditions de travail normales. Dans des conditions de travail normales, l'âge entraîne des déclinis qui sont généralement insuffisamment prononcés pour entraîner une baisse significative de la performance au travail, du moins jusqu'à 60 ans (Blanchet 2002). Les déclinis liés à l'âge sont le plus souvent compensés par l'expérience des individus et les stratégies qu'ils mettent en œuvre.

Psychologues et ergonomes du travail ont fait de nombreuses recherches sur les stratégies de compensation mises en œuvre par les travailleurs vieillissants. Quatre types de stratégies liées à l'expérience ont pu être identifiés :

- des stratégies temporelles, telles les anticipations sur des opérations futures pour éviter les situations d'urgence ;
- des stratégies de construction et d'utilisation du collectif. Le collectif peut favoriser ou, au contraire, inhiber la mise en œuvre des stratégies de compensation individuelles. Il peut en lui-même constituer une stratégie de compensation. Beaucoup d'observations de terrain montrent que très souvent une régulation entre travailleurs jeunes et âgés est mise en place au sein des équipes de travail (coactions, coopérations, répartition des tâches) ;
- des stratégies adaptatives qui font référence à la mise en œuvre de modes opératoires économiques (trouver des gestes moins coûteux en effort ou en temps, compensation musculaire, savoir-faire de maintien de la santé, stratégie de prudence) ;
- des stratégies expertes/de maîtrise (meilleure sélection des informations, sollicitation des connaissances accumulées plutôt que surcharge de la mémoire immédiate, augmentation de l'efficacité du regard, etc.).

La mise en évidence de ces stratégies témoigne qu'avec l'âge, il y a une activation de compétences multifonctionnelles qui intègrent un double objectif d'atteinte des buts professionnels et de préservation de la santé. C'est là l'une des clés de l'expérience au travail. Les déclinés liés à l'âge n'auront un effet significatif sur la productivité que dans certaines conditions de travail. Certaines conditions de travail vont accentuer ou révéler les effets du vieillissement normal. Dès lors, on comprend que c'est sur les conditions de travail qu'il faut agir.

Cette action sur les conditions de travail doit être menée autour de deux axes conjoints :

- l'amélioration des environnements de travail ;
- le développement des conditions de l'organisation qui facilitent l'acquisition par les jeunes, la mise en œuvre et le développement des savoir-faire de prudence, des stratégies de maintien de la santé et de compensation (Volkoff, Molinié et Jolivet 2000).

2.2. L'usure prématurée liée au travail

En 2007, plus de 700 000 accidents du travail (AT) ayant donné lieu à un arrêt de travail ont pu être dénombrés (source CNAM AT/MP, statistiques 2007). Le secteur du BTP est le plus touché en termes de fréquence des AT et de gravité de ces accidents. Les deux causes majeures des AT sont :

- les manutentions manuelles (qui représentent presque un tiers des accidents avec arrêt en 2007, 32,2% précisément),
- les accidents de plain-pied (qui représentent 25% des accidents avec arrêt en 2007).

Les conditions de travail jouent donc un rôle majeur dans les AT. Le rapport 2006 de la CNAM branche AT/MP signale que des conditions de travail difficiles s'accompagnent souvent d'un risque accru d'accident. C'est principalement le cas du bruit : 9 % des salariés soumis à un bruit nocif² ont connu un accident avec arrêt.

Concernant, les MP, on constate (en 2007) une augmentation du nombre de MP, et en particulier un développement des troubles musculo-squelettiques (TMS). En 2006, les TMS représentaient 7 millions de journées d'arrêt de travail, soit 710 millions d'euros de dépenses sociales³ (entièrement financées par les cotisations des entreprises). Le plan santé travail 2005-2009 a prévu de réduire de 20% les TMS déclarés mais l'objectif n'a pu être atteint.

Les comparaisons entre âges à partir du nombre d'arrêts et du nombre de jours d'arrêt par salariés (Volkoff, Molinié et Jolivet 2000) montrent que les salariés âgés sont moins souvent en arrêt (pour maladie ou pour accident) que les jeunes mais que les arrêts sont plus longs donc plus graves. On connaît bien les situations de travail susceptibles d'accélérer ou de révéler le « vieillissement normal » :

- les situations de port de charges lourdes, les gestes répétitifs, les postures pénibles ou fatigantes (moindre amplitude des mouvements et de la flexibilité du corps avec l'âge) ;
- le travail posté ou en horaires de nuit qui accentue les troubles du sommeil liés au vieillissement normal ;

² Niveau sonore de plus de 85 Dba ou avec des chocs ou impulsions pendant plus de 20 heures par semaine.

³ Les experts pensent que ces données sont sous-évaluées car 10 à 25% seulement des cas de TMS seraient déclarées à l'assurance maladie (rapport 2006 de la CNAM- branche AT/MP).

- les environnements de chaleur, de froid, ou avec d'importantes variations de température (la régulation de la température du corps se fait plus difficilement avec l'avancée en âge) ;
- les environnements exposés au bruit ; les environnements mal éclairés ou avec des sources d'éblouissement (comme la conduite de nuit) ;
- les contraintes de temps serrés, les situations d'interruption et d'urgence, les situations de tâches simultanées sont de plus en plus difficiles à supporter avec l'âge ;
- les situations de changements technologiques ou d'apprentissage (les informations non cohérentes seront plus difficiles à mémoriser pour les âgés que pour les plus jeunes).
- les tâches peu stimulantes, sollicitant faiblement les capacités intellectuelles produisent également une forme de « sclérose cognitive », alors qu'un travail complexe entretient les capacités intellectuelles (Marquié, Paumès et Volkoff 2002). C'est un exemple de conditions de travail susceptibles d'atténuer les effets du vieillissement normal.

Dans ces contextes de travail pénible, on constate soit :

- une sélection-réaffectation avec repli sur des postes dits « doux » mais ce type de poste est de moins en moins fréquent en interne. L'option des départs en préretraite a été souvent préférée mais aujourd'hui les conditions d'octroi se durcissent ;
- une sélection-exclusion (on connaît l'existence d'âge-limite pour certains postes).

La question de la pénibilité des postes pose donc la question de l'anticipation des parcours professionnels. À ce titre, elle doit nécessairement s'accompagner d'une meilleure connaissance de la structure des âges, d'un repérage des compétences stratégiques, des métiers à risque et d'une réflexion globale sur l'évolution des carrières professionnelles dans l'entreprise.

3. Perspective GRH : la question des parcours professionnels

Les audits sur la gestion des âges s'appuient sur des indicateurs chiffrés pour mettre à jour les caractéristiques des politiques de gestion des effectifs dans l'entreprise. Les indicateurs les plus pertinents pour réaliser ce diagnostic sont l'âge des personnes recrutées dans les différents métiers ; l'âge et les causes de départ des salariés selon les métiers ; l'âge des personnes qui bénéficient de formation ou de promotion, leur répartition en fonction des statuts et des responsabilités ; et bien évidemment, la pyramide globale des âges et des anciennetés (dans l'entreprise, selon les métiers, les services ou les postes). Igalens et Peretti (1997) ont répertorié cinq formes de pyramide des âges :

- 1) le « champignon » (forte proportion de seniors comparativement aux salariés plus jeunes, les plus de 50 ans représentent la moitié ou plus des effectifs totaux) ;
- 2) la « toupie » (forte proportion de baby-boomers où les 35-54 ans sont majoritaires) ;
- 3) le « cylindre » (répartition quasiment équivalente sur l'ensemble des classes d'âge grâce à des recrutements très réguliers sur une longue période) ;
- 4) la « poire écrasée » (majorité de salariés de moins de 35 ans) ;
- 5) l'« os » ou la « pelote de laine » (sous-représentation des générations intermédiaires, prédominance des populations jeunes et âgées).

Chaque forme renvoie à des réalités démographiques et révèle également les politiques RH de gestion des effectifs mises en œuvre. Celles-ci ont pu être guidées par l'évolution des marchés (pour exemple, une pyramide de type « champignon » peut s'observer dans des secteurs en forte décroissance). Elles peuvent aussi relever d'une volonté stratégique de l'entreprise (une forme de « poire écrasée » est généralement recherchée dans les domaines innovants des nouvelles technologies) ou témoigner de modes de gestion spécifiques des parcours professionnels (la pyramide en « poire écrasée » reflète également une sélection par l'âge souvent en lien avec des postes à forte pénibilité comme dans le domaine de la restauration rapide).

Le recueil et l'analyse de ces données quantitatives ainsi que celles sur la santé (cf. § précédent) constituent des étapes majeures pour l'élaboration d'un accord ou d'un plan d'action en faveur des salariés âgés. Pour les gestionnaires, un état des lieux de la pyramide des âges est une source d'informations capitale tant sa maîtrise constitue un des facteurs de compétitivité de l'entreprise. Chaque configuration soulève des problèmes spécifiques pour les organisations et permet d'éclairer les actions en matière de recrutement, de formation, de gestion des carrières, de rémunération et de départs (Thevenet *et al.* 2009). Marbot et Peretti (2006) soulignent par exemple qu'une pyramide en forme d'os présente un risque important de conflits intergénérationnels et d'oppositions entre groupes d'âge. En France, les entreprises ont souvent la forme de

toupies depuis les années 2000 et deviennent progressivement des champignons (Thevenet *et al.* 2009). Dans ce type de configuration, les enjeux tournent autour de la motivation et de la conservation des compétences. Les difficultés se situent dans les faibles possibilités d'évolution et dans la forte concurrence entre salariés. Les DRH doivent ici assurer l'équité entre générations, offrir une égalité des chances dans la mobilité, les promotions, les primes et les augmentations, la formation et le développement des compétences (Marbot et Peretti 2006).

L'évolution de carrière des salariés dépend donc en partie du contexte organisationnel. L'évolution des structures organisationnelles est en passe de conduire à des mutations majeures du modèle traditionnel de la carrière. Chacun le sait, la carrière « bureaucratique » linéaire ascendante dans la même organisation tend à disparaître. Bastid et Bravo (2006) nous rappellent qu'en France, en 2004⁴, à peu près un tiers des emplois étaient occupés par des non-salariés, des travailleurs dits atypiques (CDD, intérim...) ou encore des salariés à temps partiel. Ce chiffre est encore plus important aujourd'hui. Le modèle de carrière qui apparaît aujourd'hui est le modèle d'une « carrière sans frontière » (Arthur et Rousseau 1996) ou « nomade » (Cadin 1997) où salariés et employeurs entretiennent « une relation d'affaire ». Ces nouveaux modèles de carrière entraîneraient un renouvellement des critères d'évaluation de la réussite de carrière. « *Dans les nouveaux modèles de carrière, la réussite professionnelle dépendrait moins des éléments de reconnaissance de l'entreprise que de la satisfaction générale du travailleur par rapport à l'accomplissement de buts professionnels qu'il s'est fixés* » (Bastid et Bravo 2006, p. 144). Du succès de carrière (mesuré sur le statut, le salaire, l'avancement obtenus dans une organisation) il faudrait passer à une logique de sentiment de réussite (fondé sur la satisfaction au travail, dans la carrière, et dans la vie en général (Bastid et Bravo 2006). La réussite subjective de carrière s'éloigne des modèles classiques des étapes de carrière (Super 1957) où la fin de carrière est considérée comme une phase de maintien puis de désengagement et ce, de manière uniforme chez tous les individus. La réussite subjective met plus au premier plan la personnalité de l'individu, la valeur qu'il accorde au travail, la conciliation qu'il parvient à mettre en œuvre entre ses différents domaines de vie, les réalisations qu'il accomplit au cours de sa vie, etc.

On peut se demander si ces nouveaux indicateurs de réussite font résonance à de nouvelles attentes de la part des individus ou s'ils ne sont pas la manifestation d'un mécanisme de rationalisation devant la précarisation croissante des environnements professionnels? Devant le manque de visibilité et de perspectives quant aux opportunités de carrière et aux possibilités même de maintien dans l'organisation (en particulier pour tous les contrats à durée déterminée), devant également le sentiment d'un manque de reconnaissance de l'organisation, les individus ne se détachent-ils pas des critères objectifs de carrière (dont ils savent qu'ils seront de toute façon non satisfaits)? Dès lors, la valorisation de ces nouveaux critères de réussite plus subjectifs permettrait tout de même de maintenir la motivation et l'implication dans le travail (et constituerait en cela une forme de rationalisation des conduites faute de mieux). Rien n'est certain. La seule certitude est que nous assistons à une transformation importante des rapports individu-organisation.

De plus, on peut se demander si ces critères subjectifs de réussite ne sont pas limités à certaines catégories de salariés? Des salariés qui bénéficient d'un travail présentant un fort potentiel d'épanouissement personnel, une diversité des tâches et une grande autonomie. À des niveaux plus exécutifs, ces critères subjectifs de réussite s'appliquent-ils? Et sont-ils pertinents à tous les âges de la vie professionnelle et personnelle? De plus amples recherches doivent être menées sur ce thème. En tout état de cause, il faut se demander quelles seront les conséquences de ce nouveau modèle de carrière en émergence sur l'équilibre travail-famille et sur l'engagement des salariés dans l'organisation. Actuellement, des problèmes de fidélisation du personnel qualifié et formé apparaissent d'ores et déjà pour certains types d'emplois (commerciaux par exemple).

Parallèlement à ces évolutions du modèle de carrière et des critères de réussite professionnelle, la responsabilité de l'évolution de carrière a changé. On observe un mouvement de désengagement des organisations dans le développement de carrière des salariés. L'organisation n'assiste plus le travailleur dans son évolution de carrière. C'est au salarié de prendre en main sa carrière. Le rôle de l'individu dans la gestion de son propre parcours est central. Mais tous les salariés ne sont pas égaux dans cette capacité à prendre en main leur carrière. Cette capacité nécessite en effet des compétences d'anticipation sur les métiers, de connaissances de soi, de gestion de soi, ainsi qu'une personnalité très proactive. Actuellement, rares sont les accompagnements proposés pour développer ces compétences tout au long de la vie professionnelle. Au contraire, la majorité des politiques RH de gestion de carrière des seniors ont été orientées vers une exclusion des seniors (départs précoces, retraites anticipées...). Variable d'ajustement en

⁴ Enquête sur l'emploi INSEE, mars 2004.

période de crise, les seniors ont été les premiers concernés par les plans sociaux. Ceux qui sont restés n'ont pas connu un sort plus favorable avec notamment des phénomènes avérés de plafonnement de carrière.

Aujourd'hui, parfois même en contradiction avec les discours RH promus (cf. § 5), les pratiques managériales sont encore fortement ancrées dans une vision très linéaire du développement de carrière et dans une représentation très stéréotypée des travailleurs vieillissants. On constate que la catégorisation proposée par Ference, Stoner et Warren (1977) perdure dans les mentalités. Ference, Stoner, et Warren (1977), dans leur modèle des carrières managériales qui connut un vif succès dans les organisations, distinguent quatre catégories de travailleurs (cf. tableau 1) à partir de 2 indicateurs :

- la probabilité d'une promotion future ;
- la performance actuelle.

Tableau 1
MODÈLE DES CARRIÈRES MANAGÉRIALES (SELON FERENCE, STONER ET WARREN 1977)

		Probabilité d'une promotion future	
		Basse	Élevée
Performance actuelle	Basse	Les branches mortes	Les espoirs
	Élevée	Les piliers	Les étoiles

Dans ce modèle, les « plafonnés » sont les piliers et les branches mortes. Les piliers représentent la plus grande partie des cadres dans une organisation. D'après l'analyse de Hellemans (2006), ce groupe n'est pas problématique, car ils conservent de bonnes performances (contrairement aux branches mortes) mais il existe un risque que ces « piliers » deviennent des « branches mortes ». Souvent les politiques RH encouragent « les étoiles », le développement rapide de carrière lors de l'entrée dans l'organisation, puis cessent d'accompagner le salarié. En conséquence, un salarié peut être plafonné très tôt (dès 35 ou 40 ans). Au bout d'un certain temps, le plafonnement de carrière suscitera une baisse des performances, une baisse de l'estime de soi, une augmentation de l'anxiété et du stress, une hostilité face à l'organisation et des intentions fortes de quitter l'entreprise. Conçu en référence aux carrières managériales, ce modèle a été largement appliqué à d'autres statuts professionnels. L'image du travailleur âgé comme « pilier » de l'organisation, puis comme « branche morte » est largement répandue.

Dans ce type de modèle du développement de carrière, le vieillissement au travail est conçu comme un déclin inéluctable. Les étoiles sont toutes amenées à devenir des branches mortes dans un fatalisme qui est loin d'encourager l'investissement dans des politiques volontaristes de développement des compétences et des parcours professionnels. Les politiques RH de gestion des carrières dans l'entreprise nécessitent dès à présent d'être repensées car elles sont porteuses d'inégalités et de risques psychosociaux.

4. Perspective psychosociale : reconnaissance et discrimination des seniors

Prendre en considération les aspects psychosociaux du vieillissement au travail, c'est d'abord reconnaître la catégorie des travailleurs âgés en tant que construit social. À partir de quand est-on senior en entreprise ? Et sur quels critères se fonde cette catégorisation ? Sur l'âge uniquement ? Sur les performances des individus ? Leur état de santé ? L'ancienneté ? L'expérience ou les compétences ? Il n'y a pas de consensus autour d'une définition des « travailleurs âgés », des « seniors en entreprise ». Imbert (2005) constate que « *dans le monde de l'entreprise, passés 45 ans ou, au mieux 47 ans, on peut considérer que le cap de la séniorité est franchi* » (Imbert 2005, p. 9). Passé 45 ans, l'étoile pâlit pour faire référence au modèle des carrières managériales (cf. § précédent). Les politiques RH identifient les seniors comme « *l'ensemble des quinquagénaires, auxquels s'ajoute la partie des sexagénaires encore salariés et les plus vieux quadragénaires* » (Imbert 2005, p. 9). Pour les instances publiques et institutionnelles (ministère du Travail, Union européenne, Insee, pôle emploi, etc.) les limites d'âge sont généralement fixées entre 50-55 ans et 65-70 ans pour cette catégorie de salariés. On comprend les logiques propres à chacune de ces définitions.

La performance des seniors a jusqu'à présent été appréciée en termes principalement quantitatifs : rapidité d'exécution, capacité à tenir le rythme, fréquence des arrêts de travail... Mais la performance au travail

s'appréhende également par des critères qualitatifs : un savoir-faire, des compétences relationnelles, une capacité à dépasser les situations critiques (on se souvient de Sully le pilote héros de 57 ans qui a réussi l'amerrissage sur l'Hudson avec un Airbus A320). Quand on prend en compte ces aspects qualitatifs, on ne constate globalement aucune différence, voire une meilleure performance des plus âgés (Faurie *et al.* 2008). De même, l'attachement à l'organisation est plus marqué chez les seniors et plusieurs résultats de recherches attestent d'une plus grande motivation au travail chez les travailleurs âgés (Faurie *et al.* 2008). Par ailleurs, les ergonomes ont démontré que l'expérience est meilleure prédictive de la performance au travail que l'âge. Mais encore faut-il que cette expérience soit reconnue, actualisée, et valorisée par l'organisation. L'expérience des seniors doit être plus systématiquement évaluée à partir d'indicateurs précis afin d'être pleinement intégrée à la stratégie d'entreprise. C'est rarement le cas.

L'idée que les travailleurs à partir de 55 ans sont moins performants est encore en vigueur et les politiques RH sont souvent fondées sur cette approche stéréotypée des travailleurs âgés. Notion introduite pour la première fois par Lippman en 1922, les stéréotypes sont « des images dans nos têtes », des « clichés » (Lippman 1922). Ce sont « *des croyances partagées concernant les caractéristiques personnelles, généralement des traits de personnalité, mais souvent aussi, des comportements d'un groupe de personnes* » (Leyens, Yzerbyt et Schadron 1996, p. 24). Les stéréotypes reposent sur la catégorisation des groupes sociaux : « eux »/« nous » ; les « cadres »/les « non-cadres » ; les « jeunes »/les « vieux »... Le travailleur âgé est perçu comme « celui qui refuse le changement, ne veut plus investir dans la formation, a peur des nouvelles technologies et ne veut surtout pas faire de vagues avant le grand départ » (Guérin et Saba 2003, p. 592). Les stéréotypes sont des généralisations, des exagérations, souvent des inexactitudes. Une caractéristique des stéréotypes est leur résistance à l'information nouvelle même quand celle-ci les contredit (Sales-Wuillemin 2006). Ainsi, en dépit des données scientifiques qui attestent que dans des conditions de travail normales les atteintes liées au vieillissement n'ont pas d'effets significatifs sur la performance au travail, le stéréotype d'un travailleur âgé moins performant perdure.

Les stéréotypes servent de fondement aux préjugés et aux discriminations. Il est important de distinguer les stéréotypes des discriminations. Les discriminations sont des actes de traitement inégalitaire envers les individus membres d'un groupe vis-à-vis duquel nous entretenons des préjugés. Le terme d'agéisme (Laws 1995) est retenu pour évoquer les discriminations sur la base de l'âge. Le plafonnement de carrière, la sélection-exclusion sont des formes de discrimination liées à l'âge. La HALDE a d'ailleurs identifié en 2009 l'âge comme l'une des causes les plus importantes de discrimination au travail et dans l'emploi. Cette discrimination liée à l'âge se manifeste :

- dans les parcours professionnels (plafonnement de carrière) ;
- dans l'accès à la formation (les enquêtes témoignent régulièrement d'une surreprésentation des 25-44 ans dans les stages de formation et d'une sous-représentation des salariés plus âgés) ;
- dans l'emploi : les 55-64 ans sont l'une des catégories les plus touchées par le chômage de longue durée (Insee, 2008).

Les politiques RH actuellement en vigueur restent souvent, plus ou moins volontairement, très discriminatoires.

Les stéréotypes peuvent également conduire à des phénomènes d'auto-discrimination. Dans nos recherches, nous avons pu montrer, chez une population de seniors en recherche d'emploi, que plus les seniors intègrent le stéréotype négatif associé au travailleur âgé, moins ils se sentent compétents. En conséquence, ils sont significativement moins motivés à se former et à rechercher un emploi et ils présentent une plus forte anxiété face à cette situation de recherche d'emploi. Les stéréotypes constituent de véritables menaces identitaires susceptibles d'engendrer des sentiments négatifs et un désengagement des conduites de travail. En ce sens, le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP, Cerdin, Marbot et Peretti 2003 ; Marbot & Peretti 2006) pourrait être compris comme une conséquence des politiques discriminantes plutôt que comme un désengagement et un manque de motivation au travail dus à l'âge. Le SFVP pourrait être compris comme une réponse identitaire, une stratégie de défense pour éviter la menace des stéréotypes négatifs et faire face aux actes discriminatoires vécus au quotidien par les seniors les plus fragilisés en entreprise ou en recherche d'emploi.

5. Enquête qualitative « politiques de gestion des seniors : l'exemple de 13 entreprises de l'Hérault »

Dans une étude réalisée sur un échantillon de 13 entreprises de plus de 50 salariés de l'Hérault des secteurs de la construction, du transport, de l'industrie manufacturière (industrie alimentaire), et des activités financières et d'assurance (cf. tableau 2), nous avons pu décrire et comparer les politiques de gestion des seniors mises en œuvre au sein de ces 13 structures. Cette enquête, réalisée en 2009 pour l'association régionale des CIBC en partenariat avec la DRTEFP du Languedoc-Roussillon et les fédérations professionnelles, s'est appuyée sur une méthodologie qualitative. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des responsables ou des assistants RH des entreprises de l'échantillon (cf. tableau 3). Les entretiens ont tous été conduits par le même interviewer et selon une grille d'entretien similaire. Ils ont été structurés de manière à appréhender trois dimensions :

- le contexte interne à l'entreprise sur la question des seniors (démographie interne de l'entreprise, proportion de départs en retraite prévus, problématiques de terrain liées au vieillissement des salariés) ;
- les pratiques RH relatives à la gestion des âges et des fins de carrière mises en œuvre au sein de la structure ;
- les représentations des seniors en entreprise.

Tableau 2

RÉPARTITION DES ENTREPRISES INTERVIEWÉES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ ET NOMBRE DE SALARIÉS

Secteurs d'activité \ Nombre de salariés	Construction	Transport	Industrie manufacturière	Finance et assurances	Total
de 50 à 299 salariés	2	2	4	2	10
plus de 300 salariés	0	1	0	2	3
Total entreprises interviewées	2	3	4	4	13

Tableau 3

STATUT DES PERSONNES INTERVIEWÉES DANS LES DIFFÉRENTS SECTEURS D'ACTIVITÉS

Secteurs d'activité \ Statut des personnes interviewées	Responsable RH	Assistant RH
Construction	1	1
Transport	1	2
Industrie manufacturière	1	3
Finance et assurances	4	
Total	7	6

Les entretiens ont tous été enregistrés puis retranscrits (corpus de 130 pages) et étudiés à partir d'une analyse thématique (Bardin 1991 ; Blanchet 1991). Nous n'évoquerons ici que quelques éléments de synthèse relatifs à la dimension « pratiques de gestion des âges et des fins de carrière mises en œuvre ». L'analyse a permis de formuler plusieurs observations sur plusieurs des grands axes de réflexion associés à la problématique des seniors en entreprise : le recrutement des seniors, l'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles, la pénibilité au travail et la prévention des risques professionnels, la transmission des compétences et le tutorat.

5.1. Le recrutement des seniors : une pratique exceptionnelle malgré une sensibilisation au discours sur l'égalité des chances

Les entretiens réalisés confirment que le recrutement des salariés de plus de 50 ans reste une pratique peu développée sinon exceptionnelle. Sur les 13 entreprises interrogées, toutes exposent un **discours d'égalité des chances** et se gardent d'une quelconque mise à l'écart des seniors à l'embauche. « *Ce n'est pas un critère euh qu'on retient ou qu'on écarte de nos recrutements* » (entreprise P, secteur transport). « *On n'est pas fermé sur les seniors... les seniors ne nous dérangent pas* » (entreprise S, secteur construction). « *On n'a aucune euh... on ne refuse pas du tout les seniors. On n'a pas du tout une politique avec des tranches d'âge à sélectionner. C'est vrai qu'il y a beaucoup plus de jeunes qui se présentent...* » (entreprise I, secteur finance et assurances). Cependant toutes constatent que dans les faits, la très grande majorité des recrutements concerne des salariés de moins de 50 ans.

L'embauche d'un senior fait encore figure d'exception : « *Je crois qu'il nous est arrivé d'embaucher un chauffeur qui avait 50 ans* » (entreprise C, secteur transport) ; « *J'ai recruté il y a deux ans un senior, euh je dirais, de manière provocatrice, qu'il fait un peu « tâche »... il faudrait qu'on en recrute plus* » (entreprise O, secteur finance et assurances). En termes d'indicateurs, au moment des interviews, à quelques mois de l'obligation de signer un accord, rares sont les engagements chiffrés sur l'augmentation de la part des plus de 50 ans dans les recrutements. Une seule entreprise (entreprise O, secteur finance et assurance) a fixé un accord chiffré sur le recrutement des seniors et signé une charte contre l'exclusion, « *est-ce qu'on ne ferait pas du jeunisme, inconsciemment ?* » s'interroge-t-elle avec une proportion de 5% de salariés de plus de 50 ans contre 60% de salariés entre 25 et 35 ans. Néanmoins, l'obligation d'accords accélère la réflexion et les négociations. Mais dans un contexte de crise où la tendance est plutôt à la réduction des effectifs, l'idée d'une discrimination positive ou l'imposition de quotas est souvent rejetée : « *On n'a pas un quota, on ne fait pas de la discrimination positive... parce que c'est vrai que c'est complètement contradictoire avec le contexte qu'on vit actuellement : on ne peut pas s'imposer un certain quota d'emploi des seniors quand les entreprises sont en train de licencier des jeunes* » (entreprise Y, secteur finance et assurance). Les quelques embauches de seniors évoquées renvoient pour la plupart à l'**utilisation du contrat de professionnalisation** et au **recours aux contrats aidés** (entreprise P, secteur transport). Concernant le cumul emploi-retraite, une seule entreprise utilise effectivement cette possibilité (entreprise F, secteur industrie manufacturière), mais d'autres l'envisagent pour l'avenir (entreprise Y, secteur finance et assurances).

La mise à l'écart des seniors à l'embauche est souvent évoquée sur les postes à forte pénibilité. « *On ne recrute pas de personnes, ça c'est sûr à 55 ans. On sait très bien que c'est un travail où il faut rester debout toute la journée et en production on évite* » (entreprise F, secteur industrie manufacturière). « *Je sais que c'est illégal ce que je vais dire, mais si je dois embaucher un technicien de maintenance qui doit passer en dessous des machines, etc., on va plutôt prendre quelqu'un qui est jeune que quelqu'un qui a 50 ans, c'est clair* » (entreprise L, secteur industrie manufacturière). « **C'est sûr** que si demain je recrute un chargé de clientèle, donc un commercial qui doit se déplacer sur la route et qui doit s'intégrer dans une équipe de jeunes, je suppose que le manager aura tendance à rechercher un profil jeune qui est en forme pour aller sur la route, où il y aura moins de risques, etc. » (entreprise Y, secteur finance et assurances).

Ces témoignages laissent entrevoir les obstacles au recrutement des seniors. Obstacles au niveau des représentations, conjoncture économique peu favorable, exclusion sur certains postes à forte pénibilité notamment ; on peut craindre une évolution lente de la pyramide des âges au recrutement. La mise à l'écart du marché du travail rend sa réintégration difficile après 45 ou 50 ans ; qu'en est-il alors du maintien dans l'emploi des seniors et de l'évolution des carrières professionnelles dans l'échantillon d'entreprises interrogées ?

5.2. L'anticipation et l'évolution des carrières professionnelles : des pratiques peu orientées vers le maintien en activité des seniors

Au travers des entretiens réalisés, il apparaît que **le maintien des seniors dans l'entreprise n'est pas une priorité**. On peut citer à titre d'exemple le propos d'un responsable RH d'une entreprise du secteur finance et assurances : « *Les deux personnes qui partent, on ne cherche pas forcément, on n'a pas cherché à les retenir* » (entreprise Y, secteur finance et assurances). Les dispositifs évoqués (carrières longues, CFA, plans sociaux avec départs négociés) vont tous au contraire dans le sens d'une politique de facilitation du départ à la retraite, perçu comme une attente des salariés. « *On a mis en place un plan social pour aider les gens à partir plus tôt ou en départs négociés... ils partent quand ils veulent ; s'il y en a qui veulent partir à 57 ans,*

ben on leur donnera ce qu'il faut pour partir à 57 ans. Ils partent quand ils veulent, ça c'est sûr, bon on les laisse faire... on ne les met pas non plus dehors... » (entreprise I, secteur finance et assurances). Ce constat est général aux différents secteurs d'activité et d'autant plus marqué dans les secteurs à forte pénibilité. Le maintien des salariés après l'âge légal de départ, « *ça peut intéresser...13% de notre population car les métiers de chantier sont vraiment très pénibles... On trouve des gens à 55 ans très usés. Et alors là, je vois mal comment on peut faire pour faire travailler les gens au-delà de 60 ans* », analyse un responsable RH du secteur de la construction (entreprise B). Même remarque dans le secteur de l'industrie manufacturière : « *Pour les emplois un peu difficiles...ils ne font pas de rabe ceux-là* » (entreprise L, secteur industrie manufacturière). Certains métiers à forte pénibilité ont pu bénéficier de mesures particulières (CFA dans le secteur du transport).

Les pyramides des âges des différentes entreprises interrogées (principalement en forme d'os, de poire écrasée ou de toupie) reflètent ces politiques de départs massifs après 55-57 ans. Le taux d'emploi des 55-64 ans dans ces entreprises est conforme aux statistiques globales et ces exemples concrets d'entreprises témoignent du « tournant des 55/56 ans » (cf. § 1). Bien évidemment, d'autres secteurs ou structures d'entreprise, également implantés localement, peuvent s'écarter de cette tendance générale. Ces exemples ne se disent pas représentatifs de la situation globale des entreprises du tissu local, ils offrent simplement des illustrations précises des pratiques et des discours développés au sein de 13 entreprises de 4 secteurs d'activité.

5.3. Pénibilité au travail et prévention des risques : priorité sur la prévention de la pénibilité physique, silence sur les risques psychosociaux

Les assistants et responsables RH interviewés apparaissent bien familiarisés avec la problématique de la pénibilité physique au travail. Les métiers à risque et la proportion de salariés concernés sont clairement identifiés, les outils et les actions de prévention sont spontanément évoqués. Les propos recueillis montrent que la législation relative à la rédaction du document unique et à la création dans les entreprises de plus de 50 salariés d'un CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) joue un rôle très structurant dans la lutte contre les risques professionnels. La prévention de la pénibilité physique est bien souvent un axe prioritaire des actions RH, en particulier dans les secteurs du transport, de la construction et de l'industrie manufacturière, particulièrement concernés par ce type de risques professionnels.

L'analyse de la pénibilité et **les mesures de prévention ne sont pas forcément dirigées pour ou adaptées aux seniors**. Elles ne sont « *pas qu'en direction des seniors mais au niveau de **tout le personnel*** » (entreprise C, secteur transport). « *On fait attention, il y a le CHSCT qui essaie de faire le maximum pour que la pénibilité soit réduite au maximum... mais ce n'est pas forcément pour les seniors, **c'est pour tout le monde*** » (entreprise B, secteur industrie manufacturière). Les mesures prises relèvent essentiellement de la formation (formation gestes et postures, formation hygiène et sécurité), de l'aménagement des postes de travail (ergonomie des postes, équipement technique) et plus occasionnellement d'un partenariat avec la CRAM.

Concernant la gestion des carrières dans les emplois pénibles, certains secteurs (transport) ont négocié des accords permettant les départs anticipés à 55 ans pour certaines catégories de personnel (chauffeurs routiers). Tous les secteurs à forte pénibilité ne sont pas concernés par ce type d'accords. Dès lors, les seniors sont orientés sur des postes doux : « *Quand un salarié n'est pas bien à son poste de travail **on va le mettre** plutôt en finisseur que sur les banches... on peut modifier le travail en fonction bien sûr de l'âge, s'il a des restrictions au niveau médical... on sait s'adapter quand même* » (entreprise S, secteur construction). Mais cette pratique reste souvent informelle : « *Pour nos ouvriers chantier, en fonction de leur âge, ils ont des postes moins pénibles. Tous ça est **informel**. C'est une gestion par les chefs de chantier* » (entreprise B, secteur construction). Cependant, le repli sur des postes doux n'est pas toujours possible : « *On va essayer de mettre tout en place pour que le travail soit le moins pénible possible, mais ça restera du travail pénible de toute façon. À moins de tout robotiser et à ce moment là, il n'y a plus de salariés* ».

Dans ces situations, **les seniors qui restent doivent résister** : « *Ces personnes qui restent, ben malheureusement c'est un travail physique quoi* » (entreprise B, secteur industrie manufacturière). Pour elles, c'est l'usure professionnelle qui conduit souvent à l'inaptitude au travail : « *C'est un métier physique, donc il y a des personnes qui malheureusement **ne pourront pas finir leur carrière chez nous** car physiquement elles ne pourront pas suivre* » (entreprise B, secteur industrie manufacturière).

Dans le secteur finance et assurances, les seniors sont écartés des quelques emplois identifiés comme pénibles (plateforme téléphonique, accueil, archivage). À propos des métiers administratifs, aucune pénibilité n'est évoquée ou reconnue.

Ainsi, une chose frappante que l'on constate à l'écoute des responsables et assistants RH interviewés est que **les risques psychosociaux et le stress professionnel ne sont pas évoqués**. Dans les discours et les pratiques, la pénibilité est encore limitée à la pénibilité physique. La santé mentale et le bien-être au travail restent encore passés sous silence sinon tabous ; la pression et le stress professionnel ne sont envisagés que comme des phénomènes mineurs, épisodiques, ne nécessitant pas d'intervention et encore moins de prévention. Sur les 13 personnes interviewées, une seule personne évoquera ce type de risque, et on peut noter à quel point le stress professionnel est relativisé quand il est évoqué : « *Après ce qui peut être pénible, c'est votre chef de service, il peut vous mettre la pression au niveau du travail mais bon ça après ça se gère tout seul* » (entreprise I, secteur finance et assurances).

En conclusion, on retiendra trois éléments :

- 1) premièrement, un contexte organisationnel ou de société peu favorable aux seniors peut avoir un impact sur l'image de soi et sur les performances des individus. En conséquence, il apparaît fondamental pour les organisations de travail **d'engager une réflexion sur la mise en œuvre de conditions physiques mais aussi sociales de travail favorables aux seniors ;**
- 2) à travers la problématique du vieillissement au travail, c'est une double question qui est posée : celle de la performance des salariés âgés et celle de la **qualité de la vie professionnelle**. Qualité de la fin de carrière mais pas seulement car le vieillissement réinterroge le travail et l'emploi dans leur ensemble. **Réfléchir sur la question des travailleurs âgés c'est mobiliser l'entreprise dans sa globalité.**
- 3) lorsque l'entreprise réfléchit avec les partenaires sociaux et les relais institutionnels à cette question des seniors en entreprise, elle s'inscrit dans une **vision profondément moderne de l'entreprise**, celle d'une entreprise citoyenne, garante d'un développement durable du facteur humain et source de croissance.

Bibliographie

Arthur M.B. et Rousseau D.M. (2006), *The boundaryless career : A new employment principle for a new organizational era*, Oxford, Oxford University Press.

Bardin, L. (1991), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.

Bastid F. et Bravo B. (2006), « Réussir sa carrière : approche conceptuelle », in A. El Akremi, S. Guerrero, et J.P. Neveu (dir.), *Comportement organisationnel. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, Bruxelles, De Boeck, p. 143-167.

Blanchet A. (1991), *Dire et faire dire : l'entretien*, Paris, Armand Colin.

Blanchet, D. (2002), « Le vieillissement de la population active : ampleur et évidence », *Économie et Statistique*, n°355-356, p. 123-138.

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

Cerdin J.-L., Marbot E., Peretti J.-M. (2003), « Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle », *Revue de gestion des ressources humaines*, 47, p. 14-28.

Chopin M.-F., Marbot E. (2001), « Quinquas au boulot ! », *Ressources humaines et management*, 2, p. 12-14.

Faurie I., Fraccaroli F. et Le Blanc A. (2008), « Âge et Travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle », *Le travail humain*, 71(2), p. 137-172.

- Ference T.P., Stoner J.A., Warren E.K. (1977), «Managing the career plateau», *The Academy of Management Review*, 2, p. 602-612.
- Gaudart C. (2000), « Quand l'écran masque l'expérience des opérateurs vieillissants : changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de services », *Pistes*, 2(2).
- Gaudart C. et Weill-Fassina A. (1999), « L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique », *Formation Emploi*, 67, p. 47-62.
- Guérin G., Wils T., Saba T. et St-Jacques N. (1996), « Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus », *Les cahiers québécois de démographie*, 24(2), p. 245-284.
- Guérin G. et Saba T. (2003), « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », *Relations industrielles*, 58(4), p. 590-619.
- Hellemans C. (2006), « Les travailleurs âgés et la fin de carrière : stéréotypes et réalités », in O. Klein et S. Pohl (dir.), *Psychologies des stéréotypes et des préjugés*, Loverval, Éditions Labor, p. 267-305.
- Igalens J. et Peretti J.-M. (1997), *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, PUF.
- Imbert J. (2005), *Manager la carrière des seniors*, Paris, Insep Consulting Éditions.
- Laws D. (1995), « Understanding ageism. Lessons from feminism and postmodernism », *The Gerontologist*, 35, p. 112-118.
- Le Nagard G. (2008), « Les seniors restent les oubliés de l'entreprise », *Entreprise & carrières*, 935-936, p. 4-5.
- Laville A., Gaudart C. et Pueyo V. (2004), « Vieillesse et travail », in E. Brangier, A. Lancry, & C. Louche (dir.), *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, p. 559-591.
- Leyens J.-P., Yzerbyt V. et Schadron G. (1996), *Stéréotypes et cognition sociale*, Bruxelles, Mardaga.
- Lippman W. (1922), « The Lipmann-Terman debate », in N.J. Block et G. Dworkin (dir.), *The IQ controversy*, New York, Pantheon Books.
- Marbot E. et Peretti J.-M. (2004), *Les seniors dans l'entreprise*, Paris, Pearson.
- Marbot E. et Peretti J.-M. (2006), *Les seniors dans l'entreprise*, Paris, Village Mondial.
- Marquié J.-C. et Baracat B. (2002), « Technologies nouvelles et travailleurs anciens : le cas de l'informatique de bureau », *Travail et Emploi*, 54, p. 34-49.
- Masingue B. (2009), *Seniors-tuteurs : comment faire mieux ?*, Paris, La Documentation française.
- Marquié J.-C., Paumès D. et Volkoff S. (2002), *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Octarès.
- Paumès D. et Marquié, J.-C. (1995), « Travailleurs vieillissants, apprentissage et formation professionnelle », in J.-C. Marquié, D. Paumès, S. Volkoff (dir.), *Le travail au fil de l'âge*, Toulouse, Octarès, p. 391-410.
- Sales-Wuillemin E. (2006), *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, Paris, Dunod.
- Super D.E. (1957), *Psychology of careers*, New York, Harper.
- Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Normand E. et Bender A.F. (2009), *Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Paris, Pearson.
- Volkoff S., Molinié A.F. et Jolivet A. (2000), *Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail*, Paris, La documentation française, Centre d'études de l'emploi.

Le rôle des qualifications dans les dynamiques économiques territoriales

Une étude exploratoire : « Gens de métiers, acteurs du territoire »

Annie Lamanthe*

Introduction

Comment les populations contribuent-elles au destin des territoires sur lesquels elles sont installées ? C'est la question à laquelle a tenté de répondre la recherche « Gens de métiers, acteurs du territoire », qui fait l'objet de cette contribution. Cette recherche a eu pour point de départ un intérêt pour la façon dont les populations d'un territoire contribuent à son évolution, en termes économiques. Les compétences et les qualifications sont considérées comme une composante incontournable du destin de celui-ci et les personnes comme des acteurs à part entière des dynamiques à l'œuvre. Dans ce sens, la problématique développée se distingue des conceptions qui guident le plus souvent la demande institutionnelle et l'action publique en la matière, dans lesquelles le tissu économique d'un territoire est considéré comme un réservoir d'emplois, plus ou moins rempli, qu'il convient d'alimenter à partir de la population locale active, disponible ou sur le point de l'être, pour occuper les postes et qu'il convient de former ou d'adapter à cet effet. De ce fait, la posture privilégiée engageait à dépasser la simple analyse des mutations macro-économiques et sociales qui touchent les territoires, et de la façon dont elles les touchent, pour tenter de comprendre comment les qualifications et compétences sont actives dans les dynamiques et comment elles les structurent. Pour ce faire, elle s'est proposé de repérer le rôle qu'elles jouent dans les dynamiques économiques territoriales, en s'intéressant plus particulièrement aux acteurs qui en sont porteurs, ainsi qu'aux modalités de leur construction et acquisition. Réalisée à la demande et en collaboration avec l'Observatoire régional des métiers (Oref de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur), elle constitue un dispositif expérimental et exploratoire qui visait à la fois à éclairer cette problématique et à apporter les éléments devant contribuer à un renouvellement des outils d'observation des relations entre formation et emploi au plan territorial. Il s'agissait, en effet, d'aider à mieux prendre en compte les dynamiques et de faire émerger des indicateurs nouveaux de la relation formation-emploi à mêmes de mieux rendre compte d'une complexité pressentie. Ce dispositif, ses principaux résultats et les enseignements que l'on peut en tirer pour l'observation locale constituent les trois volets des développements qui vont suivre.

1. Une étude exploratoire

La recherche « Gens de métiers, acteurs du territoire » a été réalisée dans un cadre pluri-institutionnel et pluri-disciplinaire par Maïten Bel (économiste, Idep-Grequam¹ Marseille), Somoudom Inthavong (chargé de mission, ORM), Annie Lamanthe (sociologue, Lest/Centre régional associé au Céreq, Aix-en-Provence)², Séverine Landrier (sciences de l'éducation, Lest/Centre régional associé au Céreq, Aix-en-Provence) et Julien Machado (chargé de mission, ORM). Elle s'est déroulée entre la fin de l'année 2005 et le début de l'année 2009.

La problématique et la méthodologie suivies combinent les approches qui, en économie, s'intéressent à la compétitivité des territoires (en termes de districts industriels, de systèmes productifs locaux et de clusters, d'économie de la proximité, cf. Colletis et Pecqueur 1993 ; Pecqueur et Zimmerman 2004) et les approches du marché du travail plus particulièrement développées au Lest, qui cherchent à caractériser l'offre et la demande de travail, leurs modalités d'interaction et de construction (Maurice, Sellier, Silvestre 1982 ; Lamanthe 2005a). Les sciences de l'éducation ont plus particulièrement aidé à porter le regard sur les logiques et trajectoires éducatives et de formation. Cette recherche fait suite à un ensemble de travaux sur les transitions du tissu productif en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Garnier *et al.* 2004).

* Laboratoire d'économie et de sociologie du travail/Lest, Centre régional associé au Céreq, 35, avenue Jules Ferry, 13626 Aix-en-Provence cedex, annie.lamanthe@univmed.fr

¹ Idep-Grequam : Institut d'économie publique – Groupement de recherche en économie quantitative d'Aix-Marseille.

² Lest : Laboratoire d'économie et de sociologie du travail / Céreq : Centre d'études et de recherches sur les qualifications.

Quatre partis pris ont présidé à cette recherche :

1. L'emploi du terme « dynamiques économiques » a été préféré à celui de « développement » afin de relativiser le sens essentiellement positif de ce dernier. Les dynamiques économiques peuvent aussi se traduire par des destructions d'activités, d'emplois, de qualifications.

2. Toutes les populations d'un territoire sont considérées comme des acteurs potentiels des dynamiques, de quelque niveau d'éducation et de formation qu'elles soient. On cherche ici à se démarquer des analyses de la compétitivité des territoires qui mettent par trop l'accent sur les personnes de haut niveau d'éducation, sur les formations supérieures... et dans lesquelles la potentialité que représentent les « Gens de métiers », ordinaires, est trop souvent ignorée.

3. Les qualifications et les compétences sont entendues dans un sens large. La notion de qualification renvoie à la dimension professionnelle (qualification professionnelle liée aux niveaux et spécialités d'éducation et de formation ainsi qu'à l'expérience professionnelle). La notion de compétences élargit ce spectre à des capacités et aptitudes dépassant les seules connaissances et savoir-faire professionnels et techniques : capacités à mobiliser des ressources, capacités relationnelles, capacités à acquérir de nouvelles connaissances... Il s'agit de prendre en considération la façon dont ces qualifications et compétences sont mobilisées dans le cadre professionnel mais aussi la façon dont elles sous-tendent, plus largement, les dynamiques (comment elles contribuent au renouvellement des activités existantes et à l'émergence de nouvelles activités...).

4. Concernant les modalités de construction des qualifications et des compétences, le point 3 invite à élargir le regard au-delà des seuls dispositifs formels de formation, qu'il s'agisse de la formation initiale, continue en entreprise ou des dispositifs pour les demandeurs d'emploi ou les personnes en reconversion. Il faut aussi prendre en considération des modalités plus diffuses, qui relèvent par exemple de l'accumulation de savoirs d'expérience, dans le cadre de l'exercice d'une profession ou de mobilités professionnelles, ou qui relèvent d'une transmission familiale ou communautaire, ou au sein de réseaux diversifiés. Dans ce sens, il faut s'intéresser aux trajectoires des personnes, qui nous semblent être un moyen à privilégier pour repérer l'ensemble de ces modalités.

Le travail de terrain a porté sur trois territoires de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur différenciés du point de vue de leurs caractéristiques géographiques, démographiques et économiques. Il ne s'agissait pas de faire une monographie de chaque territoire, ni de les comparer. Le propos était plutôt de se donner les moyens de repérer, à travers eux, les différents types de relations observables entre dynamiques économiques et qualifications afin de pouvoir en couvrir une gamme la plus large possible. L'objectif visé était en effet de construire une démarche généralisable qui permette, à terme, de faire ressortir des catégories et des indicateurs valables pour tout type de territoire.

Deux principaux critères ont présidé au choix des territoires étudiés : degré d'homogénéité/hétérogénéité des activités présentes ; degré d'ouverture/fermeture par rapport à l'environnement. Ces trois territoires sont les suivants :

- Le Briançonnais (Pays du grand Briançonnais, département des Hautes Alpes), un territoire homogène du point de vue des activités économiques et des populations présentes (territoire de haute montagne, économie touristique de montagne).
- Le territoire d'Avignon (Communauté d'agglomération du grand Avignon, département du Vaucluse), ville centre ouverte sur son environnement et au périmètre d'influence étendu (diversité des activités, attraction des populations vivant dans la périphérie).
- Le territoire d'Aubagne (Communauté d'agglomération du pays d'Aubagne et de l'Étoile, département des Bouches-du-Rhône), très imbriqué à l'aire marseillaise avec laquelle les échanges sont intenses (mobilités domicile-travail dans les deux sens), mais qui a sa propre identité et ses propres dynamiques.

Le travail de terrain a été réalisé en privilégiant une entrée par les activités économiques et leurs dynamiques : quelles sont les dynamiques des activités « traditionnelles » et des qualifications et compétences qui y sont mobilisées ? Quelles compétences et qualifications sous-tendent la création de nouvelles activités ? Quelles sont les qualifications mobilisées par ces activités et les modalités de leur acquisition ? Plusieurs catégories d'acteurs ont été considérées en relation avec ces dynamiques : les salariés

et actifs des activités présentes sur le territoire ; les acteurs qui contribuent à la création de nouvelles activités ; les acteurs collectifs et institutionnels. Enfin, s'agissant de dynamiques, les phénomènes étudiés ont été insérés dans les temporalités qui leur sont propres et qui peuvent varier selon les territoires, les activités et en relation avec les trajectoires des personnes.

Le recueil des matériaux a reposé sur une étude documentaire, une exploitation statistique de différentes sources disponibles et, enfin, sur la réalisation d'entretiens (146 au total). Ces derniers ont concerné les acteurs des activités économiques, les acteurs de la formation et du développement local, les collectivités locales, les services publics et parapublics, des responsables associatifs... (voir Bel *et al.* 2009 ; Lamanthe 2009 ; Machado 2009).

2. Qualifications et dynamiques économiques territoriales

Les dynamiques économiques territoriales sont diversifiées, dans leur ensemble et sur un même territoire. C'est ce que montrent les observations réalisées au cours de cette recherche. Elle a permis d'identifier cinq grands types de dynamiques économiques qui coexistent et s'articulent dans les territoires. Chacun de ces types renvoie à des processus de mobilisation des acteurs, de construction, de mobilisation et de renouvellement des qualifications et compétences, des trajectoires, des modalités d'ancrage territorial. Le premier est caractéristique de formes classiques du salariat (emploi stable) dans des secteurs en pleine transformation et où se développent de nouveaux modes de mobilisation et d'acquisition des qualifications et des compétences. Le second et le troisième renvoient à des formes plus récentes du salariat, situées dans deux pôles opposés : le salariat « dégradé », occupant des emplois peu qualifiés ou aux qualifications peu reconnues ; le salariat « de haut niveau » dans les domaines de technologies de pointe... Le quatrième et le cinquième renvoient plus à la figure du travail indépendant, de sortie du salariat, et à des trajectoires individuelles de mobilité.

2.1. La restructuration des activités à emploi stable et marché interne

Cette dynamique concerne les grandes entreprises industrielles, les entreprises nationales, le secteur public et parapublic. De la même façon qu'au niveau national, le poids de ces activités à emploi stable et à marché interne se réduit sur les trois territoires étudiés. Des facteurs pour la plupart du temps exogènes au territoire (politiques publiques, régulations nationales, stratégies de groupes...) ont conduit à un double mouvement dans ces activités. D'un côté, on observe que les établissements qui sont maintenus sur le territoire sont l'objet de restructurations internes. Ces restructurations ont des implications directes en termes organisationnels (polyvalence, réorganisations des services et ateliers), professionnels (contenu des tâches effectuées), techniques (automatisation, informatisation) et gestionnaires (mises en place de la gestion par les compétences, individualisation). Elles s'accompagnent d'une mobilisation de la formation continue en interne (requalification des personnels et individualisation des formations en relation avec la gestion par les compétences) associée à une tendance générale à une plus grande formalisation des qualifications et compétences mobilisées. D'un autre côté, on observe une PMIsation de l'emploi accompagnant les stratégies de sous-traitance et de filialisation, avec des effets directs sur les conditions d'emploi et de travail.

Un exemple : le secteur sanitaire dans le Briançonnais

Le secteur sanitaire est une activité traditionnelle du Briançonnais. L'environnement et les conditions climatiques ont favorisé, entre les deux guerres mondiales, l'implantation de plusieurs établissements de soins à l'origine spécialisés dans le traitement de la tuberculose de long séjour. Pour partie, ces établissements sont issus de politiques sociales d'entreprise (traitement du personnel atteint).

Dans la courant des décennies 1970 et 1990, ces établissements ont connu un double processus d'adaptation : de leur activité et de leurs modes de gestion. La régression de la tuberculose et la mise au point de traitements permettant le maintien à domicile des malades atteints de cette affection sont venus remettre en cause leur propre raison d'être. Cette crise a pu être dépassée pour certains d'entre eux par une réorientation de leur offre vers des spécialités médicales répondant à de nouveaux besoins. Ces établissements ont aussi été affectés de façon importante par la transformation des modes de régulation de la santé. Dans la seconde moitié des années 1990, la sectorisation et la mise en place des schémas régionaux d'hospitalisation instaurent une régulation du recrutement des malades et du nombre de lits qui s'opère désormais au niveau régional, dans le contexte d'une réduction générale de la durée des séjours. La logique

de cette nouvelle régulation est perçue comme un facteur de tensions avec les logiques et modes d'organisation qui prévalaient au plan territorial (passage d'un recrutement des malades du niveau France entière au niveau régional ; alors qu'ils étaient plutôt tournés vers la région Rhône-Alpes, les établissements sont inclus dans une gestion dont la cohérence s'établit en Provence-Alpes-Côte d'Azur) ou en lien avec la spécificité saisonnière et touristique du Briançonnais qui accroît de façon considérable la population susceptible d'avoir besoin de soins médicaux en haute saison.

Ces évolutions et changements de contexte ont eu des implications directes sur la structure des établissements, les modes de gestion du personnel et les qualifications. Ils ont entraîné la fermeture de certains établissements et des pertes d'effectifs dans un premier temps (un directeur évoque les « *purges des années 80* » : départs anticipés, écrêtement de la pyramide des âges), puis une stagnation par la suite. Le développement de nouvelles offres de soin s'est opéré sur la base de reconversions en interne fondées sur des politiques de formation du personnel. Ce processus a contribué à figer les effectifs, qui ont stagné jusqu'aux années très récentes. Le personnel connaît une très grande stabilité. Les recrutements s'ouvrent aujourd'hui principalement dans l'optique du remplacement des salariés qui partent à la retraite. Des aides-soignantes ont été embauchées à l'occasion du passage aux 35 heures. Par ailleurs, des établissements ont fait le choix d'externaliser certaines fonctions (cuisine, buanderie...) qui sont maintenant prises en charge par des entreprises de service employant du personnel peu qualifié. Ils accroissent leur recours aux CDD, notamment pour le remplacement du personnel soignant (absentéisme, « usure professionnelle », aménagement du temps de travail, congés...). Le remplacement du personnel infirmier tendrait à se développer. Selon certains de nos interlocuteurs, il correspondrait au choix de vie de certaines infirmières préférant des emplois à durée déterminée et ayant noué, dans ce cadre, des relations stables avec certains établissements. À l'inverse, on retrouve ici la pratique des CDD récurrents qui est fréquente dans les établissements du secteur sanitaire (Arborio *et al.* 2007) et qui, pour d'autres catégories de personnel, constitue une sorte de « chantage à l'emploi » dans la mesure où « *les gens acceptent de faire beaucoup de CDD avec l'espoir de finir par être recrutés en CDI* » (selon les propos d'un syndicaliste).

C'est un secteur attractif mais certains établissements situés dans de petites communes rencontrent des difficultés de recrutement (absence de services, difficultés de logement, isolement). Les écoles locales d'aides-soignantes et d'infirmières constituent les viviers de recrutement, notamment via les stages que les personnes en formation sont amenées à faire dans les établissements ou via le remplacement. L'ampleur du secteur sanitaire et sa structuration locale (notamment avec la présence de centres de formation de personnel spécialisé) ont contribué au développement de réseaux familiaux, d'interconnaissance et de réputation, qui jouent un rôle important dans les relations entre offre et demande de travail.

Actuellement, le secteur sanitaire reste un employeur important qui continue d'offrir des emplois stables, mais dont l'ampleur se réduit : stagnation des effectifs, recours à des contrats temporaires, externalisation... Il a un effet d'entraînement sur l'économie et le marché du travail local par les emplois directs qu'il fournit et par ses répercussions sur d'autres secteurs (commerce, fournisseurs...). Dans les familles, ces emplois jouent un rôle complémentaire aux emplois moins stables de conjoints, ils permettent la fixation sur place de couples dont un membre est saisonnier, salarié ou indépendant... Leur réduction a donc un effet général sur tous ces plans.

2.2. Le développement des activités proposant des emplois peu qualifiés ou à qualifications peu reconnues

Le développement d'activités proposant des emplois précaires, peu qualifiés et à bas salaires constitue une tendance lourde des dynamiques économiques territoriales actuelles. On rencontre cette dynamique dans tous les territoires et elle y occupe parfois une place centrale. Ces emplois que l'on peut qualifier de « secondaires » (au sens de segment secondaire du marché du travail) concernent principalement certaines catégories de population : les femmes, les jeunes et les travailleurs étrangers. Ceci ne signifie pas nécessairement que les personnes qui travaillent dans ces activités ne sont pas qualifiées mais bien que leurs compétences professionnelles ou niveau d'éducation ne s'y traduisent pas dans l'occupation d'emplois qualifiés ou, à tout le moins, reconnus comme tels. Elle concerne tout un pan d'activités dans lesquelles l'emploi se développe, liées à l'économie résidentielle (les services à la personne, le commerce et la grande distribution, le tourisme). Cette dynamique est aussi alimentée par le premier type puisque les restructurations s'accompagnent souvent d'une externalisation de fonctions peu qualifiées dans l'industrie (nettoyage, entretien, gardiennage...) et de filialisation dans les entreprises nationales (avec la création d'entreprises privées offrant des services peu qualifiés : distribution des colis, diffusion de prospectus dans les boîtes aux lettres, par exemple). Ces pratiques alimentent un phénomène de PMIsation du tissu productif

et de l'emploi sur les territoires : les grandes structures à emploi stable sont remplacées par des petites et moyennes entreprises offrant des conditions de travail et d'emploi moins intéressantes.

Un exemple : le commerce sur le territoire d'Avignon

Le territoire d'Avignon se caractérise par l'existence de grandes zones commerciales dans ses périphéries, une concentration importante des surfaces de ventes (5 hyper et supermarchés) et un taux de surface de vente en GMS (grandes et moyennes surfaces) pour 1 000 habitants parmi les plus élevés de France (469m²/1 000 habitants contre 290m²/1 000 au niveau national, selon les données de la Chambre de commerce et d'industrie du Vaucluse). Cette situation tient à plusieurs facteurs. La localisation géographique et les caractéristiques du territoire. Avignon est une ville centre. Elle attire dans ses zones commerciales des clients résidant dans le périmètre assez large des petites et moyennes villes alentours. Les nœuds autoroutiers présents aux différentes entrées de la ville en facilitent l'accès (Skyline). Ceci renvoie à un autre facteur, qui concerne les choix et les orientations du développement économique. Les collectivités locales ont joué sur les atouts de localisation et d'équipements autoroutiers du territoire pour développer de nombreuses zones d'activité facilement accessibles et bien situées sur les voies de communication nord-sud et est-ouest. Le commerce fait partie de ces choix. Sur le territoire de la communauté d'agglomération, la grande distribution est un acteur économique puissant. Dans les zones dans lesquelles ils s'implantent, les grands distributeurs installent la gamme des magasins appartenant aux enseignes qui sont leurs filiales. Ils orientent fortement la vie locale.

La grande distribution est un acteur local important en matière d'emploi. Le commerce de détail et réparations est le premier employeur du territoire (champ Assedic en 2006) avec un total de 8 072 salariés. Avec 15,2 % du total des effectifs totaux concentrés dans cette activité, le territoire possède un profil commercial nettement plus marqué que le département de Vaucluse (13,6 %) et que la région (12,1 %). C'est un secteur fortement employeur de main-d'œuvre féminine : il emploie en effet 20,2 % de l'effectif total féminin, près de 64 % des personnes qui y travaillent sont des femmes (contre 47,9 % dans l'ensemble des activités). Par ailleurs, ses effectifs connaissent une croissance légèrement supérieure à celle de l'ensemble des activités : +12,5 % entre 2000 et 2006 pour 11,9 % au total.

Les grands distributeurs importent sur le territoire des orientations stratégiques et des modes de gestion dont le choix et l'élaboration sont décidés au niveau central des groupes et mis en œuvre de façon relativement standardisée. Les conditions d'emploi et de travail des salariées de la grande distribution sont déjà bien connues, notamment pour les employés de base : temps partiel, horaires irréguliers, faibles salaires, rapports de force très déséquilibrés entre employeurs et salariés... Ces caractéristiques se retrouvent dans le territoire étudié, où elles se conjuguent cependant avec certaines spécificités locales (marché du travail, équipements collectifs, transports...).

On observe deux principaux profils dans la main-d'œuvre féminine travaillant dans la grande distribution, qui définissent des rapports à l'emploi différents. Il s'agit, d'une part, des étudiantes qui, employées avec des contrats de travail particuliers, les contrats étudiants notamment, occupent ces emplois de façon temporaire dans le but de financer leurs études ou d'accroître leur accès à la consommation. Ces étudiantes sont intéressées à travailler les jours fériés, les week-ends, durant les vacances scolaires... Pour l'autre part, il s'agit de femmes occupant ces emplois à titre d'activité principale : des femmes mariées intéressées par un travail à temps partiel afin de pouvoir s'occuper de leurs enfants et apportant au ménage un salaire d'appoint à celui du mari ; de nombreuses employées de la grande distribution sont par ailleurs des femmes élevant seules des enfants, qui se retrouvent souvent dans des situations assez difficiles (garde d'enfants, revenu...). On observe aussi le cas de femmes en mobilité géographique qui prennent cet emploi dans l'urgence et en absence de choix.

D'une façon générale, les modes d'organisation du travail dans la distribution, notamment aux caisses, ne favorisent pas la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale : pratique des horaires variables pour couvrir l'amplitude de l'ouverture du magasin (de 8h30 à 22h dans certains hypermarchés), système des coupures qui allongent la durée de la journée de travail avec l'existence de temps morts (coupures de 2h) pendant lesquels les femmes ne peuvent rentrer chez elles et qui fait que le temps partiel occupe en fait toute la journée (certaines restent sur place entre 9h et 18h alors qu'elles ne travaillent que 7h). Les femmes rencontrent des problèmes pour la garde de leurs enfants, qu'il s'agisse du mercredi, du matin et du soir quand elles commencent tôt ou finissent tard. L'organisation des transports, ainsi que le rôle que les collectivités locales peuvent jouer en la matière revêtent un caractère crucial. De ce point de vue, la plupart de nos interlocuteurs nous ont fait part d'insatisfactions : les horaires des bus ne sont pas adaptés (il n'y en a pas ou peu tôt le matin et tard le soir ; les horaires sont mal adaptés, ce qui contribue à rallonger la journée

de travail ; la diversité des horaires du personnel au cours d'une même journée rend difficile de répondre à tous les besoins...) ; les zones ne sont pas bien desservies par les circuits... Enfin, ces modes d'organisation (irrégularité et faible prévisibilité) ne permettent pas à ces femmes d'envisager d'occuper un autre emploi à temps partiel afin de compléter leur revenu.

Les relations professionnelles se caractérisent par des rapports de force particulièrement défavorables à ces salariées : beaucoup d'informel, des arrangements tacites et individualisés entre le personnel et la hiérarchie, une forte culture anti-syndicat, la peur de se syndiquer rendent difficile l'application des droits et l'action collective. Le mouvement de grève qui a été organisé au début 2008 dans la grande distribution a été bien suivi dans un établissement avignonnais (blocage du magasin, distribution de tracts, pétitions, tour du magasin avec des banderoles...) mais les grévistes ont été convoquées par leur chef et personne n'a suivi le mouvement suivant. Les rapports hommes/femmes se répercutent dans les relations professionnelles : les supérieurs hiérarchiques ont beaucoup de pouvoir (les femmes qui désirent voir leur contrat renouveler ou obtenir les horaires qui leur conviennent le mieux sont à leur merci...), des pressions sont exercées pour que le personnel fasse les concessions désirées (travail le week-end, en nocturne...), les éléments de la vie familiale sont utilisés comme moyens de pression... La mise en place, dans certaines enseignes, d'une gestion individualisée (entretiens individuels, grille de critères dont dépend l'obtention de primes...) amplifie cette relation avec le supérieur hiérarchique dont le pouvoir discrétionnaire est accru.

En ce qui concerne les carrières, les possibilités de promotion offertes aux caissières sont relativement rares (elles se réduisent au secteur caisses...). Des formes de polyvalence se développent (caisse/rayons), le système des îlots caisse offre une plus grande autonomie aux caissières qui en font partie pour s'organiser et gérer leurs horaires. Nos interlocuteurs ont fait ressortir à la fois des situations dans lesquelles les qualifications du poste occupé ne se traduisent pas dans le salaire équivalent (cas de polyvalence avec le travail de rayon), des difficultés d'accès à la VAE pour des personnes ayant des niveaux particulièrement bas ou, au contraire, des situations de déclassement (caissières de niveau bac).

2.3. Le développement des activités de haute technologie et à emplois de niveau supérieur

Ce type de dynamique correspond au nouveau modèle de développement économique et aux nouvelles bases de la compétitivité économique que les politiques publiques cherchent à impulser dans les territoires : activités de haute technologie employant des personnes de haut niveau de qualification dont la dynamique est fondée sur un rapprochement territorial entre recherche, enseignement supérieur et industrie présenté comme favorisant la synergie entre acteurs et l'innovation. Elle est associée à un certain volontarisme de l'action publique. On croise ici à nouveau les implications des dynamiques et restructurations des grandes entreprises, mais pour d'autres fonctions que celle de la production associée à la dynamique 1 : fonctions de sièges sociaux et fonctions de recherche et développement, mouvements d'externalisation via l'essaimage et la sous-traitance mais sur des segments de haute technologie, en interaction fréquente avec les dispositifs d'action publique (les pôles de compétitivité notamment). Ici, on a affaire à des populations d'ingénieurs, de techniciens, chercheurs, doctorants, formés dans l'enseignement supérieur mais dont les qualifications s'alimentent et se renouvellent via des processus plus informels, au sein de réseaux, via les relations inter-entreprises, les associations d'entreprises... L'implantation de ces activités sur un territoire a aussi un effet d'entraînement de l'économie résidentielle, elle alimente donc nécessairement la dynamique 2.

Un exemple : les dynamiques liées aux hautes technologies (territoire d'Aubagne)

Ici, le développement d'activités de haute technologie et à emplois de niveau supérieur se fait essentiellement à travers les pratiques d'externalisation de grandes entreprises situées dans la proximité, mais hors du territoire. Cette externalisation s'opère selon deux modalités : l'essaimage et la sous-traitance. Les entreprises nouvellement créées dans ce contexte s'appuient sur les ressources collectives locales (pôles de compétitivité, associations, établissements d'enseignement et de formation) tout autant qu'elles contribuent à la propre dynamique de ces ressources. Elles sont, de ce fait, à travers leurs membres, des acteurs des dynamiques économiques territoriales.

Différentes entreprises de haute technologie sont issues d'un essaimage à partir d'une grosse société de micro-électronique située sur le territoire d'une commune voisine. Cette société spécialisée dans la fabrication des cartes à puces est elle-même le fruit d'un essaimage puisqu'elle fut créée en 1988 par des cadres d'une société aixoise. En 2000, elle employait 1 100 opérateurs, 500 techniciens et agents de maîtrise ainsi que 700 cadres. Différents plans sociaux se sont succédé dans les années 2000 accompagnant des restructurations faisant suite à l'intégration de la société dans un groupe nord-américain. Ces plans

sociaux ont été l'occasion de départs associés à la possibilité d'accéder à des financements. Deux entreprises rencontrées sont issues de ces restructurations ou d'essaimages, ceux-ci ayant visé à poursuivre dans des sociétés indépendantes certaines activités initialement gérées en interne.

La première est fondée en 2003 à Aubagne par une équipe de onze personnes. Son activité est basée sur la mise en œuvre des technologies « jet d'encre » dans les applications industrielles, l'impression, la microélectronique et le biomédical. Son offre se décline autour du moteur d'impression IPS (*Impika Printing System*) et comprend toute une gamme d'accessoires, de consommables et de services. Elle emploie une cinquantaine de personnes avec un chiffre d'affaires avoisinant les huit millions d'euros en 2007. Elle vise un marché international et a récemment remporté le marché des impressions des cartes grises.

La seconde, implantée sur une commune voisine, est issue du rachat en 2001 par une dizaine de cadres de cette société, de la division en charge de l'identification et de la traçabilité des produits. Elle est spécialisée dans la fabrication des puces et infrastructures RFID (*Radio Frequency Identification Device*). Il s'agit de composants qui permettent de marquer numériquement les objets pour qu'ils soient reconnus individuellement. En 2006, son chiffre d'affaires s'élève à 19 millions d'euros ; elle emploie plus de 120 personnes en 2007. Elle revendique le titre de leader mondial de la RFID. Elle est aussi implantée aux États-Unis et à Hong-Kong.

Ces sociétés sont membres de différents pôles de compétitivité – SCS, Capénergie... Leurs dirigeants sont particulièrement actifs dans la création et l'animation de nouvelles structures collectives : création d'un pôle RFID, création d'une association dont « *l'...Objectif est de mettre en avant les PME opérant sur la chaîne de valeur microélectronique régionale, véritables relais de croissance, d'innovation et d'emplois, mais qui souffrent d'un manque de temps et de ressources pour se rendre plus visibles* » (site de l'association). Ce type de dynamique a des implications notables sur les compétences et qualifications au niveau local. Elle permet le développement de compétences autour d'une filière (dans le cas présent, le silicium et le RFID par exemple). Les pôles de compétitivité, à leur tour, contribuent à cette dynamique via la mise en place de partenariats et le développement de projets communs. Ils constituent aussi des ressources pour les petites entreprises par les formations qui leur sont plus spécialement destinées. La création d'activités à travers ces formes d'externalisation, enfin, permet le transfert de compétences des grandes structures vers les plus petites, via la mobilité des personnes.

2.4. Le renouvellement d'activités traditionnelles et l'émergence de nouvelles activités

Ces deux dynamiques sont présentées ensemble car il n'est pas toujours aisé de les distinguer (de nouvelles activités émergent notamment du fait du renouvellement d'activités anciennes...) et elles s'appuient sur des processus de mobilisation des acteurs, d'acquisition de qualifications et de compétences qui sont similaires. Ces dynamiques se construisent à la croisée de trois facteurs : des trajectoires d'individus soutenues par un projet d'activité et de mode de vie ; des opportunités de marché, liées à la transformation de la demande ou à l'émergence de nouvelles demandes ; des politiques de soutien d'activités liées à des contextes locaux spécifiques. Elles se caractérisent par l'acquisition de nouvelles connaissances et/ou le renouvellement des connaissances des acteurs impliqués, souvent parce qu'il s'agit d'activités nouvelles et/ou parce qu'elles attirent de nouveaux profils de population. Ce processus se déroule en combinant des modalités différenciées de formation : apports de la formation initiale et des expériences professionnelles des personnes engagées, apprentissage sur le tas et autoformation, apprentissage via les réseaux amicaux et les familles, rôle important des centres proposant des formations spécialisées à destination des adultes. Ces trajectoires de mobilité sont associées aux processus de fermeture de sites, de reconversion qui conduisent des salariés à quitter les entreprises et à se réorienter au plan professionnel. Elles ont donc aussi un lien avec les dynamiques 1 et 3.

Un exemple : la filière argile à Aubagne

Du fait d'une présence de la matière première, le travail de l'argile est une activité implantée de longue date sur le territoire d'Aubagne et dans sa proximité. Production de tuiles, poterie, céramique, fabrication de carreaux bruts, poterie culinaire industrielle se sont succédé dans l'activité locale au cours du temps. La fabrication de santons a fait son apparition à la fin du 19^e siècle.

« *Dans les années 1970, Aubagne est encore clairement identifiée comme un lieu de production de céramique, plus qu'elle ne le sera dans les années 1980-1985, il y avait encore de grosses entreprises* » (un chef d'entreprise). Dans la période actuelle, la « filière argile » compte 44 ateliers de céramistes, de potiers

et de santonniers. Il s'agit d'un tissu de petites et moyennes entreprises et de petits ateliers d'artisans qui regroupent 200 emplois directs dont 150 salariés, à la fin de 2007. L'activité connaît de sérieuses difficultés économiques du fait d'un accroissement de la concurrence internationale et des transformations des formes de la distribution. Cette concurrence fut d'abord le fait de pays d'Europe du sud comme l'Italie, l'Espagne et le Portugal dans les années 1980, puis des pays des Maghreb et de l'Europe centrale. C'est maintenant la Chine qui entre sur le marché (les quotas d'importation de produits en provenance de la Chine ont été supprimés en juillet 2005). Les circuits de distribution se sont aussi transformés, avec la disparition des réseaux classiques de petits revendeurs au profit de la grande distribution. Si la consommation de céramique a progressé en France depuis 10 ans (+23 %), cette progression ne semble pas avoir profité aux entreprises nationales. Les ateliers aubagnais cherchent à développer des produits de niche et de petites séries et, en profitant de l'attractivité due à l'image du territoire, ils s'appuient sur la vente directe qui se maintient.

L'activité qui avait chuté dans les années 1980 a vu le nombre d'ateliers augmenter au cours des années récentes : il a presque doublé en 10 ans, passant de 25 à près de 45. Dans la même période, l'emploi a chuté puis s'est stabilisé. Cette filière a été en mesure de se renouveler, et ceci par différentes voies :

- l'implantation d'entreprises existantes, qui étaient installées ailleurs, à Marseille notamment. Elles sont venues sur le territoire pour des raisons d'image du territoire et d'incitations financières ;
- la création d'entreprises par des personnes formées à l'école de la céramique. Ce type de renouvellement s'est appuyé sur l'entrée de nouveaux profils, de personnes qui ne sont pas forcément d'Aubagne ou du métier (personnes en reconversion). L'école apparaît ici comme un vivier de nouvelles entreprises mais souvent les personnes qui s'installent ont du mal à s'en sortir et réalisent en complément différents travaux dans d'autres secteurs ;
- la création d'ateliers par des anciens salariés des entreprises de céramique, qui pour beaucoup travaillent en sous-traitance pour leurs anciens employeurs ;
- le renouvellement des entreprises familiales implantées localement de longue date (renouvellement des dirigeants).

Ce renouvellement tient à une forte mobilisation collective locale afin de soutenir l'activité, mutualiser des ressources et développer les marchés :

- création d'une association des céramistes et santonniers du pays d'Aubagne ;
- différents salons voient le jour ;
- reprise par les collectivités locales des ateliers d'une santonnière locale ;
- création d'un système productif local (SPL)³ ;
- le Prides (pôle régional d'innovation et de développement économique solidaire) « argile-céramique-santons » (financement du conseil régional) est labellisé en juillet 2008. Il regroupe les différents territoires de la région concernés par le travail de l'argile ;
- en cours : projet d'aménagement du site du marché de gros en vue de la création d'une cité de l'argile (entreprises, pépinière, couveuse...).

Les collectivités locales, qu'il s'agisse de la communauté d'agglomération ou du conseil régional apportent leur soutien constant à ces initiatives.

Enfin, l'école de la céramique joue un rôle important dans ce renouvellement. Elle offre deux types de formation, en apprentissage et pour les demandeurs d'emploi dans le cadre du plan régional de formation (PRF) débouchant sur deux CAP (CAP de tourneur, CAP décorateur) et un BEP (mise en œuvre des matériaux, industriel). L'école a récemment développé une offre de formation continue en direction des salariés en emploi et des artisans (formations axées sur la technique). Le public du PRF est composé d'adultes (de 35 à 40 ans), demandeurs d'emploi ou en congés individuels de formation (CIF). L'école reçoit beaucoup de demandes de personnes qui désirent changer de métier. Mais leur devenir dans la profession est loin d'être assuré. En général, les personnes en CIF retournent très souvent dans leur ancien emploi après la formation ; les demandeurs d'emploi ne peuvent pas trouver un emploi de tourneur salaria après seulement 9 mois de formation (trop faible productivité), ils retournent au chômage ou créent leur propre entreprise. L'école est à l'origine d'environ 50 % du renouvellement du tissu à Aubagne.

³ Les SPL sont des groupements d'entreprises, en majorité des PME/PMI, qui mutualisent des moyens et développent des complémentarités sur un territoire de proximité, pour améliorer leur efficacité économique, soutenus par un dispositif spécifique mis en place par la Datar (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et de l'attractivité régionale) en 1998 (www.datar.gouv.fr).

3. Quels enseignements pour l'observation et l'analyse des relations entre formation et emploi au niveau territorial ?

À partir de l'analyse du rôle des qualifications dans les dynamiques économiques territoriales, la recherche « Gens de métiers, acteurs du territoire » apporte un éclairage nouveau sur les relations entre formation et emploi au niveau territorial, tant sur leurs évolutions récentes que sur les aspects méthodologiques de leur analyse. On synthétisera ici ces apports en cinq grands points. Les deux premiers points concernent les résultats de la recherche.

3.1. Un éclairage sur le lien entre problématique de formation et problématique de développement économique

Sur ce plan, un de ses principaux résultats est de montrer que le développement d'activités offrant des emplois peu qualifiés est au cœur des dynamiques économiques actuelles rencontrées sur les trois territoires étudiés. Ce résultat vient en contrepoint des représentations et modèles de la compétitivité territoriale qui voient l'avenir à travers une « sortie vers le haut » constituée par le développement d'activités de hautes technologies, d'entreprises innovantes, offrant des emplois de niveau supérieur. Le développement d'emplois peu qualifiés ne peut être considéré comme résiduel et pouvant être dépassé à terme. D'une part, il est associé à des stratégies explicites de développement économique de certaines collectivités locales, à des stratégies économiques d'opérateurs captant de nouveaux marchés et de nouvelles demandes en pleine croissance, il s'inscrit pour partie dans la dimension résidentielle de l'économie (Davezies 2008). De l'autre, il est lié, par nature, au déploiement d'autres dynamiques dont il constitue une des implications directes.

Les modes et degrés d'ancrage territorial de ces dynamiques sont eux-mêmes variables. Les dynamiques 1 et 2 relèvent pour une grande partie d'opérateurs, de facteurs et de stratégies extérieurs aux territoires et de décisions sur lesquelles les acteurs locaux ont peu de prise. Dans ce sens, leur action possède un caractère essentiellement curatif, préventif ou défensif. La dynamique de type 3 repose explicitement sur la valorisation d'une dimension territoriale faisant jouer la proximité entre catégories d'acteurs. Du côté des acteurs publics et institutionnels locaux, il s'agit bien souvent d'une mobilisation volontariste qui s'opère à travers la mise en œuvre de dispositifs d'action publique décidés au niveau national (les pôles de compétitivité par exemple) ou décidés localement mais souvent de façon *ad hoc* (technopôles). Ce n'est que dans la mesure où cet ancrage territorial est effectivement relayé et porté par les acteurs de terrain (salariés, entreprises...) que ces stratégies peuvent acquérir une certaine réalité et se pérenniser. Cet ancrage territorial court cependant toujours le risque de l'artificialité. Ce sont les types 4 et 5 qui nous semblent revêtir la dimension territoriale la plus marquée. Elles concernent des activités ayant elles-mêmes un ancrage territorial fort : implantées de longue date sur le territoire, associées à des ressources spécifiques, liées à des choix politiques locaux. C'est dans le cadre de ces dynamiques que la capacité d'action des acteurs locaux paraît la plus forte : capacité des acteurs publics à agir sur les enjeux divers liés à ces activités (structuration de l'activité, formation, enjeux économiques...) et à aider ces nouvelles activités à se doter et/ou à capter des ressources, qui se conjugue avec la présence d'acteurs de terrain diversifiés et mobilisés.

3.2. Trois grandes tendances d'évolution transversales

Le processus croissant de formalisation des qualifications et compétences constitue la première de ces tendances. On la retrouve très largement, aussi bien dans les activités offrant des emplois peu qualifiés que dans celles qui proposent des emplois de haut niveau, comme le notent par exemple Perrat et Puissant, en ces termes : « Ainsi, on peut dire que dans la grande entreprise est à l'œuvre un débordement de la logique de qualification par la logique de compétence, tandis que dans l'aide à domicile, les compétences tacitement établies laissent la place à la construction de référentiels de qualification » (p. 13). Elle s'opère de différentes façons :

- l'introduction de modes de gestion par les compétences qui établit des grilles d'identification et des critères d'évaluation desdites compétences, que l'on retrouve aussi bien dans le commerce de grande distribution que dans les entreprises nationales et les services publics ;
- la professionnalisation d'emplois peu ou moyennement qualifiés (comme par exemple celui des distributeurs de prospectus ou les salariés des remontées mécaniques ayant principalement acquis leur qualification sur le tas) ;
- les dispositifs de validation des acquis (VAE) qui formalisent les compétences et les savoirs d'expérience ;

- la structuration des activités nouvelles qui passe par la mise en place de certifications, d'agrément et de labels (énergies renouvelables, métiers du sport) ;
- la montée en puissance des réglementations sécurité et de la normalisation qui conduit au développement de procédures formalisées et de certifications (agroalimentaire, aéronautique...);
- les relations interentreprises fonctionnant sur la base de cahiers des charges et certifications élaborés par les donneurs d'ordre...

La seconde de ces tendances se révèle à travers un processus général de distanciation de la gestion de la relation salariale par rapport au territoire. Cette tendance s'opère via les modalités de gestion privilégiées par les entreprises, comme la centralisation de décisions au sein des organes de direction des groupes et l'élaboration de modes de gestion standardisés appliqués en l'état au niveau territorial ou encore, dans certaines activités, la priorité accordée au droit ou au aux dispositifs conventionnels par de nouveaux opérateurs là où les relations interpersonnelles primaient (cas des remontées mécaniques dans le Briançonnais)... Dans de nombreuses activités, les centres de décision et de gestion du personnel ne sont plus locaux. Cette distanciation est aussi géographique et concerne plus particulièrement les salariés, du fait de la mobilité géographique et du recours croissant qui est fait dans certaines activités à des travailleurs étrangers engagés temporairement sur le territoire.

Enfin, la troisième tendance peut être caractérisée comme celle de la PMSisation. Qu'il s'agisse des implications des réorganisations industrielles, de l'évolution du secteur public et des grandes entreprises nationales ou bien encore de la création d'entreprises par des acteurs individuels, on retrouve cette tendance dans tous les types de dynamique. Ainsi, les dynamiques économiques territoriales passent aujourd'hui par le développement d'unités de petite taille, dans le secteur privé. Ces petites unités, souvent très dépendantes de grands groupes, sont au cœur de la création d'emploi dans les territoires. Elles offrent cependant des conditions qui ne sont plus les mêmes que celles qui caractérisaient les grandes structures qu'elles sont venues remplacer.

Les trois autres points concernent les enseignements à tirer des choix méthodologiques de la recherche.

3.3. Les modalités d'acquisition et de renouvellement des qualifications

La recherche a privilégié une analyse des dynamiques économiques territoriales en partant des acteurs de ces territoires et en prenant en compte leurs trajectoires. Il s'agissait par là, d'une part, de repérer l'ensemble des modalités qui président à la construction des qualifications et compétences et, de l'autre, de les saisir en dynamique : comment les qualifications et compétences se renouvellent-elles ? Comment les populations participant aux dynamiques économiques territoriales sont-elles elles-mêmes les acteurs des processus qui donnent aux qualifications une certaine plasticité ? Ce faisant, la recherche permet d'identifier la gamme la plus large des modalités d'acquisition et de renouvellement des qualifications et des compétences et fait particulièrement ressortir l'importance du rôle des modalités non formalisées. En effet, à côté des principaux dispositifs de formation formalisée comme la formation initiale, la formation continue en entreprises ou pour adultes, nous avons pu observer comment jouent les réseaux (professionnels, amicaux et familiaux, d'école), les relations interentreprises, l'expérience professionnelle et l'apprentissage sur le tas, l'auto-formation... Nous avons pu observer, de même, comment ces différentes modalités sont mobilisées, combinées et appropriées par les personnes dans leurs trajectoires, ce qui fait d'eux les acteurs de parcours que l'on pourrait qualifier de « formation tout au long de la vie », et ceci indépendamment de tout dispositif volontariste et organisé en la matière. Il convient par ailleurs de tenir compte des itérations entre modalités informelles et modalités formelles : des apprentissages réalisés par des voies informelles peuvent être transformés, via le passage dans des modalités formelles, en certification (cas des pratiques sportives de loisir qui débouchent sur un brevet d'État après passage dans un centre de formation spécialisée) ; les voies informelles viennent à leur tour enrichir et renouveler les acquis de la formation formalisée...

Cette considération invite à dépasser l'observation fondée sur la seule prise en compte des dispositifs formalisés, institutionnalisés, principalement liés à l'action publique. Elle permet d'insister sur le fait que la réalité sociale se déploie bien au-delà de la sphère d'influence de l'action publique et de ses dispositifs, et qu'elle possède par rapport à eux une grande autonomie. Ceci conduit à interroger les modes de connaissance habituellement mobilisés qui appréhendent en premier lieu ce qui est mesurable, objectivable et évaluable au plan quantitatif, repérable à travers l'appareillage statistique existant, pour s'engager vers une prise en compte de ce qui ne se révèle pas à travers ces modes de connaissance et qui relève des pratiques d'acteurs. Par ailleurs, il faut souligner les limites des indicateurs statistiques de qualification des personnes qui ne prennent en considération que les niveaux de qualification des emplois occupés et les

niveaux d'éducation scolaire, laissant dans l'ombre tout ce pan des connaissances acquises de façon informelle, et non certifiées.

3.4. Les acteurs des territoires

En s'intéressant à l'ensemble des populations présentes sur un territoire, la recherche invite à élargir les catégories d'actifs généralement prises en compte, et ceci pour différentes raisons. D'une part, nous avons pu voir en quoi les dynamiques économiques territoriales dépassent largement la seule catégorie des salariés pour en concerner très directement d'autres, comme les indépendants, les artisans, voire même les retraités et inactifs qui, plus indirectement quant à eux, peuvent aussi être des acteurs de ces dynamiques (via les associations, la vie locale...). D'autre part, à travers la prise en compte des trajectoires, nous pouvons observer des phénomènes fréquents de mobilité entre statuts – de salarié à indépendant dans certains métiers, de salarié à dirigeant d'entreprise dans le cadre de l'essaimage..., et probablement de retour vers le salariat. Cette articulation est un support essentiel à la construction des qualifications et compétences et à leur renouvellement, *a fortiori* quand la mobilité de statut s'accompagne d'une mobilité professionnelle. Enfin, notons aussi que ces statuts peuvent s'articuler et se combiner, ce qui les rend encore plus difficiles à distinguer, comme dans le cas de la pluri-activité. Il semblerait par ailleurs que les restructurations du tissu productif et l'évolution des formes de mobilisation des personnes dans l'emploi et le travail contribuent, à terme, à brouiller encore plus les frontières entre salariat et travail indépendant, comme en témoignent l'émergence récente du statut d'auto-entrepreneur pouvant être combinée avec d'autres statuts ou encore la réflexion engagée sur un statut hybride qui combinerait indépendance juridique et dépendance économique (Union européenne).

3.5. La porosité des territoires

Le découpage territorial retenu initialement relevait plus d'un choix pragmatique pour conduire les observations de terrain qu'il ne se fondait sur l'idée que chacun d'eux constitue une entité en soi sur laquelle des cohérences et des relations systémiques peuvent être hypothétiquement attendues au titre des dynamiques économiques. *A fortiori*, il ne s'agissait pas de considérer ces entités comme des espaces clos sur eux-mêmes. Les observations conduites au cours de la recherche « Gens de métiers, acteurs du territoire » réitèrent ce constat, déjà démontré à de nombreuses reprises, de porosité des territoires (Lamanthe 2005b). Concernant le rôle des qualifications dans les dynamiques économiques territoriales, cette porosité est double. D'une part, elle tient au fait que les relations inter-entreprises, qui sont au cœur des dynamiques économiques, dépassent largement les limites d'un découpage territorial y compris, comme c'est le cas dans la présente recherche, lorsqu'il s'agit d'un territoire de l'action politique en matière économique (les communautés d'agglomération notamment). Nous avons pu constater, par exemple, que de nombreuses entreprises implantées sur le territoire d'Aubagne entretiennent des liens organiques avec un donneur d'ordre situé dans une relative proximité géographique mais pas sur le territoire lui-même. Les dynamiques économiques sont aussi à considérer comme étant le fait de relations et d'interactions qui dépassent le seul territoire (relations entre acteurs, individuels et collectifs, institutionnels, entre entreprises), de stratégies et décisions qui dépendent de centres situés hors du territoire (gros opérateurs, groupes, régulations nationales et européennes...). Il semble ainsi important de pouvoir intégrer dans l'observation locale la prise en compte des filières dans lesquelles s'insèrent les entreprises et les territoires sur lesquels ces filières se déploient. D'autre part, la recherche invite à considérer la mobilité géographique des personnes comme un élément clé de la problématique des qualifications dans les dynamiques économiques territoriales, et ceci de différents points de vue. Les personnes qui viennent s'installer sur un territoire apportent avec elles des qualifications et compétences qu'elles vont engager dans les activités économiques en se rendant disponibles sur le marché du travail. Nous avons vu en quoi et pourquoi la mobilité féminine pouvait contribuer à alimenter les secteurs offrant des emplois peu qualifiés. Mais ces qualifications et compétences peuvent être recyclées dans de nouvelles activités et se renouveler à cette occasion, soit pour réaliser un projet de vie et/ou professionnel (projet d'une activité dans le sport de montagne par exemple...), soit faute de mieux (retour des jeunes diplômés du supérieur dans le Briançonnais, personnes suivant un conjoint lui-même en mobilité...). Il faut aussi considérer le cas de la mobilité temporaire, avec l'apport de salariés qui ne sont présents sur le territoire que de façon saisonnière. On le voit, les qualifications mobilisées dans les dynamiques économiques d'un territoire ne sont pas toutes, et de loin, construites sur place.

Enfin, l'ensemble des observations réalisées au cours de la recherche nous invite à faire un retour sur le caractère « adéquationniste » qui, malgré les critiques dont il est l'objet et d'une certaine façon faute de

mieux, reste très prégnant dans l'observation et dans la gestion des relations entre formation et emploi au niveau territorial. En effet, bien souvent, la construction de l'offre de formation initiale ou continue se base sur la prise en compte des besoins des entreprises mis en regard des qualifications disponibles dans la population concernée au sein du territoire en question. Dans cette approche, les populations sont définies par leurs qualifications formelles et c'est presque toujours la logique de l'entreprise qui prime. Cette approche fait l'économie de considérer les populations, par ailleurs souvent renvoyées au statut de simples publics dans les catégories de l'action publique, comme des acteurs potentiels des dynamiques économiques et comme acteurs de leurs trajectoires de formation, quel que soit leur niveau d'éducation et leurs qualifications. Elle rend invisibles les processus de construction d'acquisition et de renouvellement des qualifications et compétences qui suivent des circuits non formels ainsi que le rôle de la mobilité professionnelle. Elle tend à refermer le territoire sur lui-même et à ignorer le rôle de la mobilité géographique qui vient « troubler » le jeu local des relations entre formation et emploi. Pour toutes ces raisons, ce sont les modes mêmes de production des connaissances mobilisées qui doivent être interrogés et renouvelés.

Bibliographie

Arborio A.-M., Méhaut P., Bouteiller J. (2007), « Entre armée de réserve et liste d'attente : les employées du secteur hospitalier à l'aune de la sécurisation des parcours », communication pour les XIV^è Journées du longitudinal, Orléans, 30-31 mai.

Bel M., Inthavong S., Lamanthe A., Landrier S. (2007), « Tourisme de montagne : les compétences au service des modes de développement », *mémo ORM*, n° 33, mai.

Bel M., Inthavong S., Lamanthe A., Landrier S. (2009), *Le rôle des compétences dans les dynamiques territoriales. L'exemple du Grand Briançonnais, territoire de montagne*, tome 1 de la recherche « Gens de métiers, acteurs du territoire », 80 p.

Colletis G., Pecqueur B. (1993), « Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives ? », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 489-508.

Davezies L. (2008), *La République et ses territoires, La circulation invisible des richesses*, Paris, Seuil, coll. « La République des idées ».

Garnier J., Lamanthe A., Lanciano C., Mendez A., Mercier D., Rychen F. (2004), *Les modes de transition du tissu productif régional en Provence-Alpes-Côte d'Azur. Une étude comparative de quatre sites*, Aix-en-Provence, LEST, Rapport pour le conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur, 400 p.

Lamanthe A. (2005a), « Les transformations du marché du travail : un éclairage à partir de l'analyse des décalages entre offre et demande dans un système localisé », *Sociologie du Travail*, 47, p. 37-56.

Lamanthe A. (2005b), « La formation, un levier pour la reconversion des territoires ? », *Formation Emploi*, n° 92, p. 21-33.

Lamanthe A. (2009), *Le rôle des qualifications dans les dynamiques économiques de trois territoires : Pays d'Aubagne, Grand Avignon, Briançonnais*, tome 3 de la recherche « Gens de métiers, acteurs du territoire », 88p.

Maurice M., Sellier F., Silvestre J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, coll. « Sociologies ».

Machado J., (2009), *Rapport sur les transformations de l'industrie dans les territoires de la communauté d'agglomération du Grand Avignon et la communauté d'agglomération du Pays d'Aubagne et de l'Etoile*, 116 p.

Pecquer B., Zimmermann J.-B. (2004), *Economie de proximité*, Paris, Lavoisier.

Perrat J., Puissant E. (2009), « *Industrialisation des services, servicisation de l'industrie et devenir des modèles d'emploi : l'exemple révélateur de l'aide à domicile* », communication aux XIIe JIST, Nancy, 25-26 juin.

Skyline International Network, *Commerce de proximité*, rapport final au conseil général de Vaucluse.

Prévention des risques du travail et territoires d'action : quelles compétences collectives ?

Éric Verdier*

1. Introduction. Une approche des territoires en termes de régimes d'action collective

Qu'elles soient d'origine étatique ou conventionnelle, les règles qui encadrent la relation individuelle de travail jouent classiquement un rôle central dans la limitation et le partage des risques inhérents au travail entre le salarié, son employeur et la collectivité (Supiot 1994, p. 67 et suivantes). Initialement centrée sur les risques pesant sur l'intégrité physique du travailleur, la prise en charge collective s'est étendue aux aléas affectant la capacité « de reconstitution de la force de travail » (à travers notamment la législation sur le temps de travail) et aux risques d'insécurité économique en cas de perte de la capacité de travail ou de chômage » (Salais *et alii* 1986). Ces dernières années, la problématique des risques de l'emploi s'est développée, en France, à la confluence du droit et de l'économie en vue d'analyser les conséquences d'une dissociation croissante des fonctions d'entrepreneur et d'employeur (Morin 2000 ; Dupuy, Larré 1998) portée par le recours à diverses formes de triangulation de la relation de travail, telles que l'intérim, ou résultant de réseaux d'organisations productives économiquement subordonnées mais juridiquement indépendantes (Rorive 2003). Cette problématique interroge la possibilité d'une conciliation entre une recherche accrue de flexibilité du marché du travail et un renforcement de la sécurité des personnes. De même en matière de santé au travail et de prévention des risques professionnels (accidents du travail, maladies professionnelles et inaptitude au travail...), l'action publique se recompose profondément autour d'un paradigme épidémiologique qui vient bousculer le principe d'une négociation sociale des risques professionnels (Henry 2004) qui jusqu'alors, rythmait l'action collective. On défend d'ailleurs l'idée selon laquelle la problématique du travail et de ses conditions d'exercice revient progressivement au centre du dialogue social et de l'action publique après une longue et large prédominance des enjeux liés à l'emploi et au salaire. Plus précisément prévaut l'idée selon laquelle traiter l'une de ces dimensions indépendamment des autres expose l'action collective à de sérieuses déconvenues.

Dans cet esprit, deux recherches collectives (Mériaux et Verdier 2006 ; Verdier 2008) appuyées sur des études de cas ont examiné comment des initiatives collectives d'origine territoriale s'efforçaient de construire une prévention collective des risques qui pèsent sur l'emploi et la santé au travail. Se mettent ainsi en place des configurations d'acteurs que l'on qualifie d'« innovantes » dans la mesure où elles cherchent à surmonter les limites ou les impasses des routines installées dans les dispositifs collectifs existants, publics et privés. Dès lors ce sont les paramètres « classiques » des relations professionnelles qui tendent à se déformer : au face-à-face des salariés et des employeurs se substituent des tours de table incluant les administrations de l'État, les collectivités locales, les experts en ingénierie de projets, des associations locales d'entreprises, etc. ; là où la négociation sociale dans sa forme classique vise une production normative dans le cadre défini par la loi ou la convention collective, ces formes diversifiées de dialogue territorial instrumentent une action collective orientée vers la production d'un bien commun « situé » (Salais 1998), soit assurer le développement économique de tel espace territorial ou le traitement d'un problème localisé (remédier aux difficultés de recrutement en personnel qualifié durant la saison touristique) ; en outre, le champ de la régulation ne se limite pas à l'échange salarial *stricto sensu* mais prend en compte les conditions d'emploi et de travail au sens très large (conditions de logement et de transports par exemple) et de plus en plus, les nouveaux paramètres qui affectent la compétitivité d'un territoire : attractivité (d'un métier, d'un bassin d'emploi), qualité des formations professionnelles, etc.

Dès lors s'échafaudent de nouveaux cadres d'action collective qui favorisent la construction de projets communs par delà la diversité des évaluations de l'avenir (Bazzoli 2000) portées par les divers acteurs parties prenantes. Le projet ne saurait être assimilé à la poursuite d'objectifs dans le cadre d'un plan ou d'un programme d'action totalement défini a priori. Il s'agit plutôt d'un cadre d'interprétation commun qui conduit les auteurs à définir un cheminement vers une visée partagée, soit à engager une « *aventure sociale dont l'horizon reste vague* » (Reynaud 2003, p. 112) mais qui définit cependant la « *manière dont chacun s'y engage pour y contribuer* » (*ibid.*). Les conventions qui règlent ce projet « *ne peuvent être analysées [...]*

* Cnrs / Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (Lest), Aix-en-Provence.

comme le résultat d'un calcul économique » (Reynaud et Richebé 2007, p. 28) mais comme un accord initial qui fait l'objet d'un travail constant de redéfinition puisque « *c'est de l'action elle-même que naissent les obligations de l'action, c'est elle qui crée, comme son horizon, les évaluations* » (ibid.). Ces dispositifs sont ainsi le fruit d'une dynamique originale d'accords et de compromis qui constituent des modalités variées de la régulation conjointe (Reynaud 1997). Puis, ils établissent :

1. des règles qui visent à gouverner les relations individuelles dans l'espace circonscrit par l'initiative collective, c'est à dire à canaliser l'opportunisme
2. la mise en œuvre du projet que fonde l'accord résulte d'une dynamique d'interprétation et d'ajustement des règles initiales : *de facto* sa portée est suspendue au processus d'apprentissage collectif.
3. que la viabilité du projet tient à sa légitimité, c'est-à-dire à la réalité de l'« *obligation que se créent les acteurs en vue de résoudre (régler) des problèmes sur lesquels ils se reconnaissent le pouvoir d'agir en commun* » (Lichtenberger 2003, p. 53-54).

Dit d'une manière synthétique, l'enjeu commun aux différentes scènes étudiées est de construire, dans le cadre d'une action collective, la disponibilité d'une main-d'œuvre suffisante en nombre et en qualification en vue de favoriser la réalisation de projets de développement économique, tout en veillant à ce que leur réalisation ne soit pas excessivement dépendante d'emplois fragiles (instables ou précaires) et peu porteurs en termes de développement des compétences. On part de l'hypothèse qu'il s'agit ainsi d'être en mesure de faire face, individuellement et collectivement, à d'éventuelles reconversions, résultant de pertes de compétitivité industrielle et/ou de délocalisations ou encore, dans une version moins défensive, de prévenir l'incapacité collective à convertir en perspectives de développement des opportunités industrielles et commerciales.

Pour parvenir à en cerner les logiques de conception et de mise en œuvre, ces initiatives territoriales sont analysées en termes de régimes idéal-typiques d'action collective. Ils constituent autant de manières de construire la régulation conjointe selon différentes dimensions :

- les problèmes économiques, sociaux et politiques qui engendrent un intérêt collectif à agir, qui lui-même inspire un projet partagé ;
- les configurations d'acteurs publics et privés qui définissent et mettent en œuvre ces projets, en vue d'arrêter des règles de procédures mais aussi parfois des prestations de service ;
- les places respectives de la négociation collective, du dialogue social et de l'intervention publique unilatérale dans la définition des règles du jeu (Jobert 2008) ;
- l'espace politique dans lequel se déploie le projet, sachant que le plus souvent multiniveaux, l'action collective distribue les rôles entre personnes publiques et privées, entre pouvoirs de différents niveaux, depuis le territoire circonscrit à une zone d'emploi jusqu'au Fonds social européen (Massardier 2004) ;
- les connaissances qui, définissant et évaluant les risques du travail, contribuent à former les anticipations des acteurs ; elles reposent sur des degrés très variables d'expertise (Setbon 2004) ;
- les principes qui soutiennent la prise en charge des risques du travail ainsi que les instruments et les techniques mobilisés pour y faire face ; il en ressort des règles qui identifient les responsabilités, cadrent les modes opératoires et organisent le suivi et l'évaluation. On est là dans un « travail d'organisation » qui recouvre « *la manière dont les acteurs, dans un contexte particulier, se mobilisent pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier et pour mettre en place des dispositifs pour régler leurs échanges* » (de Terssac 2003, p. 122).

De l'ensemble de ces interactions ressortent des finalités de l'action collective que l'on peut caractériser autour de la définition d'un « bien commun » (voir Thévenot 2006). Progressivement, se dégage un principe d'action partagé qui renvoie à ce qu'il conviendrait de faire pour développer une action collective efficace et légitime destinée à sécuriser les personnes en matière d'emploi et de travail : protéger, favoriser des « transactions honnêtes », construire l'attractivité des territoires d'action, faciliter des projets de développement ou encore offrir un cadre pertinent pour des opportunités individuelles... (voir tableau récapitulatif ci-dessous).

2. Une action collective tutélaire : protéger l'intégrité des personnes

Cette modalité d'action répond à un double constat liminaire : l'incapacité de la réglementation à assurer la protection des biens et des individus ; la nécessité d'intervenir sans délai. La sécurité et l'intégrité des personnes, physiques au premier chef (certaines catégories de salariés), mais aussi morales (des entreprises), sont en jeu. Dans les situations les plus préoccupantes, les risques de l'emploi et les risques professionnels sont étroitement entremêlés au point de mettre en cause la sécurité physique et psychique de salariés « insérés » sur des segments particulièrement exposés du marché du travail, par exemple, les saisonniers de la restauration d'une très importante station balnéaire qui en sont réduits à dormir sur les plages à l'issue de journées d'une excessive longueur, parfois sans bénéficier d'un contrat de travail en bonne et due forme ; ou encore l'importance du travail dissimulé dans l'hôtellerie-restauration des Alpes-Maritimes. En outre, ces pratiques mettent en cause la viabilité des entreprises respectueuses de la législation parce qu'elles subissent ainsi une concurrence déloyale. Compte tenu de l'urgence et de la gravité des enjeux, les acteurs collectifs mettent en place des dispositifs d'actions qui entremêlent des instruments d'intervention classique – contrôles et sanctions en cas de manquement à la réglementation publique – et d'autres issus de la « soft law » sous la forme de chartes, telles que celle du travail saisonnier (Cap d'Agde) ou celle de « lutte contre le travail illégal dans l'hôtellerie-restauration » (Alpes-Maritimes). En situation, la hiérarchie des normes renverse l'ordre social habituel. A priori, la portée juridique de ces engagements volontaires est réduite puisque pour l'essentiel, ces chartes se contentent de rappeler les obligations légales préexistantes. Mais précisément, l'ampleur et la récurrence de leur contournement témoignent d'une effectivité relative et au-delà, d'une crise de légitimité des règles fondatrices de la relation salariale. Dès lors la reformulation de ces normes juridiques et leur mise en œuvre dans des dispositifs d'action spécifiques et partenariaux associant employeurs et pouvoirs publics soutient un processus de relégitimation des règles de droit afin d'en réactiver l'effectivité sur un territoire délimité par les acteurs en capacité d'agir.

Il reste que ce type de dispositif est confronté à des sources de défaillance multiples. En effet toutes les parties prenantes n'ont pas intérêt à le soutenir. C'est le cas évidemment de petits employeurs opportunistes dont les entreprises peuvent avoir une existence limitée à une seule saison, quitte à réapparaître ailleurs et/ou sous une autre identité commerciale l'année suivante. C'est le cas aussi de saisonniers étudiants peu regardants sur le respect des règles (déclaration à la sécurité sociale), pour autant que la situation leur permette de gagner plus que le net standard. C'est le cas enfin avec une représentation des employeurs qui dans les faits, ne s'emploie pas à faire respecter les engagements souscrits politiquement dans une charte comme celle visant à lutter contre le travail dissimulé dans les Alpes-Maritimes.

3. L'action collective régulatoire : réduire les asymétries sur le marché du travail

Il s'agit de remédier aux effets négatifs, tant pour les individus que pour les collectivités territoriales ou professionnelles, des asymétries excessives de ressources, de pouvoirs et de connaissances ou pour le dire autrement, d'apporter un cadre qui favorise des « transactions raisonnables » (Commons 1934) entre protagonistes de la relation salariale : le but peut être de limiter les externalités négatives liées à la mauvaise qualité des prestations et des conditions de travail, en termes d'atteinte à la santé ou de perte d'emploi liées à une compétitivité insuffisante d'entreprises prisonnières d'un positionnement sur des services de bas de gamme.

C'est ainsi qu'une maison du travail saisonnier s'est efforcée d'assurer, bien en amont de la saison, une rencontre en offre et demande de travail, de telle sorte que les transactions puissent se faire dans la clarté et dans la recherche de qualité des prestations de service, par exemple par l'entremise d'un recours préalable à la formation destiné à améliorer les qualifications et l'attractivité des emplois.

Tout en étant placée sous l'égide d'une charte, cette action collective régulatoire s'apparente au jeu classique des relations professionnelles, en ce sens qu'employeurs et représentation des salariés confrontent régulièrement leurs points de vue sur les objets en discussion – travail saisonnier, logement des salariés, santé au travail – ; en affrontant des problèmes très concrets, ils tentent ainsi de (re)construire leur légitimité à l'égard de leurs mandants potentiels. Mais dans le même mouvement, elle s'en distingue de plusieurs points de vue, d'une portée variable selon les situations concrètes :

- le passage par les scènes institutionnalisées classiques et la conclusion d'accords formels juridiquement opposables sont loin d'être systématiques. Il s'agit plutôt de mettre à disposition des employeurs et des salariés des ressources opérationnelles (des services et des conseils aux saisonniers et à leurs employeurs sous la forme, par exemple, d'une bourse des emplois à la fin de l'hiver) ou susceptibles

de cadrer l'action à venir (guide méthodologique de prévention des risques professionnels dans l'hôtellerie et la réparation automobile des Alpes-Maritimes);

- l'implication des élus comme garants politiques du bien commun local ou territorial (forte dans le cas de la maison du travail saisonnier, plus modeste dans celui de la station de ski du Lioran) s'avère être le pivot du dispositif ;

- enfin la tendance au décloisonnement des différentes interventions publiques se manifeste par le traitement conjoint des conditions d'emploi, des rémunérations, de la protection sociale, de l'accès à certains services collectifs (tel que le logement), de la prévention des risques, de la qualité de la formation professionnelle, etc.

Pour avoir une chance d'être opérationnelle, cette recherche d'une relation salariale de meilleure qualité appelle des diagnostics plus précis des situations professionnelles individuelles et des pratiques patronales que cela n'était le cas dans l'urgence de l'action tutélaire : elle conduit à la réalisation d'enquêtes ad hoc dans le but d'apprécier les caractéristiques sociodémographiques des personnels (saisonniers, salariés de la restauration touchés par le travail dissimulé), la récurrence des passages par ces formes d'activité, les stratégies d'usage des employeurs. Le parrainage par les élus locaux de la maison du travail saisonnier a permis d'ouvrir le dossier difficile du logement des saisonniers ; des solutions – partielles il est vrai – ont commencé à être mises en œuvre (construction de logements réservés). Face à une compétitivité déclinante de l'offre de services (touristiques), stopper la dégradation des conditions de travail et d'emploi puis les améliorer s'imposent comme des conditions incontournables pour établir une relation salariale moins « déraisonnable » et requièrent l'implication des acteurs politiques territoriaux.

Tableau 1

LES DIFFÉRENTS RÉGIMES D'ACTION COLLECTIVE EN MATIÈRE DE FORMATION, D'EMPLOI ET DE TRAVAIL

	Types d'action collective				
	Tutélaire	Régulatoire	Entrepreneuriale	Facilitatrice	Opportuniste
Nature des risques	Atteinte à la santé Concurrence déloyale	Mauvaise qualité de la relation salariale	Indisponibilité immédiate des qualifications	Risques catégoriels (travailleurs âgés, jeunes non qualifiés...)	Déficit quantitatif d'emplois et d'activités
Configuration d'acteurs	Tripartisme volontaire (pouvoirs publics, syndicats, patronat)	Tripartisme et rôle clé des élus locaux	Partenaires privés vs agences publiques de développement	Réseaux d'acteurs diversifiés	Lobbying
Place des relations professionnelles	Faible institutionnalisation <i>Re-légitimer la loi</i> par l'engagement volontaire	Dialogue social et production de services effectifs	Rôle supplétif ou mineur	Détermination de règles procédurales	Absence au niveau collectif
Niveau d'intervention privilégié	Application locale de principes généraux	Local et/ou sectoriel (subsidiarité)	Définition d'un espace d'action circonscrit	Sectoriel et/ou multiniveaux	Local (privilèges de zone)
Mode d'identification des risques	Constats empiriques Plaintes Mise en danger flagrante	Experts publics Enquêtes statistiques ad hoc	Consultants Enquêtes ad hoc Prospective	Observatoires permanents : Populations à risque Prospective	Constats empiriques
Instruments de prévention	Adhésion à une charte de bonnes pratiques Information sur le(s) droit(s) et les devoirs	Guide méthodologique formalisé Construire un marché	Dégager de nouvelles opportunités Attractivité	Construire des marchés du travail adaptés Equiper les trajectoires	Diminuer les coûts
Instruments de couverture des risques	Sanctions : identifier pour exclure	Activation de la négociation salariale	Incitations publiques	Mutualisation des ressources Transférabilité des droits	Équipements collectifs de base et logistiques
Instruments de gestion des risques	Police du travail Responsabilité pénale et civile de l'employeur	Retours d'expériences	Cercles décisionnels et forums de débats	Délibération collective régulière	Soutenir l'implantation rapide de nouvelles entreprises
Indicateurs de succès	Diminution des conflits en justice	Usage précautionneux de la main-d'œuvre	Création d'emplois qualifiés	Attractivité Compétitivité Développement des compétences	Densité des emplois et des activités
Principe d'action	Protection de l'intégrité des personnes physiques et morales	Favoriser des transactions « honnêtes »	Soutenir la création de valeur et l'attractivité	Faciliter la construction de projets locaux et individuels	Offrir des opportunités aux employeurs

Source : enquêtes de terrain (Mériaux et Verdier 2006 ; Verdier *et alii* 2008).

4. L'action collective facilitatrice : incomplétude et ouverture d'un jeu négocié

Ce mode d'action, a priori le plus proche des relations professionnelles classiques, témoigne de deux caractéristiques majeures de l'action publique :

- d'une part, la nécessité d'associer, par le biais de tours de table successifs, de nombreuses parties prenantes à la définition des problèmes à traiter puis à l'élaboration de possibles démarches partagées ;
- d'autre part, la procéduralisation des négociations et transactions : l'incomplétude des accords conclus « en haut », ici au niveau de la région principalement, font qu'ils appellent un travail en situation pour être en mesure de prendre en compte l'hétérogénéité des territoires d'action et ainsi de devenir effectifs. En fait leur pertinence est largement suspendue à la capacité de ces investissements de forme à faciliter la mise en œuvre de projets d'initiative locale relevant d'autres modalités d'action collective, notamment réglementaires (voir ci-dessus) ou entrepreneuriales (voir ci-après). De ces qualités de facilitation dépend en contrepartie la faculté pour les acteurs des territoires à s'approprier les ressources de divers ordres mis à disposition par ces accords. Parmi celles-ci, la qualité de l'expertise et des connaissances statistiques est essentielle pour qualifier les situations et justifier de la mobilisation des ressources financières (ressources publiques ou mutualisées).

Pour une large part, les accords tripartites de branche en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) relèvent de ce modèle type. Leur nature procédurale se traduit notamment par l'affichage de principes directeurs – présence de la représentation des salariés, soutien à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, prévention de l'exposition au chômage des moins qualifiés, qualité de la formation par apprentissage etc. – et le souci affiché par les négociateurs d'opérationnaliser les règles en fonction des marchés du travail locaux et des spécificités d'entreprise. Dans les secteurs « diffus » dans l'espace régional – BTP, HCR... –, les caractéristiques du marché du travail varient parfois sensiblement d'un bassin d'emploi à l'autre. Dès lors, l'identification de catégories cibles des politiques de formation et de qualification, afin de contrebattre la classique polarisation de ces ressources sur les salariés les mieux dotés, nécessite la mise sur pied d'instruments de connaissance par le biais d'enquêtes ad hoc et d'observatoires permanents sur l'emploi, le travail et les qualifications : la qualité de la veille statistique sur l'émergence de (nouvelles) populations à risques devient l'une des conditions déterminantes de la viabilité de ces dispositifs.

Cependant malgré les échanges politiques (Pizzorno 1978) qui s'échafaudent au niveau régional – par exemple revaloriser les salaires de tel secteur pour rendre les emplois plus attractifs et donner ainsi pleinement leur sens aux investissements publics en formation initiale et continue –, un tel dispositif s'expose n'être qu'un cadre rhétorique vertueux mais sans application concrète s'il n'est pas activé par des projets de développement portés par des territoires. Cette interaction complexe entre les niveaux d'action tarde souvent à s'établir et fait que ces dispositifs, malgré la récurrence de conventions d'applications ne sont que les vecteurs d'une procéduralisation, laquelle devient alors sa propre fin, sans guère d'applications concrètes (de Munck 1997). En effet, la faiblesse des relais territoriaux du conseil régional fait que ces facilités ne trouvent pas les projets pertinents susceptibles d'activer efficacement les ressources ainsi mises à disposition.

5. L'action collective entrepreneuriale : construire des actifs spécifiques dans un espace circonscrit

Cette forme d'action collective concerne des enjeux et des risques plus étroitement définis, par exemple, relatifs à un milieu professionnel dans un espace territorial bien défini (un « pays » ou une communauté de communes). La construction du projet de développement mobilise et engage des configurations d'acteurs beaucoup plus proches de la décision économique que dans les cas précédents et, de ce fait, plus restreintes : ainsi dans le cas étudié de la construction et de la réparation de navires de plaisance à La Ciotat, il s'agit de faire de l'association de développement local « *une entreprise virtuelle avec une gestion par projets* » afin de cibler au mieux les aides publiques mobilisées (Garnier et Mercier 2006). Le programme intégré territorial (PIT) du « pays » de Sablé-sur-Sarthe est un autre exemple, encore inachevé, d'une telle approche entrepreneuriale, en l'occurrence portée par deux acteurs majeurs, la communauté de communes et un club d'employeurs.

La nécessité de conforter les projets de développement par le recours à l'expertise s'avère d'autant plus indispensable que les enjeux sont en soi et pour chaque partie fort complexes, et que les acteurs locaux ne disposent pas en ce domaine, ni d'expérience, ni d'opérateurs privilégiés à leur disposition. D'où

l'adossement à des ressources externes déjà constituées : des observatoires régionaux emploi-formation ou le recours à des cabinets de consultants spécialisés sur le développement territorial.

La focalisation des projets sur des objectifs économiques et la création de valeur entraîne ou même légitime aux yeux de certains acteurs – tant publics que privés d'ailleurs – l'éviction de la représentation des salariés : une démarche paternaliste – d'origine privée, un club local d'employeurs par exemple – ou encore tutélaire – d'obédience publique (par exemple une administration représentant « par nature » l'intérêt général et prétendant, dès lors, porter aussi l'intérêt des salariés) – tend à se substituer à la négociation collective formalisée par des accords. Cette dérive exprime le primat de l'initiative des acteurs économiques (la « transaction de direction » pour parler comme Commons) sur le principe d'une négociation entre parties d'égale grandeur : lui est substituée un dialogue social souvent rabattu sur une simple information de la représentation des salariés. Pourtant, dans bien des cas étudiés, les risques encourus par la main-d'œuvre sont élevés : exposition à la disqualification d'une main-d'œuvre vieillissante alors que les normes de compétitivité des produits conduisent à relever sensiblement les niveaux de qualification requis.

6. L'action collective à visée opportuniste : juxtaposer les intérêts individuels

Cette configuration est paradoxale, puisqu'elle revient à dé-institutionnaliser les relations entre agents. Les autorités politiques, quel que soit leur niveau d'intervention – local, national, européen –, organisent leur retrait pour laisser une plus large place au marché.

Par des mesures exorbitantes du droit commun, ce type de dispositif vise à compenser, en principe temporairement, les effets déstructurants d'un risque territorial avéré. La zone d'entreprises défiscalisée constitue la figure emblématique de ce retrait des pouvoirs publics. La création quasi officielle d'effets d'aubaine répond à la dévalorisation brutale de spécialisations productives – telle la construction navale à La Ciotat – dont la préservation, même partielle, avait été jugée, au préalable, excessivement coûteuse par les collectivités publiques. Il s'agit de substituer à une mono-industrie des collections d'entreprises aptes à embaucher, à distribuer des revenus et ainsi à (re)constituer de l'activité économique et un lien social minimal, là où un chômage de masse durable mettait en cause la cohésion territoriale. Le fait de rendre moins coûteux la transaction salariale tient lieu de levier essentiel de l'action collective.

Ces dispositifs sont triplement transitoires : ils favorisent le passage de systèmes intégrés d'emploi et de socialisation antérieurs, porteurs de fortes identités professionnelles – la navale –, à des rassemblements de circonstances d'intérêts très hétérogènes et donc sans projet collectif partagé ; les avantages fiscaux et autres consentis par l'État et les collectivités territoriales en vue d'attirer de nouvelles activités ne sont pas pérennes ; le retour inéluctable dans le droit commun appelle, en principe, la constitution progressive de capacités endogènes de développement.

Cette tentative de reconstruction d'une société locale autour d'opportunités marchandes peut néanmoins faire émerger progressivement des intérêts collectifs (Garnier et Mercier 2006). Ceci dit, leur formulation ne témoigne pas de la constitution d'une identité de projet mais simplement d'attentes communes vis-à-vis de la mise à disposition par les autorités locales d'infrastructures de base et de services essentiels : viabilisation de terrains, gestion des déchets, moyens de transport collectifs, aides à la conciliation vie de travail / vie familiale, etc. Cette qualité des services constitue un complément, de plus en plus important au fil du temps, de l'attractivité fiscale originelle. Fondamentalement, la gestion des risques sociaux reste fondée sur la capacité à attirer rapidement de nouvelles activités qui, en cas de départ ou de fermeture d'établissements, préserveraient la cohésion d'ensemble du territoire. L'action collective ignore donc largement les enjeux organisationnels de la relation salariale alors qu'elle sollicite lourdement les finances publiques.

7. Conclusion : la légitimité par les compétences à agir collectivement

Au total la mise en place de ces diverses formes de régulation conjointe est toujours plus dépendante d'une action publique qui soutient des dispositifs spécifiques adaptés a priori à la prise en charge de risques sociaux diversifiés ; elle s'accompagne fréquemment d'un affaiblissement des acteurs traditionnels des relations professionnelles. Néanmoins celui-ci n'est pas inéluctable si « plus haut » dans la régulation sociale, s'échafaudent des dispositifs « facilitateurs » de nature à légitimer le dialogue social territorial comme condition nécessaire d'une action collective multinationaux efficace tant pour le développement économique que pour la prévention des risques du travail.

Plus exactement, il s'agit pour des acteurs sociaux de formuler et de traiter des problèmes collectifs différents dans leurs manifestations et leurs traductions institutionnelles – protéger, réguler, faciliter, entreprendre et inciter – avant de mettre sur pied des régulations conjointes diversifiées. Un même dispositif est souvent une articulation entre deux ou plusieurs de ces principes d'action. La qualité et la durabilité de telles articulations est strictement dépendante de la qualité des ressources et des instruments mobilisés dans l'action ainsi que des compétences techniques et politiques des protagonistes. Celles-ci peuvent se nouer autour d'une urgence sociale et économique – lutter contre le travail illégal – puis évoluer vers une régulation qui s'attache à améliorer la qualité des transactions sur le marché du travail avant de former un projet collectif de nature entrepreneurial visant, par exemple pour un territoire à sortir du cercle vicieux d'un « équilibre de bas niveau de qualification » (Soskice 1994). Les cheminements ne sont pas nécessairement aussi linéaires mais en tout état de cause, l'une des questions cruciales sera de savoir si la qualité des instruments parviendra à convaincre les entrepreneurs, bien disposés mais hésitants, à s'inscrire pleinement dans des co-constructions de moyen terme d'un travail de qualité (voir Culpepper 2003 pour une approche générale de cette question). Dans les cas étudiés, les trajectoires collectives manquaient encore d'expérimentations suffisamment probantes pour persuader une majorité d'entrepreneurs de modifier en profondeur leurs choix en matière de GRH et d'organisation du travail. Plus largement, la question ne serait-elle pas de savoir à quelles conditions ces actions collectives pourraient favoriser l'émergence d'un référentiel de la qualité du travail comme instrument de gestion préventive des risques ?

Bibliographie

- Bazzoli L. (2000), *L'économie politique de John R. Commons*, Paris, L'Harmattan.
- Culpepper P. (2003), *Creating Cooperation, How States Develop Human Capital in Europe*, Cornell University Press, Ithaca and London.
- De Munck J. (1997), « Normes et procédures : les coordonnées d'un débat », in J. De Munck, M. Verhoeven, *Les mutations du rapport à la norme*, Bruxelles, De Boeck, p. 25-63.
- Dupuy Y., Larré F. (1998), « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et emploi*, n° 77, p. 1-13.
- Garnier J., Mercier D. (2006), « Transitions territoriales et risques : la reconversion de La Ciotat » in O. Mériaux, E. Verdier, *Les relations professionnelles et l'action publique face aux risques de l'emploi et du travail*, rapport pour le Commissariat général du plan, Paris, p. 141-158.
- Henry E. (2004), « Quand l'action publique devient nécessaire: qu'a signifié "résoudre" la crise de l'amiante ? », *Revue française de science politique*, vol. 54, n° 2, avril, p. 289-314.
- Jobert A. (dir.) (2008), *Les nouveaux cadres du dialogue social. Europe et territoires*, Bruxelles, Peter Lang.
- Lichtenberger Y. (2003), « Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux » in G. de Terssac (ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, p. 51-60.
- Massardier G. (2004), *Politiques et actions publiques*, Paris, Armand Colin.
- Mériaux O., Verdier E. (eds) (2006), *Les relations professionnelles et l'action publique face aux risques de l'emploi et du travail*, rapport pour le Commissariat général du plan, Paris.
- Morin M.-L. (2000), « Le risque de l'emploi », *La revue de la CFDT*, n° 30, p. 18-26.
- Pizzorno A. (1978), « Political Exchange and Collective Identity in Industrial Conflict », in C. Crouch, A. Pizzorno (eds.), *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe*, vol. 1, London, Macmillan, p. 277-298.
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, coll. « Sociologie », 2^{ème} édition.

Reynaud J-D. (2003), « Réflexion : régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe » in G. de Terssac (ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, p. 103-116.

Reynaud J-D., Richebé N. (2007), « Règles, conventions, et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue française de sociologie*, 48-1, p. 3-36.

Rorive B. (2003), « Qui porte la responsabilité sociale dans l'entreprise réseau ? », Communication du LENTIC (université de Liège) pour le Projet RELIER à la 5^{ème} Université de Printemps de l'Audit Social IAE de Corse 22- 23 Mai.

Salais R. (1998), « Action publique et conventions : état des lieux », in J. Commaille ? B. Jobert (eds), *Les métamorphoses de la régulation politique*, Paris, LGDJ, p. 55-82.

Salais R., Reynaud B., Baverez N. (1986), *L'invention du chômage*, Paris, PUF.

Setbon M. (2004), *Risques, sécurité sanitaire et processus de décision*, Paris, Elsevier, coll. « Médecine des risques ».

Soskice D. (1994), « Reconciling Markets and Institution: The German Apprenticeship System », in L. Lynch (ed.), *Training and the Private Sector. International Comparisons*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 25-60.

Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, PUF.

Terssac G. (de) (2003), « Travail d'organisation et travail de régulation » in G. de Terssac (ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, p. 121-134.

Thévenot L. (2006), *L'action au pluriel, sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte.

Verdier E. (coord.) (2008), *Entre plan national et initiative locale, l'émergence d'une gouvernance territoriale des risques professionnels ?*, Rapport ANR, appel d'offres « Santé-Environnement » et « Santé-Travail ».

Analyse de la contribution des maisons de l'emploi à l'émergence d'une gestion territoriale des ressources humaines

Isabelle Bories-Azeau*, Anne Loubes**

Introduction

L'intérêt croissant porté aux territoires appréhendés comme des lieux pertinents de régulation sociale et susceptibles d'apporter des voies de réponse à la crise, pose la question du périmètre de la GRH, amené à dépasser celui de l'entreprise ; GRH aux nouveaux contours, dans des contextes économiques et sociaux pour le moins fluctuants. Le modèle de GRH émergent, suggéré en 2003 par Bouchez ou modèle de GRH de troisième type (troisième millénaire) se caractérise par une flexibilité partenariale et mutualisée des RH. Ce modèle propose aussi « *une gestion offensive et régulée des compétences au sein d'un bassin d'emploi* » (Bouchez 2003), renvoyant à la gestion territoriale des ressources humaines (GTRH). Ainsi, la GTRH n'est pas une simple extension des modèles traditionnels de la GRH, en général celui de la grande entreprise (individualisant) ou de la PME (arbitraire) (Pichault et Nizet 2000) ; « *elle implique de favoriser des liens étroits entre acteurs publics et privés, renforcés par des actions collectives et structurés par des maillages où les problématiques de GRH sont peu à peu portées au niveau territorial pour y être conjointement traitées (modèle territorial)* » (Bories-Azeau et al. 2008). Si la place des clusters, systèmes productifs locaux (SPL) ou pôles de compétitivités semble essentielle dans les mécanismes de structuration de cette nouvelle forme de GRH, les pouvoirs publics y contribuent aussi. C'est en particulier le cas avec la loi du 18 janvier 2005 (loi de programmation pour la cohésion sociale) qui, dans le cadre de la rénovation du service public de l'emploi, a créé un nouveau dispositif, les maisons de l'emploi (MDE), « *instruments mis à disposition des collectivités locales afin de leur permettre de remédier aux différentes carences du SPE* :

- *Insuffisance des prévisions de besoins en RH au niveau des bassins d'emploi et inadaptation de l'offre de formation qui résulte,*
- *Absence de poste d'orientation unique de la politique d'emploi dans chacun des territoires*
- *L'éparpillement des acteurs et l'absence de suivi individualisé des demandeurs d'emploi* » (Jeannet et Schechter 2008).

Récemment, la loi sur la réforme du service public de l'emploi du 13 février 2008 a réaffirmé la plus-value des MDE qui « *concourent à la coordination des politiques publiques et du partenariat local des acteurs publics et privés qui agissent en faveur de l'emploi, de la formation, de l'insertion et du développement économique* ». Dès 2008, elles se voient ainsi chargées du « *développement de la gestion territorialisée des ressources humaines* » à travers de nouvelles missions. Le nouveau cahier des charges¹ fixe le contenu précis des missions et le rôle des autres acteurs concernés (pôle emploi, conseil régional...). Instances de coordination et de mise en relation en faveur de la gouvernance territoriale, les MDE doivent promouvoir une approche globale de la gestion de l'emploi et des compétences territoriales dans l'axe relatif à l'anticipation des mutations économiques et en lien avec le développement d'une stratégie territoriale partagée. Elles ont aussi pour mission de contribuer au développement de l'emploi local et de réduire les obstacles culturels ou sociaux d'accès à l'emploi, afin de renforcer les compétences clés des territoires (Mendez et Mercier 2006).

Souhaitant enrichir le débat sur les conditions et les modalités d'émergence de régulations sociales territorialisées (Beaujolin-Bellet 2008), nous proposons de centrer notre analyse sur le rôle des maisons de l'emploi. Plus précisément, notre objectif est d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : *Comment les MDE peuvent-elles contribuer au développement d'une gestion territoriale des ressources humaines ?*

* Maître de conférences associé, UFR AES, université Montpellier 1, ERFI, université Montpellier 1, bories-azeau@wanadoo.fr.

** Maître de conférences, IAE de Montpellier, CREGOR-ORHA, université Montpellier 2, aloubes@univ-montp2.fr.

¹ Arrêté du 21 décembre 2009, « Cahier des charges des maisons de l'emploi », journal officiel de la République française, 30 décembre 2009.

C'est à partir d'une étude qualitative exploratoire que nous menons depuis trois ans avec une collecte de données au sein d'un système productif local (SPL) que nous avons été conduits à aborder la GTRH. Nous avons souhaité approfondir dans le cadre de cet article notre compréhension de cette nouvelle conception de la GRH en nous basant sur les relations de ce SPL avec la MDE implantée sur le même territoire, tout en mettant en relation ce cas à celui d'un autre territoire et d'une seconde MDE.

1. Mise en perspective du dispositif des maisons de l'emploi

Avant de présenter le dispositif des MDE et le contexte de son apparition, nous abordons la notion de territoire envisagé comme niveau potentiellement pertinent de régulation sociale.

1.1. La vocation du territoire à être un niveau pertinent de régulation de l'emploi et des compétences ?

1.1.1. Le territoire, un espace relationnel ?

Le territoire est un concept diffus, polysémique. C'est un espace qui ne se situe pas seulement au croisement de la dimension géographique et professionnelle mais qui est, ou peut devenir, une entité socio-économique et un lieu pertinent de régulation (Bonnaud in Thierry et Tuillier 2003). Il s'agit donc d'une forme spécifique d'organisation, d'une construction sociale fondée essentiellement sur des logiques d'acteurs (Pecqueur et Soulage 1992 in Lamotte 1998). Le territoire est un espace caractérisé par une hétérogénéité d'acteurs, où s'articulent de façon plus marquée que pour l'organisation, des logiques économiques, sociales et politiques, souvent conflictuelles (Mendez et Mercier 2006). De nombreux chercheurs soulignent la difficile coordination d'institutions entretenant parfois des clivages (Beaujolin-Bellet 2008 ; Vaesken et Zafiropoulou 2008 ; Verdier 2006 ; Retour et Vatteville 2006 ; Capiiez 2004). L'hétérogénéité des acteurs territoriaux rend plus difficile le partage d'une vision commune aux acteurs économiques et institutionnels (Mendez et Mercier 2006). Il s'agit alors de définir des modes de gouvernance capables de réguler les jeux d'acteurs (Vaesken et Zafiropoulou 2008). La notion de territoire, qui ne peut être dissociée de celle d'acteurs en interrelation, renvoie donc à la problématique de la gouvernance territoriale. La gouvernance du territoire décrit « à un moment donné une structure composée par différents acteurs et institutions permettant d'apprécier les règles et les routines qui donnent sa spécificité au lieu, vis-à-vis des autres lieux et du système productif national qui l'englobe » (Gilly et Pecqueur 1995 in Lamotte 1998). L'émergence d'actions collectives nécessite des mises en coopération et des mécanismes de coordination et d'adaptation des activités entre les agents du territoire, et exige de prendre en compte les éléments suivants (Ternaude in Lamotte 1998) : « *Densité des relations sociales* (Granovetter 1992) ; - *durée suffisamment longue de ces relations en réseau* ; - *circulation de l'information efficace* ; - *proximité territoriale envisagée comme la combinaison de la proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle* ». Comme le soulignent Gosse et Sprimont (2008), en référence aux travaux de Boschma (2005), au-delà de la proximité géographique, la proximité organisée recouvre différentes dimensions : proximités organisationnelle, cognitive, institutionnelle et sociale. Il s'agit en filigrane de relations qui se construisent et que le concept de capital social issu de la théorie des réseaux sociaux permet de mieux appréhender. Si le territoire est conçu comme un réseau d'interactions virtuelles, mais aussi concrètes et matérielles, entre des sujets d'une part, et entre ces sujets et leur environnement, d'autre part (Dematteis et Governa 2002 in Borghi 2006), le capital social peut être compris comme une condition et un résultat des interactions (Borghi 2006). Après avoir été principalement développé en sociologie (Coleman 1988, 1990), puis en sciences politiques (Putman 1995), le concept de capital social est apparu récemment en gestion (Adler et Kwon 2002 ; Nahapiet et Ghoshal 1998) dans le cadre de l'analyse des réseaux sociaux. Défini par Bourdieu en 1980 comme « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance* », il recouvre l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles accessibles grâce à des réseaux sociaux (Burt 1992 ; Putman 1995 ; Nahapiet et Ghoshal 1998). Si les composantes structurelles et relationnelles du capital social sont issues du concept construit en sociologie, l'apport original de Nahapiet et Ghoshal (1998) est d'introduire pour la gestion, sa dimension cognitive. Cette dimension relève de la connaissance et correspond aux représentations partagées, aux interprétations et aux systèmes de compréhension réciproques que procure la mise en relation.

Considéré comme un patrimoine, qui peut être enrichi ou appauvri, consolidé ou dilué, réinterprété de façon créative ou traditionnelle, le capital social fournit aux acteurs locaux les archétypes et les modèles de l'interaction coopérative. À ce titre, il peut être appréhendé comme une ressource territoriale, sachant que la capacité d'un territoire à renouveler ses compétences clés dépend des relations inter-organisationnelles (Mendez et Mercier 2006). La principale ressource provient de la relation, et le développement de compétences clés pour un territoire est articulé à la définition de formes de gouvernance territoriale (Mendez et Mercier 2006) pouvant favoriser le développement de coopérations entre les acteurs d'un territoire.

1.1.2. L'émergence de régulations sociales territorialisées

L'analyse des incidences des restructurations en termes de suppression d'emplois sur le territoire d'implantation explique en grande partie l'intérêt porté au territoire comme lieu de régulation sociale. Pour autant l'acteur territorial, difficile à saisir, n'est pas considéré *a priori* comme un acteur impliqué dans les restructurations (Beaujolin-Bellet 2008). Les résultats des études réalisées dans le cadre du programme MIRE² montrent qu'il importe de considérer le territoire comme un lieu possible, voire pertinent, de construction de dispositifs de régulation des restructurations (Beaujolin-Bellet 2008). Selon l'étude de Raveyre (2006), les interactions au niveau territorial ne sont pas spontanées mais en partie construites par des dispositifs favorisant les rencontres (réunions, aides, accords) et l'engagement de personnes, véritable investissement immatériel, qualifié de coopératif. Cette étude présente le cas de Saint Gobain, confronté à la fermeture d'un site, à la suite d'une restructuration industrielle et conduit, dans le cadre de la loi de modernisation sociale de 2002 redynamiser le réseau économique local après cette fermeture. Pour Raveyre (2006), cette obligation et les aides proposées sont un signal à la coopération, une invitation à l'échange. Par la suite, les liens créés et inscrits dans la durée facilitent la circulation d'informations et l'élaboration d'un savoir commun qui permet une gestion anticipée des réductions d'effectif.

L'analyse des impacts territoriaux des restructurations induit la question d'un niveau territorial pertinent de régulation. Mais il est aussi possible d'envisager cette mise en relation dans des processus « à froid » qui définissent une nouvelle structuration territoriale ; tel est le cas, par exemple, des SPL ou des pôles de compétitivité.

Les réseaux inter-firmes peuvent renforcer la dynamique territoriale (Aggeri et Pallez 2002) en favorisant le traitement de problématiques communes de GRH progressivement portées au niveau territorial. Les résultats de l'étude de Bories-Azeau *et al.* (2008) d'un SPL montrent que celui-ci révèle des problématiques communes de RH qui seraient restées isolées et qui supposent un traitement global, et renforce la fluidité, des ajustements entre les parties prenantes institutionnelles, et la continuité des réponses. Grâce aux actions menées, chefs d'entreprise, institutions locales et pouvoirs publics, modifient leurs représentations et accentuent leurs coopérations. Les processus d'ajustement de systèmes de représentations et d'actions d'acteurs proches géographiquement, spécifiques à la gouvernance locale (Gilly et Wallet 2001 in Mendez et Mercier 2006) ont été ainsi identifiés. Les actions collectives de ce SPL ont fait évoluer les représentations et sensibilisé l'acteur collectif aux enjeux d'une plus forte structuration territoriale grâce aux réseaux. Les institutions ont acquis une expérience considérable qui renforce leur rôle de « facilitateurs » de réseaux (Mac Evily et Zaheer 2004). Si elles engagent leur responsabilité dans la création et le développement du réseau par, notamment, un financement public, les actions collectives menées dans ces réseaux, les amènent à reconnaître leurs contradictions et opérer des ajustements. Finalement, le réseau comme structure sociale qui favorise l'émergence et la mobilisation du capital social, apporte :

- une lecture commune des problématiques de GRH au sein d'un territoire,
- une clarification des rôles,
- et une responsabilisation des parties prenantes basée sur des interactions et des ajustements d'acteurs locaux hétérogènes dans le cadre des actions collectives, réponses globalisées, d'un réseau (Bories-Azeau *et al.* 2007, 2008).

C'est aussi ce que soulignent Gosse et Sprimont (2008) qui concluent, suite à l'analyse des phases clés de structuration territoriale du ferroviaire dans le nord de la France, à une forte implication des pouvoirs publics et à la nécessaire mise en œuvre d'une gestion des compétences territoriales. Autour des clusters et face aux problématiques de GRH révélées, une dynamique territoriale semble émerger. Cependant, la diffusion de pratiques sociales innovantes doit être soutenue, notamment par des formes nouvelles de dialogue social, non plus à l'échelle d'une entreprise mais ouverts sur d'autres entreprises et leur territoire. Il

² Monitoring Innovative Restructuring in Europe (programme de recherche soutenu par le Fonds social européen).

s'agit donc de définir les contours d'un dialogue social territorial qui est incité par les pouvoirs publics³, en particulier dans le cadre de la territorialisation. Il relève également des objectifs⁴ de l'Union européenne (stratégie Lisbonne/Göteborg) d'intégration des dimensions environnementales et sociales dans l'activité économique des états membres. Sachant que les institutions européennes envisagent le dialogue social territorial comme un instrument essentiel de la stratégie européenne de l'emploi. À partir de son analyse de différentes expériences de dialogue social territorial, Jobert (2004, 2006) distingue : • des dispositifs inscrits dans une négociation sociale territorialisée (accords conclus entre représentants du patronat et des salariés) ; c'est en quelque sorte un dialogue social « classique » décliné au niveau territorial ; • des dispositifs relevant de la gouvernance territoriale, caractérisés par une multiplicité d'acteurs (service public de l'emploi, collectivités territoriales, syndicats de salariés, syndicats d'employeurs...) et des champs plus larges que ceux de la négociation : emploi, formation professionnelle (gestion et sécurisation des parcours professionnels), développement économique... Ce type de dispositif est intéressant dans la mesure où il :

- implique les parties prenantes dans des thèmes et des modes d'action nouveaux ;
- met en jeu la responsabilité sociale de l'entreprise,
- favorise la performance économique du territoire notamment en tant que facteur de structuration.

Finalement, et plus globalement, le territoire, dont la définition est un enjeu en soi, pourrait s'imposer comme une échelle pertinente – ce qui ne signifie pas exclusive – de la GTRH.

1.1.3. La vocation territoriale et partenariale des maisons de l'emploi

Présentation du dispositif

Créées à l'initiative des élus locaux, les maisons de l'emploi bénéficient du soutien actif de l'État qui mobilise à leur intention les moyens du service public de l'emploi. Le cahier des charges national, défini par l'arrêté du 7 avril 2005, précise leurs missions :

- concourir à l'anticipation des besoins en main-d'œuvre et en formation des entreprises,
- faciliter l'accès et le retour à l'emploi,
- soutenir le développement de l'emploi et la création d'entreprise.

La proposition d'un nouveau cahier des charges en décembre 2009, s'appuie sur le rapport parlementaire de J.-P. Anciaux (2008)⁵. Le nouveau cahier des charges précise les missions, le rôle et le positionnement des MDE dans le contexte de réforme de l'organisation du service public de l'emploi issu de la loi du 13 février 2008, et propose quatre axes d'intervention :

- élaborer une stratégie territoriale partagée : du diagnostic au plan d'action,
- participer à l'anticipation des mutations économiques,
- contribuer au développement de l'emploi local,
- réduire les obstacles culturels ou sociaux d'accès à l'emploi.

Concernant l'axe 2, les MDE doivent « participer à l'animation et à la coordination des actions en matière de GPEC territoriales ». Même si ce cahier des charges entérine le rôle des MDE en matière de GTRH, c'est surtout la dimension relative à la gestion de l'emploi, et en particulier de la GPEC, qui est mise en avant. Le rôle attendu des MDE est de développer, en complémentarité avec l'existant, des actions partenariales expérimentales et innovantes dans les relations aux entreprises, la GPEC, les parcours professionnels incluant la mobilité, les dispositifs de professionnalisation, la coopération interentreprises, les plateformes de reconversion, l'ingénierie de développement de l'emploi, l'attractivité du territoire, la qualité de l'emploi, la responsabilité sociale des entreprises... Toujours dans le cadre de cet axe, les MDE doivent favoriser la reprise et la création d'entreprises, proposer des projets d'amélioration des services aux usagers... La GTRH doit être impulsée en lien avec les partenaires sociaux, les chambres consulaires, les branches professionnelles et les structures de développement économique.

³ La loi du 2 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie consacre en particulier de nouveaux niveaux de négociation. Ce texte vise à faciliter la conclusion d'accords territoriaux au niveau régional, départemental ou local et réorganise le dialogue social territorial en instituant des commissions paritaires locales professionnelles ou interprofessionnelles.

⁴ Objectifs qui ont été déclinés par le CIACT du 6 mars 2006 dans les grandes lignes de la prochaine génération des contrats de projet État-régions (2007-2013).

⁵ *Les maisons de l'emploi, Rapport de la mission d'évaluation du dispositif*, Jean Paul Anciaux, 11 juin 2008, Assemblée nationale, <http://www.jeanpaulanciaux.com>, 66 p.

Au regard de ces axes, l'étendue des missions et des mises en relations qu'elles génèrent est très large. Le nouveau rôle des MDE est de constituer une organisation en réseau dépassant la seule problématique de l'emploi et élargie au développement économique. Véritable lieu commun d'échange, d'observation, d'expérimentation et de diffusion des informations et des pratiques au sein du territoire, les MDE ont à organiser la gouvernance territoriale...

Un dispositif relevant de la politique de l'emploi des pouvoirs publics

Les mutations institutionnelles récentes de la sphère publique (décentralisation et renforcement de la déconcentration⁶) se traduisent par :

- une reterritorialisation de l'espace de l'action publique (Leloup *et al.* 2004) ;
- la réforme en cours de l'Administration territoriale de l'État dans le cadre de la mise en œuvre de la RGPP (révision générale des politiques publiques) ;
- la primauté des découpages territoriaux sur des découpages sectoriels : l'approche territoriale peut rendre caduque les logiques verticales sectorielles au profit d'une transversalité de l'action (Béhar 2000) ;
- une redéfinition des moyens et ressources des acteurs territoriaux dans des espaces d'exercice du pouvoir recomposés ;
- une montée en puissance des territoires sur les questions de développement économique.

Ces innovations en matière d'intervention publique définissent les contours de la territorialisation de l'action publique. Par territorialisation de l'action publique, nous entendons l'adaptation, en termes de contenu et de modalités de mise en œuvre, de l'intervention publique aux spécificités locales et à des besoins identifiés pour une définition plus opérationnelle des politiques publiques associant les partenaires locaux à leur conception, à leur mise en œuvre et à leur évaluation.

La mise en œuvre des politiques publiques territoriales a favorisé l'émergence du management territorial, autrement dit, de « *l'ensemble des politiques, actions, démarches et projets multiples de la puissance publique applicables sur ses territoires* » (Huteau 2002). Le management territorial concerne la régulation des relations territoriales, *i.e.* le management de l'ensemble des interrelations humaines contribuant à la production des territoires (Ruegg 1996 in Marsat 2008) et se caractérise par le partenariat (Hernandez 2008) ; plus précisément, il a trait à la coordination entre tous les acteurs du territoire (Marsat 2008).

Les innovations de l'intervention publique résident en particulier dans la territorialisation de la politique de l'emploi qui peut se justifier par :

- l'adaptation des plans d'action aux spécificités des contextes locaux en matière d'emploi (activité économique, qualification de la population...) et par conséquent des réponses adaptées de la part des acteurs locaux (*Les notes de l'observatoire, 2006*⁷) ;
- un pilotage plus resserré de cette politique par la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi) ;
- le recours à des outils de proximité : la proximité, vertu majeure du territoire (Béhar 2000), optimise la coordination entre intervenants (Bourdin 2007), sachant que la décentralisation a conféré aux territoires un rôle majeur dans les relations de proximité (Vaesken et Zafiroplou 2008).

Le plan de cohésion sociale souligne la vocation territoriale des MDE, dont le territoire d'intervention est le bassin d'emploi. Celui-ci, pour l'INSEE, correspond à un espace géographique cohérent où se réalisent les principales rencontres entre offres et demandes d'emploi. C'est là que les entreprises trouvent l'essentiel de leur main-d'œuvre, que les actifs résident et travaillent.

Plus largement, le territoire peut être envisagé comme un espace de mobilisation et d'intervention conjointe d'un grand nombre d'acteurs de champs connexes mais complémentaires. Dans cette perspective, la territorialisation de la politique de l'emploi relève d'une logique partenariale.

⁶ La décentralisation se réfère au transfert de compétences étatiques aux collectivités territoriales. La déconcentration correspond à un transfert, au sein de l'État, de responsabilités généralement ministérielles au profit des services déconcentrés situés à un échelon territorial.

⁷ « Maisons de l'emploi et territoires de projet », *Les notes de l'observatoire*, octobre 2006, ETD, 26 pages.

Un outil de partenariat

Selon le plan de cohésion sociale, les MDE doivent impulser, sur la base d'un diagnostic partagé et d'un plan d'actions, une dynamique visant à renforcer les partenariats entre les collectivités territoriales, les SPE et autres acteurs territoriaux concernés. Selon leur cahier des charges, leur rôle est « *d'associer les collectivités territoriales, de fédérer l'action des partenaires publics et privés et d'ancrer le service public de l'emploi dans le territoire* ».

Permettre l'initiative en matière d'emploi aux élus territoriaux figure en effet au premier rang des objectifs poursuivis par la création des MDE.

« *Les maisons de l'emploi sont des instruments mis à la disposition des collectivités territoriales afin de leur permettre de remédier aux différentes carences du service public de l'emploi répertoriées dans le plan de cohésion sociale* » (rapport Dalloz, 2008⁸).

Les collectivités territoriales sont envisagées comme des acteurs majeurs de ce partenariat. En effet, si la politique de l'emploi demeure une compétence étatique, les communes, établissements publics de coopération intercommunale, départements et régions interviennent de plus en plus dans ce domaine. Et, avec la répartition des compétences entre pouvoirs publics centralisés et collectivités territoriales instaurée par la loi du 13 août 2004, émergent de nouveaux cadres d'action pour le développement économique et de nouveaux acteurs investis de nouvelles compétences et de nouveaux moyens (Lambert 2007).

Plus globalement, la question de la gouvernance des MDE, doit être envisagée sous l'angle des difficultés de la territorialisation de la politique de l'emploi. Celle-ci tend en effet à remettre en cause le monopole des services publics de l'emploi sur le marché du travail. De plus, elle suppose la prise en charge par les collectivités territoriales d'un plus grand nombre de problèmes (Bourdin 2007). La territorialisation de la politique de l'emploi renvoie alors à la problématique de l'articulation entre les différents niveaux verticaux territoriaux (régional, départemental, infra départemental) avec leurs propres logiques d'intervention. Sachant qu'elle se heurte aussi à un manque de coordination horizontale au sein du territoire concerné.

2. La méthodologie de la recherche

Nous présentons la démarche de recherche avant de spécifier les principales caractéristiques des territoires d'intervention des maisons de l'emploi étudiées.

2.1. La démarche de recherche

Notre étude, essentiellement exploratoire, se base sur une méthodologie qualitative. Les objectifs et le design de la recherche ont été construits progressivement et réajustés à partir d'une étude initialement focalisée sur la GRH dans les SPL, dans le cadre d'un contrat avec une Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP⁹).

Plus précisément, notre recherche se caractérise par une exploration hybride qui « *consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche* » (Charreire-Petit et Durieux, in Thiétart et coll., 2007). Nous nous sommes appuyés sur les concepts initialement mobilisés (capital social, gouvernance territoriale) pour structurer nos observations. Nous avons pu ainsi mieux cerner au sein du SPL étudié l'émergence et la mobilisation du capital social, les pratiques de GRH des entreprises du réseau, les stratégies développées et le rôle de l'animateur.

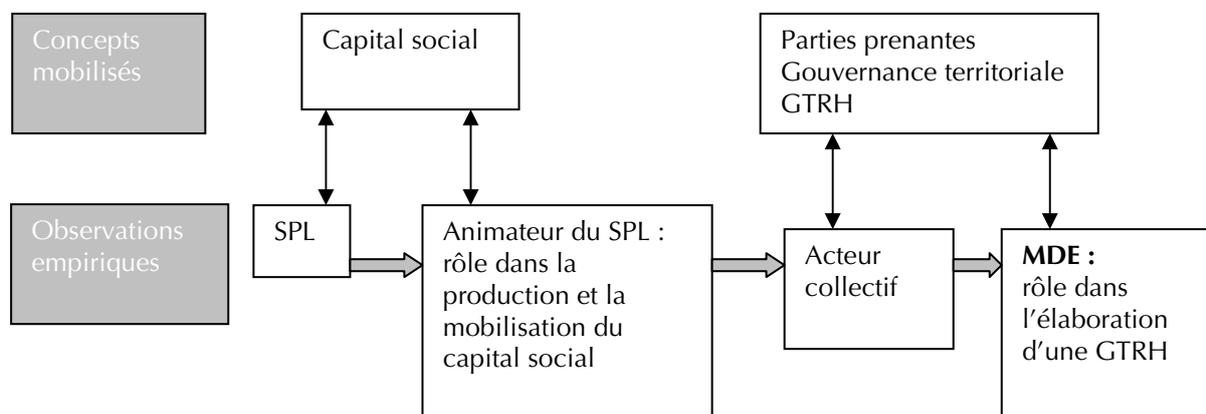
⁸ Rapport d'information de Mme M.C. Dalloz en conclusion des travaux de la mission sur les maisons de l'emploi, Assemblée nationale, 11 juin 2008, <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i0952.asp>, 29 p.

⁹ L'étude présentée ici a été menée dans le cadre d'une recherche collective du CREGOR (université Montpellier 2), groupe Organisation ressources humaines activités (ORHA) portant sur les restructurations et les démarches d'anticipation, Fabre *et al.* (2006).

Nos observations empiriques s'inscrivent également dans une approche contextuelle qui nous a conduit à identifier autour du SPL un acteur collectif constitué d'acteurs institutionnels, (exemples : DRTEFP, DRIRE, ANPE), politiques, économiques et sociaux. Notre démarche de recherche peut être schématisée ainsi.

Schéma 1

La démarche de recherche



Dans le cadre du protocole initial (38 entretiens semi-directifs), la MDE du territoire étudié a été identifiée et rencontrée dès 2006. Nos recherches nous ont ainsi progressivement amenés à considérer la dimension territoriale des actions de GRH du SPL étudié.

Souhaitant approfondir notre compréhension des contours et des dispositifs de ce modèle émergent en GRH et de la place des réseaux dans cette structuration, nous avons voulu renforcer notre compréhension des dispositifs territoriaux pertinents pour cette problématique. L'analyse des perspectives d'évolution du cahier des charges des MDE réorienté explicitement sur le renforcement de leurs missions au plan de la GTRH nous conduit à investiguer ce nouveau dispositif. Finalement, cette construction progressive de nos objectifs de recherche provient d'un suivi du réseau étudié, élargi à son territoire et à la MDE qui y est implantée. Ce suivi se base essentiellement sur des contacts réguliers avec l'animateur du réseau et favorise une approche dynamique de son évolution (Angot et Josserand in Thiéart *et alii* 2007).

Pour répondre à la problématique posée, nous avons renforcé l'analyse du territoire étudié par le prisme du SPL et de l'acteur collectif qui s'est constitué. Un autre territoire a aussi été investigué pour conforter nos premiers résultats. Le choix s'est opéré sur la base de contacts préliminaires issus de discussions auprès d'experts qui ont confirmé le dynamisme de la deuxième MDE sélectionnée. Au total, 8 entretiens semi-directifs supplémentaires ont été réalisés ainsi que le précise l'encadré 1.

Encadré 1

ENTRETIENS RÉALISÉS POUR L'ÉTUDE MDE

- 3 entretiens avec la MDE (LUNA) étalés sur 4 ans (2006, 2007, 2009)
- 1 entretien réalisé avec la MDE (MILOR)
- 1 entretien avec le président du SPL (territoire MDE LUNA)
- 1 entretien avec l'animateur du SPL (territoire MDE LUNA)
- 1 entretien avec un chargé de mission communauté d'agglomération (CA) (territoire MDE LUNA)
- 1 entretien avec le président de la communauté d'agglomération (territoire MDE LUNA)

Pour enrichir nos résultats et renforcer leur validité, nous avons également recueilli des données secondaires internes détaillées dans l'encadré 2.

Encadré 2

ANALYSE DOCUMENTAIRE, DONNÉES SECONDAIRES INTERNES

- Cahier des charges des maisons de l'emploi : comparatif
- Tableau de bord MDE
- Guide des activités et des métiers saisonniers
- Plaquettes : PLIE, emploi au cœur du territoire, guide des services à la personne (Petite Camargue Héraultaise), devenir agriculteur (guide d'installation)
- Fiche projet étude des représentations sociales du travail
- Fiche étude action GTRH
- Fiche reconduction action : démarche territoriale pour le développement de la qualité de l'emploi saisonnier
- Fiche poursuite d'action pour la création d'un GE multisectoriel
- CA alliance ville emploi 5/02 2009-03-04
- Projet de programme d'action MDE 2009
- Questionnaire d'enquête GTRH
- Dossier de demande de subvention FSE
- Projet du centre de ressources RH de la MDE LUNA
- Liste des membres du conseil d'administration de la MDE LUNA

Nous avons utilisé des données secondaires externes sur les MDE précisées dans l'encadré 3.

Encadré 3

ANALYSE DOCUMENTAIRE, DONNÉES SECONDAIRES EXTERNES

- Rapport parlementaire J.-P. Anciaux juin 2008
- Rapport parlementaire M.-C. Dalloz juin 2008
- *Les notes de l'observatoire* (ETD) « Maisons de l'emploi et territoire de projet », octobre 2006.
- « Nouveau cahier des charges », arrêté du 21 décembre 2009, « Cahier des charges des maisons de l'emploi », journal officiel de la République française, 30 décembre 2009

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin 1996). Nous avons également recouru à une méthode documentaire (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger in Thiétart *et alii* 2007) basée sur l'analyse de données secondaires internes et externes. Dans le cadre de notre recherche,

caractérisée par des allers-retours entre observations et connaissances théoriques, nous avons aussi restitué les principaux résultats de notre étude au cours d'une réunion des responsables de maisons de l'emploi de la région. Le contenu de nos échanges a été retranscrit et analysé. Nous avons pu ainsi reprendre certaines de nos conclusions, voire les enrichir. Si notre démarche est exploratoire et focalisée sur deux cas, elle ouvre néanmoins de réelles pistes de recherche et propose des éléments de réponse.

2.2. Les principales caractéristiques des territoires d'intervention des maisons de l'emploi étudiées

Les deux structures ont été labellisées « maison de l'emploi » en juillet 2005.

La MDE Luna a été inaugurée en février 2006 et la MDE MILOR en septembre 2006 ; elles sont donc quasiment contemporaines.

D'un point de vue géographique, le territoire de la MDE LUNA est plus important que celui de la MDE MILOR : il regroupait en 2008 182 188 habitants répartis sur 38 communes (deux communautés d'agglomération et une communauté de communes) ; celui de la MDE MILOR regroupait en 2006 environ 80 000 habitants sur 20 communes (deux communautés de communes).

D'un point de vue économique, les deux territoires sont caractérisés par un fort impact de l'activité saisonnière (tourisme et agriculture, malgré un contexte de déprise agricole), ce qui conduit à la précarisation de certaines catégories de salariés (exemple : en 2007, sur le territoire de la MDE MILOR, 90 % des projets de recrutement de caissiers, employés de libre service avaient un caractère saisonnier) ; ils sont aussi caractérisés par un tissu de TPE. Par contre, si le territoire de la MDE LUNA a une activité industrielle assez significative, notamment dans le secteur des équipements mécaniques (à titre d'exemple, la filière du travail des métaux représentait en 2008 43% des emplois industriels du bassin d'emploi), celui de la MDE MILOR est peu industrialisé.

Dans le cas de la MDE LUNA, le commerce est le moteur de l'emploi. Dans celui de la MDE MILOR, un taux annuel de croissance démographique positif aux alentours de 3% induit le développement d'activités économiques résidentielles : commerces de détail, services marchands aux particuliers, activités financières et immobilières, services administrés ; on constate donc dans les deux cas une évolution de l'emploi salarié dans le tertiaire. Mais cette prédominance du commerce est à lier également à un emploi caractérisé par la saisonnalité.

3. Proposition d'un cadre d'analyse de la contribution des maisons de l'emploi à l'émergence d'une GTRH

Nous revenons ici sur les facteurs qui semblent essentiels pour l'intervention des MDE au plan de la GTRH : le territoire, la gouvernance territoriale ainsi que les niveaux et modalités d'actions de GTRH engagés. Cette analyse en profondeur montre les enjeux d'un mode de coordination orienté sur la connaissance et l'importance du capital social. Centrant notre analyse sur les principaux résultats, nous ne présenterons pas les principales caractéristiques des deux MDE étudiées.

3.1. Un périmètre territorial à préciser

Le bassin d'emploi est le périmètre de référence des MDE. Dans les faits, leur territoire d'intervention peut comprendre plusieurs bassins d'emploi ou, pour les grandes agglomérations, un même bassin d'emploi peut être couvert par plusieurs MDE.

La délimitation du territoire d'intervention est une réelle difficulté pour les MDE. C'est le cas de la MDE MILOR qui intervient sur deux bassins d'emploi. Si le premier est bien délimité, le second est beaucoup plus opaque pour différentes raisons :

- l'existence d'une agence ANPE dans la ville où est implantée la MDE, ce qui correspond clairement à un bassin d'emploi ; par contre, une autre partie du territoire est vraiment proche d'une grande agglomération (Agglomération 1). Les résidents de la communauté de communes rattachés à la MDE MILOR dépendent d'une constellation d'agences ANPE, ce qui semble peu pertinent car « *il n'y a pas d'unité d'interlocuteurs* » ;

- la porosité du territoire, soumis à des flux entrants et sortants importants accentue ces difficultés : « *Des gens qui rentrent, des gens qui sortent qui vont travailler aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur... finalement, le bassin d'emploi n'a pas de réalité* » ;
- enfin, les contours du territoire résultent des découpages administratifs variables, fonction des parties prenantes impliquées et des actions menées : « *Le bassin d'emploi diffère selon les découpages administratifs que l'on veut bien voir. C'est une difficulté. Par exemple, il y a eu une fermeture d'usine à X, l'année dernière. Quand ils ont fermé X, le plan de revitalisation a considéré le bassin d'emploi comme étant un rayon de 30 kms autour du site. Alors, 30 kilomètres autour du site, ça fait, agglomération 1, agglomération 2, petite agglomération 3. Même l'État, dans sa manière d'envisager la restructuration ne tient pas compte du bassin d'emploi tel qu'il est vu par le pôle emploi. Si on le regarde du point de vue OREF [Observatoire régional de l'emploi et de la formation], le bassin d'emploi, le nôtre, c'est l'agglomération 1. Mais ça va loin car eux vont considérer finalement, un cercle assez étendu autour de l'agglomération 1.* »

Le flou de la notion de bassin d'emploi (Rapport Dalloz, 2008¹⁰) a conduit à rechercher d'autres critères, souvent liés aux réalités locales, pour définir le territoire d'intervention d'une MDE : préexistence de partenariats entre acteurs locaux, cohérence économique (densité de la population en difficulté, localisation des activités économiques...), respect des périmètres institutionnels (INSEE, Service public de l'emploi).

3.2. Une gouvernance complexe et caractérisée par implication variable des principales parties prenantes

Les MDE ont été conçues dès leur origine comme des organismes à géométrie variable et potentiellement adaptables aux contingences contextuelles (acteurs en présence et projets). En effet, autour d'un socle de membres constitutifs obligatoire, qui rassemble une collectivité territoriale, pôle emploi et l'État, d'autres membres constitutifs peuvent être admis, permettant des marges de manœuvre intéressantes et le choix d'acteurs pertinents.

3.2.1. Le cadre institutionnel de la gouvernance des MDE prévoit deux organes dirigeants

⇒ Le conseil d'administration comprend au minimum ses membres fondateurs. L'État, les collectivités territoriales porteuses du projet, pôle emploi sont donc des membres constitutifs obligatoires du conseil d'administration. Ils peuvent accepter la participation d'autres acteurs (autres collectivités territoriales, acteurs locaux du SPE...). Ainsi, le conseil régional, le conseil général, les établissements publics de coopération intercommunale et d'autres communes peuvent, à leur demande, devenir membres constitutifs.

Le conseil d'administration décide les orientations stratégiques de la MDE, définit les priorités de ses programmes, évalue les résultats des actions mises en place, recherche des financements, contrôle son budget et examine son bilan d'activité.

Dans les deux MDE étudiées, ce sont surtout les membres fondateurs qui émettent des réserves sur leur bien-fondé. La MDE est perçue comme un concurrent des services publics de l'emploi implantés sur le même territoire, avec des responsabilités étendues alors que les élus adoptent des positions de retrait : « *La MDE MILOR intervient dans deux communautés de communes. Dans les partenaires fondateurs, le conseil général a joué un rôle important aux côtés de l'État. Les membres fondateurs constitutifs ont toujours eu une position réservée et prudente. Les MDE ont une position ambiguë : l'ANPE à l'époque nous voyait un petit peu comme des concurrents. Les Assedic étaient intéressés, mais percevaient des risques par rapport aux fonds* ». Pour la MDE LUNA, les freins au développement de partenariats sont surtout liés aux réticences de l'ANPE : « *Il y a des choses sur lesquelles on n'a pas du tout avancé, les partenariats en particulier, avec les partenaires ex ANPE* ».

La dimension politique des MDE semble aussi contraignante : « *Nos relations sont difficiles avec la région. C'est un vrai handicap de ne pas avoir de lien fort avec la région. Par exemple, pour les dossiers FSE, la région est une partie prenante consultative et les dossiers portés par la MDE posent problème...* »

¹⁰ Rapport d'information en conclusion de la Mission sur les maisons de l'emploi, 11 juin 2008 – www.assemblee-nationale.fr

⇒ La présidence : la plupart des présidents des MDE sont des élus de la collectivité territoriale à l'origine de leur création. Lorsque plusieurs collectivités territoriales portent le projet, des présidences tournantes entre leurs différents élus sont généralement prévues.

3.2.2. Le développement de partenariats

Les acteurs locaux de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle peuvent également être associés aux MDE : l'AFPA ; les organismes consulaires ; les partenaires sociaux ; les réseaux socioprofessionnels et les entreprises : groupements d'employeurs, coopérations interentreprises, comité de bassin d'emploi... ; l'APEC ; les organismes d'observation du marché de l'emploi local et des besoins en formation ; les organismes concourant à l'insertion professionnelle : plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE), missions locales, permanence d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO), maison de l'information sur la formation et l'emploi (MIFE), les structures d'insertion par l'activité économique, les associations pour la gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées, les Cap emploi, le fonds local emploi-solidarité, les associations d'insertion, etc. Dans le cadre de conventions et d'actions définies, les opérateurs tels que les centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation (CARIF), les OREF, les instances locales des fédérations, les têtes de réseaux associatifs, les organismes interentreprises, les organismes de formation, de conseil, les prestataires de services, les OPCA et les entreprises de travail temporaire sont autant de partenaires potentiels des MDE.

Dans le cas de la MDE MILOR, la structure de gouvernance, prévue lors de sa création et incluant l'ensemble des partenaires, est mise en échec par un trop grand nombre de partenaires hétérogènes. L'instauration d'un comité technique opérationnel regroupant tous les partenaires a permis à la MDE MILOR de les identifier mais sans pouvoir les impliquer. *« La MDE MILOR travaille avec près de 70 structures qui sont aussi diverses que les chambres consulaires, les partenaires sociaux, les différentes institutions MSA, INSEE, CAF... Nous avons créé un groupe de travail, comité technique opérationnel, sorte d'association consultative, mais cela représentait trop de monde. »*

Plutôt qu'une approche partenariale globale, c'est finalement la participation effective à des projets qui permet de maintenir et de renforcer les liens avec les différents partenaires : *« Actuellement, nous travaillons sur des thématiques avec pour chacune d'elles, environ une vingtaine de structures. »*

La création de partenariats avec les entreprises est aussi problématique. Les liens sont très peu développés, ce que déplorent tant le directeur de la MDE MILOR que le président du SPL étudié qui se trouve dans le bassin d'emploi de la MDE LUNA : *« Ce que l'on constate c'est que l'entreprise n'est pas présente et ce n'est pas faute d'essayer... »*. Pour celui-ci : *« Des réseaux existent. Il y a l'UIMM. Il y a le MEDEF, la CGPME. Je veux dire que la maison de l'emploi, pourrait intervenir pour réunir ces forces de proposition. »*. Ces difficultés mises en relation au plan de la gouvernance entre les MDE et les entreprises freinent le développement d'actions de GTRH dont la création suppose, outre la mise en place d'instances spécifiques dans un contexte politique contraignant, l'implication des entreprises. Le projet de GTRH sera d'autant plus pertinent que les acteurs économiques pourront s'interroger en continu sur le sens des actions.

3.3. L'apport des ressources territoriales et de la coordination par la connaissance à l'élaboration d'une GTRH

Dans les deux MDE étudiées, la GTRH est essentiellement focalisée sur la GPEC territoriale et consiste à :

- mettre en œuvre une démarche prospective associant les entreprises pour identifier leurs besoins en termes de recrutement et de formation professionnelle ;
- animer un centre de ressources pour recueillir et traiter les données d'enquête et mettre en place un plan d'action.

Le premier niveau d'intervention qui tente d'organiser la GPEC à l'échelle du territoire se heurte à l'absence d'une stratégie territoriale partagée, à un manque de ressources territoriales et à une difficile coordination des actions. Ces freins induisent l'adoption d'un second niveau, qualifié de fragmenté car relevant d'une logique sectorielle, qui offre pourtant des perspectives, des nouveaux dispositifs qui croisent logiques de branches et logiques territoriales.

3.3.1. Une stratégie territoriale à partager

Le cas de la MDE MILOR est très révélateur à ce sujet. Les tentatives d'élaboration d'un projet global basé sur l'économie saisonnière du tourisme et de l'agriculture ainsi que les secteurs émergents et qui ont du potentiel (services à la personne et bâtiment) sont freinés par l'absence d'un véritable projet de territoire. Celui-ci dépend de l'implication des élus des deux communautés d'agglomération liées à la MDE étudiée, mais aussi de leur rapprochement dans le cadre d'une stratégie territoriale partagée : « *Le sujet de fond par rapport à la GTRH c'est comment on envisage le projet du territoire. Quel projet de territoire et quel développement des compétences pour accompagner ce projet de territoire ? [...] C'est selon les territoires et l'implication des élus... Il n'y a pas en effet pour la MDE de MILOR, de stratégie concertée entre les deux communautés de communes. Il y a deux communautés et donc deux stratégies... C'est un gros handicap et souvent les projets proviennent davantage des techniciens (directeurs des services, etc.) que des élus. C'est une question de personnes et les projets de territoires dépendent beaucoup de qui est là au bon moment* ».

Dans le nouveau cahier des charges, les MDE devront contribuer à élaborer une stratégie territoriale partagée. Les difficultés ici mises en évidence et la fragmentation du territoire d'intervention des MDE, posent l'importante question de l'action collective dans un contexte territorialisé dont le périmètre est diffus et politisé.

3.3.2. Des ressources territoriales fragmentées et une difficile coordination des actions

Pour les deux MDE rencontrées, la mise en place d'une GPEC territoriale implique avant tout de se rapprocher de toutes les entreprises du territoire pour évaluer dans le cadre d'une action collective, la disponibilité d'une main-d'œuvre suffisante en nombre et en qualification pour satisfaire les projets entrepreneuriaux et de développement territorial. L'objectif est aussi de faire face à d'éventuelles reconversions résultant de perte de compétitivité industrielle et/ou de délocalisations (Verdier 2006).

« *Nous souhaitons réaliser une enquête auprès des entreprises. Mais c'est difficile car il y a essentiellement des TPE. Il n'y a pas de réseau d'entreprises, il y a seulement une pépinière spécialisée dans les biotechnologies. La démarche est de dire pour faire de la GTRH, il faut connaître les besoins de chaque entreprise précisément et sortir des statistiques, ce qui veut dire des entretiens en profondeur avec les entreprises. Il faut les rencontrer pour connaître leur besoin et du coup affiner les informations. Nous avons 6 000 entreprises privées, 3 000 établissements publics. Il faudrait tous les rencontrer, ce qui fait beaucoup !* » (MDE MILOR).

« *L'idée c'était de dire, voilà, les uns et les autres, dans nos structures, on va vers les entreprises pour x raisons. Profitons de ces visites en entreprises, pour faire passer un questionnaire de ressources humaines. Un questionnaire très détaillé pour mieux connaître les entreprises du territoire et la façon dont elles traitent les ressources humaines, tout le volet RH* » (MDE LUNA).

Dans le cas de la MDE MILOR, ces rapprochements sont perçus comme difficiles car les deux territoires d'intervention recouvrent surtout des entreprises de très petite taille. La quasi-absence de réseau d'entreprises est aussi un frein important dans le cas de la MDE MILOR. L'intérêt de ces maillages pour structurer le territoire est ici clairement mis en évidence par son directeur. Les réseaux interentreprises semblent alors être des leviers du développement de la GTRH et des dispositifs favorisant l'accroissement de ressources territoriales, comme le niveau de qualification de la main-d'œuvre et la qualité des coopérations (Nekka et Dokou 2004). Sans un réseau inter-firmes structurant le territoire, la collectivité peut difficilement agir, comme le souligne un chargé de mission d'une communauté d'agglomération : « *Face à la multitude de petites entreprises basées sur notre territoire et aux **problèmes liés aux interlocuteurs difficiles à identifier, voire inexistant, le réseau permet de structurer*** ». Le déplacement de la problématique RH des réseaux vers le territoire s'explique par un apprentissage collectif des acteurs territoriaux, nouvelle ressource territoriale propice à l'émergence d'une connaissance commune des problématiques. « *Les actions menées dans le SPL (étudié) dans le cadre de l'engagement de développement de formation ont transféré la problématique de la gestion de l'emploi et des compétences du réseau vers le territoire. La sensibilisation des acteurs publics aux problématiques concrètes de recrutement et de formation permet l'élaboration de représentations communes, progressivement construites et acceptées par l'acteur collectif au sein d'un territoire* » (CDIF, 2005).

Pourtant malgré les apports reconnus par les acteurs territoriaux du SPL au plan de la GRH, les relations entre la MDE LUNA et le SPL peinent à se mettre en place. Tous deux se sont quasiment ignorés pendant près de deux ans. Et des rencontres récentes n'ont pas vraiment abouti à un projet. Il semble que d'un côté

la MDE LUNA ait mis du temps à saisir les apports de ce type de réseau, en termes de ressources territoriales, et que d'un autre côté le président du SPL ne voyant pas clairement ce que peut apporter la MDE, remet en cause sa légitimité et sa capacité à être une véritable force de proposition.

La question des ressources territoriales se pose aussi au niveau de l'implication des parties prenantes institutionnelles. Pour concrétiser le projet d'enquête auprès des entreprises, les deux MDE souhaitent impliquer leurs partenaires et coordonner les actions. Les acteurs pouvant être intéressés par ce type d'étude ont été contactés pour la collecte des données. L'inertie de certains partenaires, leur faible implication dans ce projet amènent les deux directeurs de MDE à un constat d'échec et à réorienter leurs actions.

« L'enquête auprès des entreprises devrait être multipartenariale, c'est ce que nous essayons de réaliser en ciblant les TPE (3 à 9 salariés), ce qui fait environ 600 et si on en fait 200 par an, c'est une étude qui va s'étaler sur 3 ans. Donc, nous avons cherché à associer le pôle emploi (qui refuse), la CCI, la cellule de développement économique, le PLIE. Nous avons obtenu l'appui de la CCI, de la chambre des métiers, du conseil général, des deux communautés de communes, de l'AFPA (grâce à leur parcours de formation insertion économique qui permet de disposer d'un vivier d'enquêteurs). Avec la CCI, j'espère que l'on va y arriver mais c'est très long, car ici, ils sont déstructurés (vous en avez certainement entendu parler ?) et les décisions sont longues et délicates. On patine sur la mise en œuvre de cette enquête ».

Cette capacité partagée à identifier les besoins des entreprises et, au-delà, à anticiper l'incidence des risques, suppose une réelle coopération entre les parties prenantes. Mais la mise en coopération est délicate notamment avec le pôle emploi qui ne souhaite pas s'impliquer. *« Sans compter que l'ANPE n'a absolument pas compris cette démarche, en pensant qu'on allait faire, rechercher des demandeurs d'emploi, ce qui n'était pas la finalité première et en disant encore une fois qu'on était concurrents, concurrentiels »* (MDE LUNA). Elle prend aussi beaucoup de temps et incite les acteurs à adopter d'autres voies qu'ils jugent plus fragmentées.

Le second niveau, accepte la fragmentation des actions de GTRH, et s'oriente vers une logique de branche qui, si elle ne peut *« constituer pleinement une action de GTRH, elle permet de l'amorcer »* pour le directeur de la MDE MILOR : *« Comme c'est galère sur cette enquête et que tout seul, on n'y arrivera pas, on s'est allié avec l'AGEFOS PME et x, en fonction de ce qu'ils nous ont proposé, nous nous sommes orientés sur une logique de branche. Ce type de partenariat existe déjà entre l'AGEFOS et la MDE Agglomération 2 et une autre agglomération de la région. Cette logique de branche va nous permettre d'amorcer la pompe pour aller vers une logique territoriale. Avec tout d'abord, un positionnement sur les agences immobilières qui sont fortement soumises à la crise et qui ont des problèmes avec leurs salariés à très court terme. L'idée est de faire jouer la formation avant que de graves difficultés n'apparaissent. Également, avec le secteur de la restauration rapide, qui peut offrir des opportunités ».* Cette réorientation des actions s'est aussi peu à peu imposée à la MDE LUNA : *« Petit à petit, et pour être efficace, on a bien vu qu'il fallait privilégier le secteur ; on cerne d'avantage les problèmes, sinon, on ne s'en sort pas ! »*

Cette approche perçue comme fragmentée et finalement partielle peut pourtant s'inscrire dans « cette nouvelle génération de dispositifs qui croisent branches et territoires » (Verdier 2006). Le cas du SPL étudié s'inscrit aussi dans cette logique. Le SPL est défini comme *« une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires »* (glossaire DIACT, 2006)¹¹. La régulation du travail ne se fait plus seulement dans les organisations mais aussi entre les organisations territoriales, dans le cadre de réseaux structurés par des filières au savoir-faire pertinent pour le territoire. La notion de filière, très présente dans les SPL, est importante car elle permet une relative homogénéité des modèles de GRH initiaux, renforcée avec la mise en réseau (Bories-Azeau *et al.* 2007). La question du dialogue social est ici révélatrice. Le développement d'un dialogue social inter entreprises, élément potentiel de réponse au déficit de représentation des salariés dans les petites entreprises, peut s'appuyer sur les nouvelles formes de coopération procurées par les SPL. Le cas du SPL étudié montre qu'il faut beaucoup de temps pour initier les prémices de ce type de dialogue social, notamment pour que les instances représentatives du personnel comprennent les actions du réseau, leurs résultats et leurs enjeux pour la sécurisation des emplois. La logique de branche propre aux SPL favorise l'implication des partenaires sociaux difficilement mobilisables *a priori* dans les logiques exclusivement territoriales.

¹¹ Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires.

De leur côté, les dirigeants ont à faire l'apprentissage du réseau pour s'ouvrir sur la GRH et les performances qu'elle induit. Le rôle de l'animateur du réseau, sensibilisé aux problématiques de GRH et à leur prise en compte au niveau territorial, est essentiel. Ses propos montrent une réelle ouverture : « *Nous avons l'obligation de former les gens...l'intérêt du territoire, c'est que c'est un lieu où le débat est possible... J'ai l'espoir que les collectivités publiques reprennent ce travail* ». L'animateur est conscient que le chantier RH au niveau territorial ne fait que débiter et propose de créer un observatoire des compétences qui centralise les informations et favorise une compréhension partagée des problématiques d'emploi et de compétences par les acteurs clés du territoire : « *Je souhaite proposer un observatoire des compétences pour une analyse de l'existant, une prospective (aujourd'hui/demain) et une lecture partagée par tous les acteurs locaux* ». Le développement de représentations communes et la réalisation de diagnostics partagés sont l'un des premiers points d'appui du dialogue social territorial (Jobert 2004, 2006), et plus largement et de façon conjointe à l'émergence d'une GTRH.

Il s'agit, en définitive, de développer la coordination par la connaissance (Verdier 2006), processus plus ou moins formalisé de publicisation des problématiques en GRH, démarche émergente, voire tâtonnante, mais qui se révèle pertinente. Le cas du SPL étudié montre bien que le partage de connaissances sur des problèmes initialement propres au réseau, problèmes de main-d'œuvre par exemple, permet de les inscrire dans le débat public pour tenter de les résoudre à l'aide d'actions multi-niveaux. Le réseau comme structure sociale favorise une lecture commune des problématiques de GRH au sein d'un territoire, une clarification des rôles et une responsabilisation des parties prenantes du fait des interactions et des ajustement d'acteurs locaux hétérogènes, que des actions collectives, réponses globalisées et plus fluides, menées dans le cadre d'un réseau révèlent (Bories-Azeau *et al.* 2008). Cette problématisation facilite le développement d'une GTRH sur un territoire constitué de petites et de très petites entreprises, souvent pénalisées par un accès limité à la GRH et un dialogue social faible ou inexistant : « *Pour les RH les dirigeants sont perdus. Ils ont des problèmes de recrutement, parfois du mal à créer une simple fiche de poste. Nous avons du mal à les accompagner et les chefs d'entreprises ne vont plus vers les structures ; l'exemple du SPL montre l'intérêt de ces regroupements* » (chargée de mission, communauté d'agglomération).

Cette forme de coordination par la connaissance prend appui sur le capital social territorial (Borghi 2006). Le partage des connaissances, le déplacement des modes d'action et de représentation traditionnels des acteurs de la régulation sociale (administrations publiques, élus locaux, entreprises, organisations syndicales...) sont aussi bien les révélateurs du capital social territorial et que les conditions nécessaires à son développement.

Finalement, l'action collective même fragmentée selon des dispositifs croisant branches et territoires, offre les conditions propices à une construction conjointe de la connaissance au niveau local et à la coordination. Le rôle des MDE, pour la GTRH, serait de contribuer à la structuration des connaissances territoriales, qui croisent branches et territoires, que les relations entre les acteurs favorisent et qui déterminent aussi les mises en relations futures.

Conclusion

L'analyse des deux cas ici présentés amène un certain nombre de remarques conclusives, éléments de réponse à la problématique posée et qui ouvrent des perspectives de recherche.

À l'instar des travaux de Vaesken et Zafiropoulou (2008), nos résultats montrent que les deux MDE étudiées peinent dans la mise en œuvre d'une GPEC territoriale car elles ont du mal à mobiliser les différents acteurs, alors que paradoxalement, les MDE ont été créées pour pallier les problèmes de coordination.

À l'heure actuelle, les MDE semblent être dans l'incertitude, quant à leur devenir et à leur positionnement futur, notamment par rapport au pôle emploi. Si certaines de leurs missions (accueil, information des personnes et des entreprises) semblent reconnues, elles sont cependant en quête d'une légitimité, basée essentiellement sur leur capacité à animer des partenariats, auprès des acteurs publics et privés territoriaux. Or, comme le met en exergue notre recherche, les MDE se heurtent sur ce point à d'importantes difficultés. Peu reconnues par le pôle emploi sur lequel elles devraient pouvoir pourtant prendre appui, placées dans des jeux politiques complexes qu'elles ne peuvent maîtriser, elles cherchent aussi une reconnaissance auprès des entreprises. À ce sujet et d'un point de vue managérial, notre étude montre que les principales difficultés de la mise en œuvre d'une GTRH consistent à faire partager une vision commune aux acteurs économiques et institutionnels en présence et à accepter que les problèmes de coordination trouvent en partie une solution dans le cadre de politique de mobilisation sectorielle, nouvelle génération de dispositifs

croisant branches et territoires, ce qui implique d'agir de façon partielle et fragmentée. Il s'agit en définitive de s'adapter aux contingences territoriales et d'évaluer les ressources clés d'un territoire, comme points d'appui. Si l'on considère que le développement de compétences clés d'un territoire est articulé à celui de formes de « gouvernance territoriale » effectives et que la gouvernance désigne les relations à l'échelle du territoire entre entreprises et entre entreprises et acteurs publics (Mendez et Mercier, 2006), les relations entre la MDE et les entreprises devront nécessairement se renforcer. De même, dans la mesure où elles contribuent au développement de compétences territoriales, les mises en relation interentreprises doivent être favorisées et l'approche sectorielle semble ici pertinente. En effet, sur le territoire, la capacité des acteurs à coopérer pour construire des ressources collectives en infrastructures, en R&D et en formation représente certainement la compétence la plus fondamentale (Mendez et Mercier 2006). Il importe d'identifier ces ressources et de les porter à l'échelle territoriale car les résultats produits par les relations inter-organisationnelles impactent à leur tour des développements futurs de ces relations (Forgues *et al.* 2006). Le cas du territoire sur lequel est implanté le SPL que nous étudions depuis plus de trois ans est ici révélateur. Parce qu'il s'appuie sur une logique de branche, mais aussi parce qu'il développe une forme de coordination/coopération basée sur la connaissance (Verdier 2006) que le capital social procure. En effet, le capital social produit par le SPL étudié s'est diffusé au sein du territoire et a permis de réelles innovations sociales inscrites dans une fonction de régulation territoriale située des problématiques sociales spécifiques. Ces innovations reposent essentiellement sur la composante cognitive du capital social (Nahapiet et Goshal 1998) et passent par la construction de représentations communes, l'intercompréhension, le partage des connaissances que des actions collectives d'envergure de ce SPL favorisent (EDDF, Plateformes d'apprentissage...). Ces mécanismes renforcent la coordination/coopération par la connaissance et les apprentissages du SPL se diffusent sur le territoire, lui procurant de nouvelles ressources. Les problématiques portées par le SPL deviennent peu à peu celles d'un territoire. Le réseau peut être considéré comme un niveau pertinent de réflexion et d'action autour duquel les dynamiques collectives sont en mesure de se créer, à la place d'actions trop souvent individualisées, et favoriser la gouvernance territoriale (Bories-Azeau *et al.* 2007). En ce sens, les réseaux d'entreprises constituent de véritables ressources territoriales, point d'appui essentiel, mais non exclusif, au développement de la GTRH.

Compte tenu des éléments de réflexion ici présentés, de nombreuses perspectives de recherche s'ouvrent dans ce champ nouveau qu'est la GTRH au croisement de nombreuses disciplines telles que le management public, les sciences sociales, l'économie, la géographie, les sciences de gestion... À l'issue de cette recherche, trois questions principales restent ainsi posées et offrent de larges perspectives d'approfondissement à cette recherche exploratoire :

- le territoire, nouvel instrument de la modernisation des politiques publiques, qui, basé sur la transversalité, implique leur décloisonnement est-il un niveau pertinent de régulation de l'emploi, du travail et de la formation ?
- si tel est le cas, il convient de définir précisément les contours de la GTRH et les modalités de coordination les plus pertinentes. Les MDE sont-ils les dispositifs les plus appropriés ? Ou doit-on favoriser des initiatives territoriales basées par exemple, sur les mises en relation et les apprentissages que procure le capital social produit dans les réseaux, types SPL, leviers d'innovations sociales à l'échelle d'un territoire (approches collective et territoriale de la GRH, entraide, soutien social, confiance...) et offrant des voies de réponse à la crise ? Ou encore doit-on concilier, accepter les différentes voies et les multiples niveaux d'intervention qui s'en dégagent (l'entreprise, le réseau, le territoire et les diverses institutions qui le composent) ? Malgré les éléments de réponses que nous proposons et qui soulignent l'importance des réseaux et du capital social qu'ils produisent, nos conclusions doivent être renforcées sur d'autres territoires en élargissant à l'analyse des perceptions de l'ensemble des acteurs (entreprises, service public de l'emploi, collectivités territoriales...);
- il reste également à investiguer et à définir cette nouvelle forme de régulation sociale qui croise branche et territoire et qui suppose une réflexion sur le dialogue social territorial. À ce sujet, il convient d'approfondir notre connaissance des dispositifs relevant de la gouvernance territoriale, caractérisés par une multiplicité d'acteurs et de champs plus larges que ceux de la négociation : emploi, formation professionnelle (gestion et sécurisation des parcours professionnels), développement économique...

Bibliographie

- Adler P., Kwon S. (2002), « Social capital: prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 1.
- Aggeri F., Pallez F. (2002), « Les nouvelles figures de l'État dans les mutations industrielles », *Cahiers de recherche du CGS*, n° 20.
- Bardin L. (1996), *L'analyse de contenu*, PUF.
- Beaujolin-Bellet R. (2008), « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi acteurs des restructurations », *19^{ème} Congrès AGRH*.
- Behar D. (2000), « Les nouveaux territoires de l'action publique », in D. Pagès et N. Pélissier (dir.) *Territoires sous influence*, Paris, L'Harmattan.
- Borghi (2006), « Capital social, institutions et agir public », in A. Bevort et M. Lallement, *Le capital social : performance, équité et réciprocité*, Paris, La Découverte, chapitre 16, p. 279-292.
- Bories-Azeau I., Loubès A., Esteve J.M. (2008), « Émergence d'une GRH territoriale et réseau inter-firmes », *19^{ème} Congrès AGRH*.
- Bories-Azeau I., Loubès A., Fabre C. (2007), « Un nouveau modèle d'anticipation sociale des restructurations : l'action collective dans le cadre d'un réseau d'entreprises », *18^{ème} Congrès AGRH*.
- Boschma R. (2005), « Proximity and Innovation: a Critical Assessment », *Regional Studies*, vol. 39.1, p.61-74.
- Bouchez J.-P. (2003), « La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation », in D. Weiss (coord.), *Ressources Humaines*, Éditions d'Organisation.
- Bourdieu P. (1980), *Le capital social. Notes provisoires*, in A. Bevort et M. Lallement (2006), *Le capital social : performance, équité et réciprocité*, La découverte.
- Bourdin A. (2007), « L'action publique de proximité dans la métropole des individus », *Télescope, printemps 2007*, p. 9-19.
- Burt R. (1992), *Structural Holes: the social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- Capiez A. (2004), « Collectivités locales, entreprises et développement territorial : une approche managériale », in S. Cueille, R. Le Duff et J.-J. Rigal (dir.), *Management local, de la gestion à la gouvernance*, Dalloz.
- Club des districts industriels français (CDIF) (2005), *SPL et ressources humaines : les plans collectifs de formation* (cahier n° 1), *Gestion collective des ressources humaines dans les SPL* (cahier n° 3).
- Coleman J. (1988), « Social capital and the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, p. 95-120.
- Coleman J.S. (1990), *The foundations of social theory*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- Fabre C. (Coord.), Bories-Azeau I., Briole A., Chapellier P., Loubès A., Saint-Germes E. (2006), *L'accompagnement social des restructurations d'entreprises : étude des plans de sauvegarde de l'emploi et des démarches d'anticipation*, Rapport de recherche, DRTEFP, août 2006.
- Forgues B., Frechet M., Josserand E., (2006), « Relations inter-organisationnelles : conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion*, vol. 32, 164.
- Gosse B., Sprimont P.A. (2008), « Proximités et structuration territoriale d'une industrie : le cas d'un pôle de compétitivité », *19^{ème} Congrès AGRH*.

- Granovetter M.S. (1992), « Problems of explanation in economic sociology », in N. Nohria & R. Eccles (eds), *Networks and organization: structure, forme and action*, Harvard Business School Press.
- Hernandez S. (2008), « Le management territorial, entre innovation et controverse(s) », *Les cahiers du management territorial*, n° 33, p. 35-54.
- Huteau S. (2002), *Le management public territorial*, Éditions du Papyrus.
- Jeannet A., Schechter F., (2008), *Les actions incitatives de l'État auprès des PME pour le développement de la GRH*, Rapport de l'inspection générale des affaires sociales, Rapport RM2008-04P, 97 p.
- Jobert A. (2004), « 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, 16 pages.
- Jobert A. (2006), « Enjeux et dynamique du dialogue social territorial », *POUR*, n° 192, p. 190-195.
- Lambert C. (2007), « L'interface entre entreprise et territoire : un nouveau métier pour les chambres de commerce et d'industrie ? », *Cahiers du CEREN*, n° 19, p. 5-19.
- Lamotte B. (1998), *Les régulations de l'emploi : les stratégies des acteurs*, Paris, L'Harmattan.
- Leloup F., Moyart L, Pecqueur B. (2004), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *4èmes journées de la proximité*.
- Mac Evily B., Zaheer A. (2004), « Architect of trust: the role of network facilitators in geographical clusters », in R.M. Kramer & K.S. Cook, *Trust and distrust in organizations*, Russel Sage.
- Marsat J.-B. (2008), *Valorisation et gestion des aménités naturelles : comment construire des stratégies d'alliance entre acteurs d'environnement et acteurs du tourisme ?*, thèse de doctorat en sciences de gestion, AgroParisTech.
- Mendez A., Mercier D. (2006), « Compétences clés des territoires : le rôle des relations inter-organisationnelles », *Revue française de gestion*.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, 23(2).
- Nekka H., Dokou G.K. (2004), « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales », in M. Rousseau (dir.), *Management local et réseaux d'entreprises*, Paris, Economica.
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de GRH*, Paris, Le Seuil.
- Putman R.D. (1995), « Bowling alone: America's declining social capital », *Journal of Democracy*, 6, p. 65-78.
- Raveyre M. (2006), « La construction de réseaux locaux. Le cas de la politique territoriale de Saint-Gobain », *Sociologies pratiques*, n° 13, p. 77-89.
- Retour D., Vatteville E. (2006), « La combinaison des souverainetés locales : un enjeu managérial méconnu », *Revue management & avenir*, n° 11, p. 43-61.
- Thietart R.A. et coll., (2007), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Thierry D., Tuillier J.-N. (coord.) (2003), *Mieux vivre les restructurations, anticiper et coopérer*, Éditions d'Organisation.
- Vaesken P., Zafiropolou M. (2008), « Les parties prenantes dans l'articulation de la régulation et de la gouvernance d'un territoire d'économie sociale et solidaire », *19^{ème} Congrès AGRH*.

Verdier E. (2006), « L'État social à l'épreuve de la territorialisation de l'action publique. Vers une prévention intégrée des risques de l'emploi et du travail ? », *colloque État et régulation sociale*, université Paris 1.

Le territoire de l'eau

Approche juridique d'un territoire écologique

Pierre Bringuier*

Le territoire – et le processus de territorialisation, qui lui est lié – est l'objet de nombreuses recherches géographiques alors qu'il retient relativement peu l'attention des juristes. Si le vocable « territoire », dans la langue juridique, est dans une relation presque nécessaire avec l'État, l'adjectif « territorial » est principalement utilisé pour qualifier des collectivités infra-étatiques¹, dotées de la personnalité juridique et administrées par des élus du suffrage universel, en clair des collectivités décentralisées. En revanche, « les territoires », dans un langage cette fois non plus juridique mais politico-administratif, évoquent davantage un découpage du territoire national en zones aux fonctions et statuts les plus divers², mais sans qu'apparaisse obligatoirement l'idée de décentralisation. C'est peut-être par la notion juridique de circonscription qu'on peut articuler ces différents usages du terme territoire, ici envisagé comme un espace délimité sur lequel s'exercent des compétences définies. Ce qui change, entre le territoire étatique ou un territoire infra-étatique, ce n'est pas le concept juridique de territoire en tant que circonscription, ce sont les compétences qui y sont exercées et les collectivités qui les exercent. Ainsi défini, ce territoire est parfaitement abstrait. Peu importe son étendue et ses limites, il suffit qu'il en dispose, peu importe qu'il constitue l'échelle la plus efficace pour l'action, il suffit que soient identifiées les autorités compétentes et les compétences dont elles sont investies.

Se pose alors, inévitablement, la question de la délimitation des territoires (circonscriptions). Elle est, dans le contexte français, récurrente³, mais concerne avant tout les collectivités décentralisées à qui on reproche « [un] découpage archaïque pour les départements, [une] taille insuffisante pour les régions, [une] absence de responsabilités des membres des intercommunalités, [un] émiettement pour les communes »⁴. Parler ici de découpage n'est pas innocent : cela signifie que le territoire est constitué par une décision de l'autorité publique, que celle-ci est libre de ses choix. Le problème devient alors celui de la rationalité du découpage territorial, du (des) motif(s) qui le fonde(nt). Ici, deux impressions prévalent. La première est celle selon laquelle, depuis l'œuvre magistrale de l'Assemblée nationale constituante, le découpage territorial n'est affaire que de volonté politique, les réalités démographiques, sociales, géographiques ou autres n'ayant pas à être réellement prises en compte⁵, ou alors de façon secondaire. La seconde est qu'aujourd'hui, sans remise en cause du primat du politique, on considère que des considérations touchant à l'efficacité économique doivent néanmoins intervenir. On se demande, même, si l'efficacité économique n'est pas censée être *l'ultima ratio* de ce découpage, au détriment d'autres éléments plus ou moins négligés dans le débat, dont les considérations environnementales.

Or, même si elles ne sont présentées que de façon accessoire, on aurait tort de les négliger. Elles participent à la territorialisation définie comme « l'ensemble des procédures à travers lesquelles un territoire se forme et évolue » (Turco 1997, p. 233), et elles peuvent en être les constituants fondamentaux. On pourrait chercher à partir de différents exemples : ainsi avec les Sictom (syndicat intercommunal de collecte et de traitement des ordures ménagères), les communes (ou les intercommunalités) peuvent définir un territoire spécifique à partir d'une action relevant de l'environnement⁶ ; à l'inverse, parfois, le territoire peut s'imposer à l'action administrative : les exemples sont nombreux, de la gestion des pollutions transfrontalières à la lutte contre

* Professeur à l'université Montpellier 1, UMR 5815 Dynamiques du droit.

¹ La Constitution du 4 octobre 1958 illustre parfaitement cette observation : lorsque, par exemple à l'article 53, est utilisé le terme de « territoire », c'est du territoire national – étatique – dont il s'agit ; à l'inverse, au Titre XII, l'adjectif « territorial » est utilisé pour désigner diverses collectivités (Des Collectivités Territoriales, articles 72 à 75).

² Voir, par exemple « l'Observatoire des Territoires » et son site Internet <http://www.territoires.gouv.fr>.

³ Voir, pour des exemples récents, le *Rapport du Comité pour la réforme des collectivités territoriales*, Conseil économique, social et environnemental, 2009, 96 p., le Comité pour la réforme des collectivités locales, *Rapport au Président de la République*, « Il est temps de décider », la Documentation française, mars 2009, 174 p.

⁴ Comité pour la réforme des collectivités, *Rapport*, p. 21.

⁵ Il semble toutefois que la Constituante ait davantage pris en compte les réalités géographiques et démographiques qu'on a pu l'écrire.

⁶ Voir par exemple le rapport d'activité du Sictom du Nord Allier (<http://www.sictomnordallier.fr/>). On observera que le territoire de certains Sictom s'étend sur plusieurs départements voire, dans un cas au moins, sur plusieurs régions.

les incendies de forêt. Mais qu'un territoire s'impose à l'action administrative ne signifie pas qu'automatiquement il devienne une circonscription administrative.

Le cas de la politique de l'eau est exemplaire de la complexité engendrée par la prise en compte de ces considérations environnementales, et d'abord du réseau hydrographique. Les pouvoirs publics se trouvent en effet devant un phénomène naturel qui transcende largement les limites administratives habituelles et même les frontières, auquel il convient d'adapter les structures et l'action administratives dans un souci de gestion efficace. En d'autres termes, l'aménagement et la gestion de ce réseau supposent l'existence d'une circonscription administrative.

Le but de cette rapide présentation est de montrer comment s'est juridiquement constitué ce qu'on a pu appeler « le territoire de l'eau »⁷ (Ghiotti 2006) en transcendant les cadres habituels de l'action administrative, les circonscriptions existantes qui ne sont tout simplement pas le niveau adéquat de l'action administrative. Mais la définition de ces territoires ne va pas sans difficultés.

1. Bassin et district hydrographique selon la directive 2000/60

Bien qu'elle soit postérieure aux premières normes françaises allant dans le même sens, on étudiera d'abord les règles communautaires et ce pour au moins deux raisons. D'une part, elles définissent le cadre à l'intérieur duquel, à partir de leur promulgation, les règles françaises doivent se conformer ; d'autre part le législateur communautaire définit de façon précise les concepts qu'il utilise et qu'utiliseront, au moins partiellement, les législateurs nationaux. La directive 2000/60 « a pour objet d'établir un cadre pour la protection des eaux intérieures de surface, des eaux de transition, des eaux côtières et des eaux souterraines » visant à prévenir à améliorer la situation des eaux, à promouvoir leur utilisation durable, à renforcer la protection de l'environnement aquatique, assurer la réduction progressive de la pollution des eaux aquatiques, à atténuer les effets des inondations et des sécheresses et assurer un approvisionnement suffisant en eau. L'une des difficultés de la mise en œuvre de ces objectifs est liée au niveau de l'action publique, qui doit permettre une approche globale – l'ensemble des questions doit être traité simultanément et sur la totalité de l'espace géographique concerné. C'est évidemment chose impossible dans le cadre des circonscriptions existantes.

C'est par l'intermédiaire de la notion, géographique, de bassin hydrographique (« toute zone dans laquelle toutes les eaux de ruissellement convergent à travers un réseau de rivières, fleuves et éventuellement de lacs vers la mer, dans laquelle elles se déversent par une seule embouchure, estuaire ou delta ») et de celle, administrative, de district hydrographique (« zone terrestre et maritime, composée d'un ou plusieurs bassins hydrographiques ainsi que des eaux souterraines et eaux côtières associées, identifiée... comme principale unité aux fins de la gestion des bassins hydrographiques »)⁸ que sont conciliés les impératifs de l'approche globale des problèmes de l'eau et les divisions administratives nécessaires. La directive implique en effet de créer une division administrative (le district hydrographique) à partir de la notion géographique de bassin hydrographique compte dument tenu de l'idée de subsidiarité (Préambule, 13) : « Il convient que les décisions soient prises à un niveau aussi proche que possible des lieux d'utilisation ou de dégradation de l'eau. Il y a lieu de donner la priorité aux actions relevant de la responsabilité des États membres, en élaborant des programmes d'actions adaptées aux conditions locales et régionales. »

En conséquence, les États membres ont l'obligation de recenser les districts hydrographiques se trouvant sur leur territoire, et de les intégrer à un district hydrographique national ou, éventuellement, international – lorsque le bassin hydrographique s'étend sur le territoire de plusieurs États (art. 3)⁹. Conformément à l'idée de subsidiarité, la directive laisse aux États membres le soin de définir le contenu du district hydrographique. Du point de vue communautaire, il suffit que le district permette la « coordination des mesures administratives » et « l'application des règles prévues par la... directive » (art. 3). Mais il est en revanche nécessaire que soit désignée « une « autorité compétente adéquate », qui peut être une autorité existante ou une autorité nouvellement créée à cet effet. La liste des autorités compétentes doit être transmise à la Commission au plus tard six mois avant la date prévue pour l'achèvement de la transposition de la directive (art. 24).

⁷ Que ce terme constitue un oxymore ne doit pas être un obstacle à son utilisation. Après tout, le terme de « mer territoriale » est d'utilisation courante dans le droit de la mer. Une convention lui a même été spécifiquement consacrée en 1958

⁸ Voir la directive, article 2, définitions.

⁹ La France est partie prenante à 3 districts internationaux, Escaut, Meuse et Rhin.

2. Bassin hydrographique et circonscription des comités de bassin

Cette transposition a d'abord nécessité en France l'adoption de mesures législatives, ce qui fut fait avec la loi 2004-338 du 21 avril 2004 portant transposition de la directive 2000/60/CE du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2000 établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau¹⁰, puis celle de très nombreuses mesures relevant du pouvoir réglementaire, et notamment le décret n° 2005-636 du 30 mai 2005 relatif à l'organisation de l'administration dans le domaine de l'eau et aux missions du préfet coordonnateur de bassin¹¹. Mais, pour l'essentiel, la transposition de la directive n'a pas nécessité la remise en cause de l'organisation administrative de la gestion de l'eau mis en place à partir de la loi 64-1245 du 16 décembre 1964 relative au régime et à la répartition des eaux et à la lutte contre leur pollution. Le propos n'est pas ici, on le rappelle, de décrire l'organisation administrative de l'eau mais seulement de montrer la constitution de ses territoires.

La loi 64-1245 met en place une administration spécialisée, les « comités de bassin »¹² (art. 13), dont la compétence est alors avant tout consultative et les « agences financières de bassin »¹³.

Si elle fait place, on le voit, à la notion de bassin, la loi s'abstient de la définir et même d'en fixer la procédure de définition. Ce n'est qu'avec le décret 66-699 du 14 septembre 1966 relatifs aux comités de bassin¹⁴ que sera prévue cette procédure : le Premier Ministre, selon l'article 1, « *détermine par arrêté [...] le bassin ou groupement de bassins qui constitue la circonscription de chacun des comités de bassin prévus par la loi [...] du 16 décembre 1964* ». Il est tout particulièrement notable que la notion géographique de bassin ne soit pas intégrée au processus juridique de définition de la circonscription administrative correspondante. Certes, c'eût été, juridiquement, une erreur manifeste d'appréciation que de définir la circonscription sans tenir compte de la réalité hydrographique ; le résultat n'aurait pas eu la cohérence nécessaire¹⁵. La mise en œuvre de ces règles a donc conduit à la mise en place de six grands bassins hydrographiques, à partir de la ligne de partage des eaux : Adour-Garonne, Artois-Picardie, Loire-Bretagne, Rhin-Meuse, Rhône-Méditerranée-Corse (le bassin Corse est indépendant mais demeure relié à l'agence de l'eau RMC), Seine-Normandie, auxquels il faut ajouter l'outre-mer.

Le bassin ne constitue pas, en lui-même, une circonscription administrative, malgré la rédaction actuelle du Code de l'environnement : selon l'article R213-30 « *un arrêté du ministre chargé de l'environnement détermine le bassin ou groupement de bassins hydrographiques qui constitue la circonscription de chacune des agences de l'eau prévues à l'article L. 213-8-1. Il fixe la dénomination et le siège de l'agence* ». L'arrêté pris en application de cet article, celui du 22 octobre 2007 relatif aux circonscriptions des agences de l'eau, de même que celui, de la même date, relatif aux circonscriptions des comités de bassin¹⁶, dispose en effet que « *la circonscription des agences de l'eau Adour-Garonne, Artois-Picardie, Loire-Bretagne, Rhin-Meuse, Rhône-Méditerranée et Corse, et Seine-Normandie est constituée des communes situées dans les bassins ou groupements de bassins délimités en application de l'article 3 de l'arrêté du 16 mai 2005 susvisé conformément au tableau annexé au présent article* »¹⁷ (art. 1-I). Ce n'est donc pas le bassin lui-même qui constitue la circonscription mais, selon les deux arrêtés, la somme des circonscriptions communales du bassin. Argutie de juriste trop attaché à une lecture littérale des dispositions législatives ou réglementaires ? Pas du tout, et les mêmes arrêtés en apportent la preuve : selon le même article : « *II- la circonscription de l'agence de l'eau [du comité de bassin] Seine-Normandie est également constituée des communes de la*

¹⁰ JO, 22 avril 2004, p. 7327.

¹¹ JO, 31 mai 2005.

¹² « *Cet organisme est consulté sur l'opportunité des travaux et aménagements d'intérêt commun envisagés dans la zone de sa compétence, sur les différends pouvant survenir entre les collectivités ou groupements intéressés et plus généralement sur toutes les questions faisant l'objet de la présente loi* ».

¹³ « *Établissement public administratif doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, chargé de faciliter les diverses actions d'intérêt commun au bassin ou au groupe de bassins* ».

¹⁴ JO 26 septembre 1966, p. 8379.

¹⁵ Sur la « cohérence » des unités hydrographiques, voir Conseil d'État, requête n° 177442, 30 juillet 1997, inédit au Recueil LEBON.

¹⁶ JORF, 20 novembre 2007, p. 18956.

¹⁷ De même, « *la circonscription des comités de bassin d'Adour-Garonne, d'Artois-Picardie, de Loire-Bretagne, de Rhin-Meuse, de Rhône-Méditerranée, de Seine-Normandie et de Corse est constituée des communes situées dans les bassins ou groupements de bassins pour lesquels ils élaborent ou mettent à jour le schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux en application des articles 2 et 3 de l'arrêté du 16 mai 2005 susvisé* ».

collectivité territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon ». Ce rattachement n'aurait pas été possible si le bassin lui-même avait directement constitué la circonscription.

En retenant la notion de sous-bassin – donc une réalité hydrographique –, la loi 92-3 du 3 janvier 1992 sur l'eau¹⁸ énonce les critères permettant de le définir : chacun doit correspondre à « une unité hydrographique ou à un système aquifère ». En d'autres termes, la loi impose que le schéma d'aménagement et de gestion des eaux dont elle prescrit l'élaboration et qui doit fixer « *les objectifs généraux d'utilisation, de mise en valeur et de protection quantitative et qualitative des ressources en eau superficielle et souterraine et des écosystèmes aquatiques ainsi que de préservation des zones humides* » pour les sous-bassins ou les groupements de sous-bassins prenne pour cadre la réalité hydrographique qu'elle désigne. C'est le phénomène naturel qui impose ainsi son champ à l'action administrative. Mais, on l'observera, il ne s'agit pas de définir une circonscription administrative, il s'agit seulement de fixer l'espace des politiques publiques et de définir celles-ci. Or le SAGE n'est que l'un des instruments ayant cette fonction : on pourrait citer, au niveau du bassin, le schéma directeur d'aménagement des eaux ou encore, à une échelle plus réduite, les contrats de rivière. Ces instruments ont des fonctions diverses, mais ont vis-à-vis de la question étudiée ici un rôle identique : participer à la construction d'un territoire qui servira de cadre à l'action publique sans pour autant constituer une circonscription.

3. Bassin hydrographique, préfet coordonnateur et établissement public territorial de bassin

Il reste que les autorités administratives en charge de cette action publique sont investies de compétences dont le champ spatial est limité. Il y a donc un décalage entre le territoire de l'action et l'aire de compétences de l'autorité qui la conduit ou la coordonne. Le problème demeure d'adapter l'organisation administrative existante à cette situation. On en donnera ici deux exemples.

* Le premier touche à l'organisation des services de l'État. Le schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux, par exemple, est élaboré par le comité de bassin sur l'initiative d'un agent déconcentré de l'État. Le choix s'est porté sur le préfet ; tout le problème est de désigner celui qui sera investi de cette compétence qui dépasse – sauf exception – le cadre régional ou, *a fortiori*, départemental. Il a donc été prévu, très tôt, et aujourd'hui par le Code de l'environnement, article R.213-14, la désignation d'un préfet dit coordonnateur de bassin dont la compétence s'étendra au bassin hydrographique tout entier. Le préfet coordonnateur est devenu « l'autorité compétente » au sens de la directive cadre sur l'eau. Il « *anime et coordonne l'action des préfets des départements et des régions appartenant au bassin [...] assure la programmation des crédits qui lui sont délégués pour l'exercice de sa mission [...] est ordonnateur des dépenses correspondantes [...] négocie et conclut, au nom de l'État, les conventions avec les établissements publics de l'État ainsi qu'avec les collectivités territoriales ou leurs établissements publics* ». Le préfet coordonnateur est celui de la région dans laquelle le comité de bassin a son siège.

bassin d'Adour-Garonne : Toulouse (31) ; bassin d'Artois-Picardie : Douai (59) ; bassin de Loire-Bretagne : Orléans (45) ; bassin de Rhin-Meuse : Rozérieulles (57) ; bassin de Rhône-Méditerranée : Lyon (69) ; bassin de Seine-Normandie : Nanterre (92)

Il est assisté d'un délégué de bassin dont la fonction est assurée par le directeur régional de l'environnement placé auprès de lui. Ainsi, le préfet de région et l'administration régionale concernés exercent des compétences au-delà de la circonscription régionale, pour les besoins de l'aménagement et de la gestion des eaux¹⁹.

* Le second exemple est celui des établissements publics territoriaux de bassin prévus à l'article L-213-12 du Code de l'environnement. Dans l'objectif de « *faciliter la prévention des inondations et la gestion équilibrée de la ressource en eau ainsi que la préservation et la gestion des zones humides, les collectivités territoriales*

¹⁸ JORF, 4 janvier 1992, p. 187.

¹⁹ Sur le rôle du préfet coordonnateur, voir la circulaire du 22 mars 2006 relative à la mise en œuvre du décret n° 2005-636 du 30 mai 2005 relatif à l'organisation de l'administration dans le domaine de l'eau et aux missions du préfet coordonnateur de bassin.

intéressées et leurs groupements peuvent s'associer au sein d'un établissement public territorial de bassin ». La loi 2006-1772 sur l'eau et les milieux aquatiques a fait évoluer le droit applicable à ces établissements, qui peuvent emprunter plusieurs formes (ententes interdépartementales, syndicats mixtes). Les collectivités concernées sont pour la quasi-totalité des bassins d'une taille insuffisante pour contribuer à l'aménagement et la gestion des eaux. La circulaire du 19 mai 2009 relative aux établissements publics territoriaux de bassin après l'adoption de la loi n° 2006-1772 du 30 décembre 2006 sur l'eau et les milieux aquatiques apporte sur le périmètre des EPTB des précisions utiles : « *L'élément fondamental n'est pas tant la composition du groupement que son périmètre d'intervention puisque son champ territorial de compétence doit être à une échelle cohérente et efficiente au regard des missions dont il a la charge.* » Les préfets sont invités en conséquence à veiller à la cohérence du périmètre envisagé, et éventuellement à proposer des modifications. En tout état de cause, selon l'article L-213-12 du Code de l'environnement, la décision appartient au préfet coordonnateur de bassin qui « *délimite, par arrêté et après avis du comité de bassin et des collectivités territoriales concernées et, s'il y a lieu, après avis de la commission locale de l'eau, le périmètre d'intervention de cet établissement public* ».

Dans cet exemple, ce ne sont plus les services de l'État qui s'adaptent à la réalité hydrographique, mais les collectivités territoriales, qui en quelque sorte sont dans l'obligation de dépasser leurs limites trop étroites afin d'envisager une action globale seule susceptible de contribuer aux objectifs énoncés.

On conviendra que la situation issue de ce processus est complexe. Or on ne parle que de simplifier les structures administratives dont le caractère « illisible » éloignerait les citoyens et la lourdeur pèserait sur les finances publiques. L'exemple des territoires de l'eau démontre que c'est là une illusion, si on veut tenir compte de tous les paramètres, et notamment ceux liés à l'environnement.

Bibliographie

Ghiotti S. (2006), « Les Territoires de l'eau et la décentralisation. La gouvernance de bassin versant ou les limites d'une évidence », *Développement durable & territoires*, Dossier 6 « Les territoires de l'eau », février.

Turco A. (1997), « Aménagement et processus territoriaux : l'enjeu sémiologique », *Espaces et Sociétés*, 90/91, p. 231-249.

Renouveler l'approche territoriale des coopérations

Martine Theveniaut*

1. Cohésion sociale et territoire depuis 1998

1.1. « Une loi cadre contre l'exclusion, oui, mais pour quoi faire ? »¹

Le chômage est en forte augmentation. Les Pactes locaux résultent d'une démarche d'intelligence collective pour contribuer à la « loi de cohésion sociale ». Elle est annoncée en 1995 par le candidat à l'élection présidentielle Jacques Chirac. La loi n'est pas votée en 1997, au moment où l'Assemblée nationale est dissoute. Un groupe de réflexion relance la discussion, car le projet de « lutte contre les exclusions » de la nouvelle majorité s'intéresse peu aux initiatives de terrain, ni aux conditions d'application territoriale de la future loi. Elle reste sectorisée et descendante². Le débat s'engage au printemps 1998 sur la base d'un recensement d'initiatives territoriales qui se reconnaissent dans cette approche³. Il produit un « Texte d'appel » adressé dans l'automne à tous les parlementaires. Il appelle à un pacte local d'envergure nationale, un regard renouvelé sur la cohésion sociale (processus plutôt que procédure), un cadre légal dont les acteurs de « terrain » puissent se saisir et à un encouragement des interrelations de proximité pour réussir.

Une trentaine de signataires mènent une analyse critique de la situation au sein d'un groupe ouvert, indépendant. La démarche fait connaître et accrédite de nouvelles façons de faire. Des relations en réseau et en confiance rapprochent des acteurs de milieux, d'âges, de régions, de sensibilités et responsabilités politiques, de métiers très divers. Ils font plusieurs visites de terrain ensemble pour roder leur analyse. Ils mettent au point une méthode « d'observation bienveillante et critique » (OBC) « entre pairs », pour une meilleure compréhension mutuelle des logiques d'action des uns et des autres, sur la voie mal balisée de la cohésion sociale. Les coopérations locales sont peu usuelles, mais indispensables pour répondre efficacement à des questions interdépendantes : logement, alimentation, sécurité, qualité de vie, services locaux et même emploi ! Partir des réalités pour roder son analyse et s'entraider, par l'observation, le questionnement et l'échange, permet de consolider ses analyses, élargit ses réseaux de relations.

Le collectif prend le statut d'association en mai 2005 pour promouvoir ces apprentissages et « constituer une offre d'intervention apte à promouvoir, consolider, améliorer, relier toutes les formes de coopération qui se préoccupent d'ancrer le changement dans son environnement territorial et humain » (article 2 des statuts). Par cercles successifs, depuis l'implication directe jusqu'aux manifestations d'intérêt, il touche actuellement plus d'un millier de personnes et leurs réseaux.

* Docteur en histoire contemporaine (1980) et en sociologie économique (CNAM, 2007), déléguée générale de l'association nationale de Pactes locaux, au comité de rédaction du *Bulletin international de développement local durable*, mensuel en ligne : <http://developpementlocal.blogspot.com/www.apreis.org/>

¹ Débat à l'initiative de la Fondation pour le progrès de l'homme qui débouche sur une publication : *Politiques publiques et citoyenneté face aux nouvelles formes d'exclusion : débats sur la loi-cadre contre l'exclusion en France*, « Dossier pour un débat », n° 65, Éditions Charles Léopold Mayer, 1996.

² Pierre Barge, de l'Association européenne pour l'information et le développement local (AEIDL), Pierre Calame, de la FPH, Hugues Feltesse de l'UNIOPSS, Jean-Louis Laville, du Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'autonomie (CRIDA).

³ Martine Muller-Theveniaut et Antonin Prébois (coordonné par), *Des alliances pour des territoires innovants et solidaires. Les pactes locaux pour la cohésion sociale et l'emploi*, 2001, DF n°128, éditions ECLM, 222. Le dossier présente 49 expériences, la plupart repérées dès 1998. Disponible sur le site de travail : www.pactes-locaux.org.

1.2. Une démarche de capitalisation collective, 2007-2009

La prise d'initiative est un parcours d'obstacles. Au bout de la chaîne décisionnaire, les collectifs qui s'organisent dans une approche intégrée de petite échelle rencontrent beaucoup d'obstacles. Ils restent à la marge ou sont absorbés pour être mis au format des politiques publiques. Pourtant, bien des réalisations apportent des réponses consolidées, des outils transposables, des méthodes avérées à des problèmes clé d'aujourd'hui. La crise économique est en train de faire bouger les lignes. Elle a « anéanti les progrès réalisés. Un PIB qui chute de -4 % en 2009, c'est du jamais vu depuis les années 1930 » dit J.M. Barroso, en introduction de « Europe 2020 ». Il annonce 23 millions de chômeurs, 7 millions de plus en vingt mois⁴. En France, un million de personnes seront en fin de droits en 2010. L'exclusion de masse est redevenue un enjeu majeur de la cohésion sociale et de l'intégration européenne. La cohésion territoriale vient d'être validée dans le traité de Lisbonne comme la troisième dimension du projet européen. La gouvernance multiniveaux devient la méthode recommandée par le Comité des Régions européennes. La situation appelle des réponses non conventionnelles.

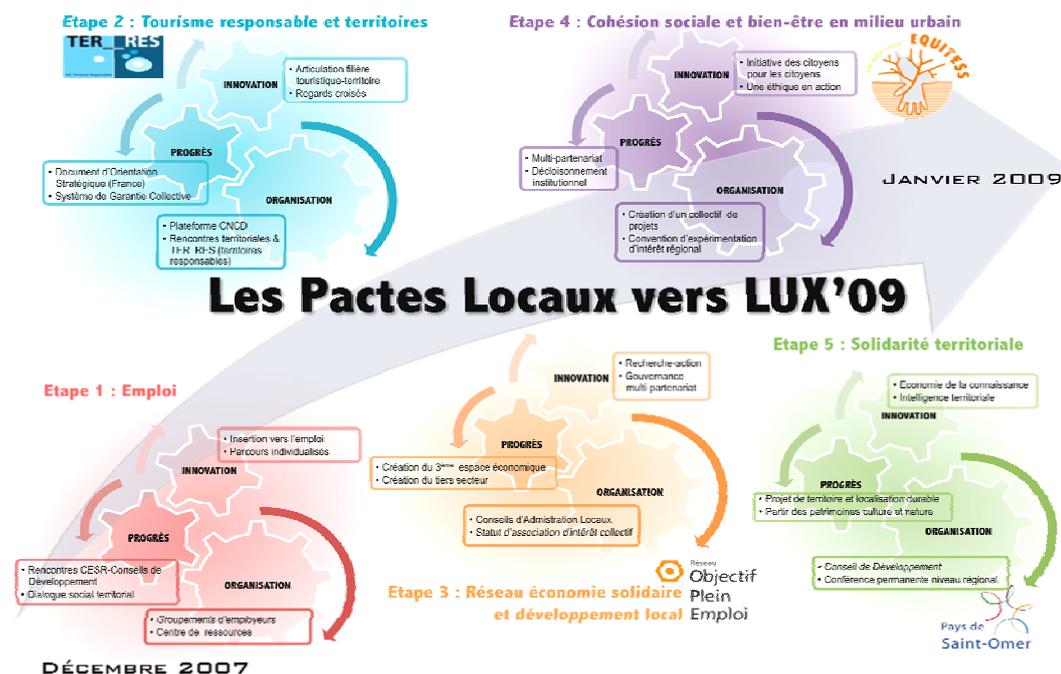
Dans ce contexte, des illustrations, des débats, des méthodes pour constater des résultats probants à l'initiative de citoyens, de collectivités, de territoires de projet qui s'organisent, deviennent des perspectives recevables. Quelles sont les conditions de leur succès, les facteurs qui les entravent ? Comment les rendre visibles dans leur diversité et en tirer des enseignements de portée générale, tel est l'objectif d'une démarche de capitalisation que les Pactes Locaux engagent en juillet 2007 pour amplifier leurs acquis antérieurs. Le RIPESS, Réseau intercontinental de promotion de l'économie sociale et solidaire confie à l'Institut européen de l'économie solidaire (INEES) le mandat d'organiser, au Luxembourg, la 4ème Rencontre internationale de globalisation de la solidarité. Dans une alternance quadriennale Nord-Sud, après Lima 97, Québec 2001, Dakar 2005, le Forum, intitulé « Lux'09 » se tiendra en avril 2009 à Esch-sur-Alzette et réunit un millier de personnes de tous les continents. Les Pactes locaux s'associent au comité de pilotage européen et se proposent comme « chef de file » d'un atelier transversal : « participation démocratique et ancrage territorial » (n° 7). Ils imaginent un processus de capitalisation, itinérant et apprenant, piloté dans le cadre d'une plateforme de travail élargie à la dimension européenne. Sauf les fonctions d'animation et d'interprétariat qui sont rémunérées, toutes les contributions sont volontaires. Pour réussir cette transition et mettre l'association en ordre de marche, ils passent un contrat moral entre eux, révisable au terme de Lux'09.

1.3. La rigueur d'une méthode pour un processus d'accréditation

Les préparatifs de l'atelier 7 s'engagent par la mise en route de 5 étapes régionales, accueillies par des organisations participatives, ancrées dans leurs territoires. À chaque fois, un nouveau thème est abordé, articulé avec l'approche territoriale :

- 1 : le projet collectif, déclinaison en Poitou-Charentes du thème Participation démocratique et ancrage territorial pour le travail et l'emploi, Poitiers, 13 et 14 décembre 2007 ;
- 2 : le tourisme responsable, laboratoire d'une économie territoriale plus solidaire, coopérative et culturelle, Auvergne, Clermont- Ferrand, Lempdes, 27 et 28 Mai 2008 ;
- 3 : le modèle luxembourgeois : « Objectif Plein Emploi » un réseau de développement local et d'économie solidaire, Luxembourg, 18 et 19 juin 2008 ;
- 4 : comment les habitants s'organisent-ils collectivement pour initier de nouvelles pratiques socio-économiques répondant à leurs besoins et contribuant au mieux vivre ensemble ?, Île- de-France, Fontenay-sous-Bois, 18 et 19 novembre 2008 ;
- 5 : métropolisation et territoires adjacents – solidarité et économies associées, Nord-Pas-de-Calais, Saint-Omer, 09 et 10 janvier 2009 ;
- le cycle s'achève par l'accueil d'une délégation internationale dans l'Aude du 18 au 22 avril 2009, en amont du Forum Lux'09.

⁴ « Europe 2020. Stratégie pour une croissance et des emplois durables », 11 février 2010, intervention de J.M. Barroso.



Chacun est là pour écouter, observer, réagir, interagir. L'objectif est de prendre du recul, éclairer sa propre voie, pour gagner en pouvoir d'action. Une même grille de lecture a été définie en amont pour repérer ce qui fait obstacle ou favorise une économie territoriale ouverte, une gouvernance participative développant l'autonomie et la cohésion. L'objectif est de mettre en évidence des améliorations explicites dans l'organisation des solidarités (outils, méthodes, résultats), dans et entre les territoires ; construire les indicateurs appropriés à définir la qualité territoriale (autres que le PIB) et à proposer normes, usages, à vocation de droit commun. La grille de lecture appliquée aux cinq rencontres dans la préparation de « Lux'09 » : quelle économie l'action a-t-elle ou peut-elle générer ? Comment l'action a-t-elle augmenté la prise de pouvoir, la responsabilité, l'autonomie dans les solutions mises en œuvre ? Quelles articulations multi-niveaux l'action a-t-elle utilisées ou produites pour réussir des percées ? Qu'est ce qui a permis à certaines dynamiques d'obtenir une pérennité et d'engendrer sur un territoire des modes de faire durables ? Quelles leçons pour les multiplier à l'avenir ?

2. Créer de l'emploi dans l'économie réelle des territoires : outils, étapes et potentiels

2.1. La première rencontre est accueillie en Poitou-Charentes

France Joubert, président du Centre ressources des groupements d'employeurs (CRGE) en est le référent. Les illustrations présentées font le point régional sur les groupements d'employeurs, l'Initiative régionale pour l'insertion et la solidarité (IRIS). L'après-midi et la soirée sont accueillis à Oléron par des représentants du conseil de développement du Pays Marennes Oléron, en présence d'un membre du conseil économique et social régional et du conseil d'agglomération de la ville de Poitiers. La matinée du 14 décembre est centrée sur le « dialogue social territorial ». C'est un savoir-faire qui a trouvé à s'enraciner tout d'abord dans cette région. Est-il une condition pour une autre économie, territoriale, ouverte et plus coopérative ? Peut-il faire évoluer concrètement les pratiques politiques et démocratiques en région et au-delà ? Quels messages adresser au plan international à Lux'09 ?

Dans les années 1980, la désertification des zones rurales détermine les raisons d'agir. À la base de l'initiative : le bassin d'emploi, le bassin de vie, l'agglomération ou le « Pays ». Le problème, c'est moins l'absence de travail qu'une mauvaise organisation. La loi de 1985 créant les groupements d'employeurs (GE) est saisie comme une opportunité. Des acteurs associatifs et syndicaux se mobilisent pour organiser une économie territoriale de marché. Entre 1985 et 2008, 340 GE voient le jour dans la région. Ce sont 1 700

salariés et 2 100 structures adhérentes, 35 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le GE, unique employeur du salarié, installe une relation tripartite, sur la base d'une adhésion volontaire, entre les employeurs du secteur marchand et/ou non marchand d'une part et d'autre part les salariés. C'est un « ciment » qui installe des obligations de part et d'autre.

2.2. La rencontre met en évidence un cycle complet d'innovation territoriale au service du maintien et de la création d'emplois dans les projets

Deux inventions organisationnelles combinent leurs effets. Elles ont en commun d'affirmer l'échelon régional comme le plus adéquat. Le premier centre de ressources (CRGE, Poitiers 1999) sert de prototype à un transfert d'innovations sur une base d'horizontalité, sans prétendre les normer. Il en existe aujourd'hui 7 en France. Seconde innovation, la reconnaissance d'un Carrefour de l'innovation sociale du travail et de l'emploi (CISTE, 2000). Cette association paritaire est à présidence tournante. Elle installe un espace non institutionnel, mais reconnu comme espace public, qui aide les organisations patronales et syndicales à poser des problèmes sur lesquels n'existe pas de vision commune, sans obliger les exécutifs à prendre des positions trop vite. Des thèmes de réflexion fédérateurs sont travaillés tous les ans, documentés et discutés (seniors, emploi saisonnier, insertion des jeunes, etc.). Le CISTE obtient ainsi un financement de la région, ce qui ouvre les vannes du financement européen. Cette stratégie lui permet de traverser les majorités et d'obtenir des moyens financiers, sans discontinuer, dans le contrat de plan jusqu'à aujourd'hui et d'accumuler une expérience dans la mise en œuvre de projets européens.

Maintenant que l'expérimentation a fait preuve de sa pertinence, comment continuer pour engager les autres parties prenantes à transformer leur posture ? Mettre en œuvre à grande échelle un nouveau chaînage d'opérationnalité des valeurs, comment est-ce possible ? Il part d'un diagnostic partagé (une concertation élargie à la société civile et aux acteurs qui s'organisent sur une base territoriale), la négociation (des accords locaux, étoffés aux acteurs du territoire, à d'autres échelles), la conduite de projet (qui s'engage, à quoi, comment, de façon concrète et évaluée). Les pouvoirs publics rentrent avec réticence dans ces partenariats dont ils n'ont pas eu l'initiative. Ils ont peur des contre-pouvoirs. Pour ne pas être stoppé ou détourné par les rouages du mode vertical, la diffusion d'une innovation emprunte le mode horizontal, répondant aux problèmes à partir des réalités.

Le cycle d'innovation se réenclenche à l'échelle européenne. Les 21 et 22 février 2008, l'acte fondateur du CERGE est posé par les membres de 7 centres de ressources régionaux et un réseau national. Il est présenté à Vladimir Špidla (commissaire européen à l'emploi, aux affaires sociales et à l'égalité des chances) et Luc Van den Brande, président du comité des régions qui l'accueille dans ses locaux. Les différents aspects de leur activité sont présentés par des témoignages de salariés, de chefs d'entreprises et de partenaires, dans le contexte de la politique de flexicurité. En 2009, le réseau européen colporte ses avancées. À la suite d'un programme PROGRESS, l'Allemagne s'en saisit et adapte le groupement d'employeurs, qui n'existait pas, dans sa législation.

2.3. La promotion du concept dialogue social territorial dans le champ de la pensée et des régulations.

Les résistances sont nombreuses, car ce « quatrième niveau de dialogue social » bouscule l'héritage des relations sociales et des instances représentatives. D'abord porté par autosaisine au CESR de Poitiers en 2007, le concept obtient une reconnaissance officielle dans le rapport du Conseil économique, social et environnemental national, en juillet 2009. La durée de ce cycle d'innovation territoriale ? France Joubert dit que « *la construction collective des outils pour travailler ensemble sur les mêmes sujets est un parcours de 20 ans, avec des jalons sur le chemin. Aujourd'hui, les idées sont claires : le pacte c'est le contrat et le local c'est le territoire. C'est là que l'emploi se régule* ».

À quoi sert le dialogue social territorial ? Jean- Louis Walter en fait l'inventaire dans le rapport du CESE. Il montre que sa réussite tient au fait qu'il a su installer les relations nécessaires pour améliorer les réponses à des questions socioéconomiques inédites, réputées « atypiques » : intérimaires, salariés en arrêt maladie, demandeurs d'emploi, salariés en chômage partiel, insertion des jeunes, emploi de populations fragilisées, solutions innovantes entre entreprises donneuses d'ordre et entreprises sous-traitantes. Tous ces exemples et d'autres témoignent de son intérêt pour résoudre des situations difficiles relevant du champ classique du travail et de l'emploi, mais non traitées ou insuffisamment prises en charge. Des thèmes récurrents suscitent

le besoin de dialogue social territorial : la GPEC et la sécurisation des parcours professionnels, la formation professionnelle, l'emploi, les restructurations, les mutations et les mobilités, l'aménagement du territoire et les transports, la conciliation des temps, la santé au travail, l'égalité professionnelle, la lutte contre les discriminations, ou encore l'appui au dialogue social dans les TPE/PME, la création de crèches interentreprises, les chèques restaurant, les activités sociales et culturelles, voire des CHSCT interentreprises. La liste n'est pas exhaustive.

Quelles sont les raisons de ce succès ? Partir des réalités permet une meilleure connaissance du territoire. Les réponses étant mieux adaptées, les parties prenantes viennent plus facilement autour de la table. « *Le dialogue social territorial est perçu par de nombreux acteurs comme un enjeu économique stratégique pour l'attractivité des territoires et l'anticipation économique et sociale des restructurations, le développement des mobilités professionnelles dans une même aire géographique. La logique de projet qu'il mobilise, opérationnelle et innovante, permet des réponses au cas par cas, sans a priori trop important sur les conditions de la structuration du dialogue, les acteurs se concentrant sur ce qui permet d'avancer ensemble, dans la recherche de solutions d'intérêt général* ». Cette situation dresse un constat de carence : « *une territorialisation sans dialogue social préalable provoque des dysfonctionnements* » ; les méfaits, à de petite maille territoriale de « *continuer à distinguer, voire d'opposer questions économiques et questions sociales ; c'est inopportun et inefficace* » écrit le rapporteur. Sur la base d'un tel constat, l'atypique sortirait-il enfin de l'indéfinition pour fabriquer de la norme ? Jusqu'à aujourd'hui, ni la décentralisation, ni la réforme de l'État territorial, malgré des politiques européennes favorables, rien n'a réussi à « *infléchir de façon directe et importante* » la situation. « *Le dialogue social territorial reste dans le supplétif* » écrit le rapporteur. Sa proposition la plus neuve est que le mieux à faire est d'« *encourager un processus méthodologique pour mieux appréhender les freins et les leviers tout au long de la construction du projet, ainsi que les facteurs favorisant sa réussite* ». Sa proposition rejoint l'une des principales conclusions de la synthèse des Pactes locaux.

3. Autre parcours singulier, porté par les mêmes valeurs au Luxembourg

3.1. Une mobilisation d'associations pour l'emploi des jeunes

La structure associative luxembourgeoise « Objectif plein emploi » (OPE) se constitue pour faire face aux conséquences de la crise sidérurgique qui frappe le Luxembourg dans les années 70. Des membres de la société civile recherchent des solutions au problème de l'emploi de nombreux jeunes non qualifiés, dans l'organisation du développement local. Ils s'appuient sur le syndicat OGB-L et mobilisent les pouvoirs publics, nationaux et communaux. Il faut dire que la situation est moins compliquée qu'en France. Entre la commune et l'État, pas d'autres échelons intermédiaires, mais on peut constater que deux niveaux sont utilisés et articulés : des bases locales et un échelon intermédiaire, relais des relations « supra », nationale et européenne. 52 sur les 116 communes luxembourgeoises assurent un financement régulier du centre de ressources national et des 30 centres d'initiative et de gestion locaux, régionaux ou sectoriels. Tous ont pris la forme juridique d'ASBL. Ils sont administrés par 400 acteurs bénévoles. En 2009 ce sont 820 emplois non délocalisables et un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros. Bien plus qu'un dispositif d'aide sociale, Objectif plein emploi constitue une expérience de mise en œuvre d'un système économique solidaire en réseau, favorisant le développement durable et la cohésion sociale. Le centre de ressources OPE a pour mission d'accompagner le développement des CIG, grâce à un groupe de personnes qualifiées en informatique, développement des personnes, environnement, sécurité, santé, stratégies locales, gestion administrative et financière...). Il est mobilisable en tant que de besoin par les CIG au moment de leur création (démarchage des communes) et par la suite pour toutes les questions qu'ils rencontrent. Il assure également un rôle d'interface entre les communes, les pouvoirs publics nationaux et les CIG. Il opère une fonction de régulation des divers engagements contractuels qui existent : d'abord entre l'OPE et l'État, puis entre l'OPE et chaque commune et enfin entre l'OPE et chaque CIG. D'autre part, le centre de ressources s'applique à des travaux de recherche appliquée, assurant les intérêts et valeurs en termes d'économie solidaire vis-à-vis de toutes les parties prenantes.

3.2. Du prototype à la norme

Les CIG sont aujourd'hui des associations sans but lucratif (ASBL), mais il s'avère nécessaire de définir l'entreprise de l'économie solidaire au Luxembourg, pour ne pas buter sur les limites gestionnaires de l'insertion. « Valeurs sociétales, économiques, environnementales se mêlent à des principes de développement local et durable, de cohésion sociale, de gouvernance, de bien-être au travail, de formation tout au long de la vie, d'égalité des chances... Le droit du travail, les financements mixtes, la fiscalité, l'agrément et le droit d'établissement méritent également d'être traités dans le contexte d'un nouveau statut juridique : l'Association d'intérêt collectif ». L'AIC est une proposition originale : une « association » de partenaires responsables et « sans but lucratif » qui se livre à la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité générale sans permettre l'enrichissement de ses associés. L'AIC sera « cogérée » par des associés élus, des personnes de droit privé ou public cooptées et, le cas échéant, des salariés qui bénéficieront de privilèges et de protections spéciales. Au-delà du statut proprement dit des dispositions sont prévues pour l'agrément, le financement, la transparence et la fiscalité de ces associations d'intérêt collectif qui a terme devraient éviter de les soumettre à la concurrence pour laquelle elles ne sont pas faites. Lors des élections de juillet 2009 qui reconduisent la majorité en place, un ministère délégué à l'économie solidaire est créé et rattaché au ministère de l'Économie. « Nous conférons à l'économie solidaire une nouvelle importance et une reconnaissance telle qu'elle n'en bénéficie que dans peu de pays dans le monde. Par le fait qu'un ministre délégué en assume pleinement la charge, nous montrons que ce domaine politique est essentiel à l'action du gouvernement »⁵. Cette innovation organisationnelle est suivie de près par les réseaux européens pour une autre économie qui attendent les textes de loi pour trouver à s'en servir.

4. Un pays rural s'organise pour produire et négocier des arbitrages régionaux équilibrés

Le pays de Saint-Omer, situé dans la région Nord-Pas-de-Calais rassemble et anime 5 intercommunalités regroupant elles mêmes 82 communes. La charte du pays de Saint Omer traduit un projet global de développement qui doit répondre aux objectifs d'équité sociale, d'efficacité économique, d'amélioration de l'environnement, et de participation des citoyens. Sa validation date de juin 2004 et la reconnaissance du périmètre définitif du pays du 7 décembre 2004. L'élaboration du contrat de pays, premier programme d'actions pluriannuel entre le pays, la région, l'État, voire le département, apporte des moyens financiers. Les 8 et 9 janvier 2009, la dernière étape du parcours est accueillie par le conseil de développement. Bruno Deffontaines, enseignant à l'université de la Côte d'Opale en est le président et Mireille Charronnat, vice-présidente est une des responsables nationales de la FNARS. La situation est différente des précédentes en ce sens que les acteurs d'une société civile investissent un dispositif légal pour faire entendre leur voix. Le CDD est un outil, souple, consacré par la loi d'aménagement et de développement durable du territoire de 1999. Il fait de la participation citoyenne un passage obligé des financements pour les collectivités. Mais en 2007, la période semble moins propice à la prise en compte de l'expertise citoyenne. La fréquentation aux réunions a baissé. « La parole » des territoires ruraux pèse peu dans la renégociation des contrats de projets entre l'État et la région. La volonté de relancer une dynamique de travail est à la base de la décision d'accueillir l'étape régionale des Pactes locaux. Le CDD du pays de Saint-Omer invite ses voisins Cœur de Flandre, Moulin de Flandre, Sept Vallées. Ils expriment ensemble leur volonté d'être associés à une organisation territoriale fondée sur de plus grandes solidarités entre les territoires ruraux et les territoires métropolitains et littoraux (Calais, Dunkerque). Cette « zone verte », dense en termes de population, située entre deux pôles d'attractivité, n'est pas sans atouts, mais elle risque « la sanctuarisation » en tant que réservoir d'eau, arrière-pays agricole et touristique, jardin du dimanche des aires métropolitaines environnantes. « Est-ce tenable ? Est-ce durable pour ces territoires ? Quelle place et quels enjeux pour l'économie sociale et solidaire ? » demande Bruno Deffontaines en ouverture des échanges.

Confrontés au risque de devenir le réceptacle des déchets ultimes de la région, ou d'accueillir, sans préparation, plusieurs centaines de familles urbaines en difficulté dans le Pays des sept vallées, les CDD ont su éviter le piège de s'enfermer dans l'isolement et se sont rapprochés pour installer les bases d'un dialogue en amont des décisions. Ils obtiennent la signature d'une charte d'engagement entre la région et tous les conseils de développement. Les participants ont donc des idées claires pour s'opposer à de ce dont ils ne veulent pas. Ils ont maintenant besoin de réfléchir comment « s'organiser pour ne pas subir », par le dialogue et l'ouverture, l'organisation à leur initiative de créations d'activités et de services, et autres innovations. C'est autour de ces enjeux que l'économie solidaire fait écho.

⁵ Déclaration gouvernementale du 29 juillet 2009.

4.1. Entreprendre autrement pour de nouvelles solidarités

Les grandes entreprises quittent le territoire, la cristallerie d'Arques reste seule en place avec des effectifs en réduction. La culture d'entreprise, très forte dans cette région, produit des initiatives innovantes. La SCOP du Chênelet, fondée par François Marty à la fin des années 70, accompagne la mutation des usages économiques, avec un modèle solidaire, une économie à part entière : « 100% insertion, 100 % économique. On a voulu corriger, on doit innover pour toute la société, nous avons la responsabilité sociale d'entreprendre pour de nouvelles solidarités. De ce point de vue, il ne s'agit pas de savoir ce que je vais entreprendre, mais comment je vais l'entreprendre », dit-il. Son approche se traduit dans une combinaison de statuts d'entreprise très étudiée. L'association Chênelet est vouée à encadrer les activités d'insertion et à mettre en œuvre de nouvelles activités d'intérêt social et écologique : un jardin de Cocagne, la fabrication d'éco-matériaux ou de mobilier écologique pour le jardin, la culture de plantes sauvages. L'association Chênelet Développement assure la prospective sur ces nouveaux métiers, fait des études de faisabilité et des formations. La SCI Chênelet Habitat détient l'ensemble du patrimoine lié aux activités socioéconomiques de chaque structure. Elle est notamment maître d'ouvrage des logements sociaux en écoconstruction de Moyecques. Les mêmes promoteurs sont à l'origine de « Scierie et palettes du littoral », une SA constituée en Scop avec statut d'entreprise d'insertion et d'entreprise solidaire. Elle développe différents métiers : scierie, fabrique de palettes hors standard, transport et logistique, construction de maisons écologiques et d'éléments de construction en bois massif. En 2009, cette entreprise compte 120 personnes, dont 70 postes d'insertion à temps plein. Les autres salariés sont les cadres et d'anciens emplois d'insertion devenus associés, soit 40 sociétaires de la SCOP en CDI. « En cherchant mettre en œuvre des solutions concrètes, nous entendons participer à notre mesure à une visée sociétale plus globale : passer aux actes, donner un sens palpable et désirable au développement durable, en redonnant de la valeur aux choses vitales et par là même aux gens ».

L'étape régionale débouche sur une proposition prospective : Une économie territoriale ouverte est une combinaison de ressources disponibles (et de contraintes) à ménager, aménager, développer. De leur organisation dépend le maintien durable de la population résidente et la consolidation d'activités dont celle-ci puisse vivre. Les complémentarités sont à installer entre :

- une économie territoriale endogène dans une approche de développement durable, dans différents domaines : tourisme, productions agricoles, mise en valeur du patrimoine culturel et productions énergétiques ;
- l'économie solidaire comme levier de l'innovation ;
- des partenariats publics/privés en matière d'innovation, notamment coopération avec l'université Côte d'Opale et des entrepreneurs locaux pour activer une fonction recherche&développement. Elle envisage un cluster d'entreprises pour structurer une filière territoriale d'éco-construction, durable et rentable ;
- une offre de services locaux (logement, santé, mobilité, qualité de vie, NTIC) apte à maintenir/attirer des résidents permanents. Quoi qu'il en soit de l'éventuelle suppression des pays, ils sont décidés à continuer de les faire vivre.

4.2. Pouvoir d'action et responsabilités des différents acteurs dans les solutions mises en œuvre

Les interdépendances non maîtrisées de l'évolution, à « effet domino » sur la vie des territoires, sont un obstacle majeur à l'exercice de la coresponsabilité. Vu du point de vue régional. « Avec la conférence permanente, la boîte noire, c'est terminé ! » dit Myriam Cau, conseillère régionale à la démocratie participative, le 9 janvier à Saint-Omer. « Le dialogue, ce n'est pas seulement les CCI, ce sont aussi les associations de chômeurs depuis 10 ans. C'est un interlocuteur dans le débat public. C'est impressionnant, les chômeurs sont là. Après longtemps de présence silencieuse, ils s'expriment. Les impacts ? C'est un capital de compétence collective qui se construit. La société civile est en construction. Une plateforme ressources des acteurs, ainsi qu'une commission régionale du débat public sont envisagées. Elles se saisiraient d'enjeux comme le réchauffement climatique, les problèmes de santé en amont pour réfléchir comment protéger les citoyens, avec expertise et contre-expertise ».

Oui, la représentation démocratique au CESR est trop institutionnelle, mais les Pays sont encore bien jeunes et leur mandat faible. Ils n'ont pratiquement aucun moyen de communication et d'information en direction des habitants. « Mais il existe des devoirs horizontaux », dit-elle aussi. « Il faut apprendre à travailler ensemble, éviter les redondances ». L'équipe du parc naturel des Marais et de la Côte d'Opale comprend une vingtaine de chargés de mission et d'assistants aux compétences diversifiées de haut niveau. Cette équipe pluridisciplinaire a vocation à faire aboutir les initiatives des élus et les demandes des habitants du

territoire, qu'ils soient entrepreneurs, agriculteurs, enseignants, simples particuliers. Il faut aussi que les Pays ruraux échangent avec les villes. La question de l'équité territoriale est un problème de péréquation, de partage d'ingénierie, de nouveaux indicateurs de richesse, à traduire localement dans une approche de développement durable.

5. La société civile en construction

La poursuite du bien commun n'est pas l'apanage des autorités publiques. Aujourd'hui, le terme de « société civile » désigne de nouveaux acteurs sociaux qui partagent l'intention et la responsabilité de ce bien commun. Issus de tous les collèges socioprofessionnels, milieux et de multiples sensibilités politiques ou confessionnelles, ces acteurs de la société civile sont, bien souvent, au service de la cohésion territoriale, du fait de leur attachement aux lieux où ils vivent, qu'ils en soient natifs ou adoptifs. Ces habitants agissent dans une approche territoriale de proximité, souvent inscrite dans une perspective de transformation sociale, à des distances qui vont du proche au très lointain, sur les thématiques les plus variées. Le Grenelle de l'environnement en France a montré le potentiel d'une expertise acquise à l'usage, consolidée en vingt ans d'activité, articulant l'innovation locale avec la réflexion et le plaidoyer. Organisés sous forme d'associations, de plates-formes ou de réseaux, ils sont des promoteurs actifs et résolus d'une société de la connaissance.

5.1. Les territoires de projet support de la construction d'une société civile responsable

Vu du point de vue d'un pays rural, « une expertise autonome est un vrai problème, pour ne pas être sous influence de l'élu. Construire ses propres argumentaires, pour gagner du poids et faire remonter est une clé de voûte du débat participatif. Se regrouper à 4 conseils de développement permettra par exemple de se payer un expert et de le proposer à la région » dit Bruno Deffontaines. L'exemple donné par le Pays des 7 vallées illustre comment la volonté de maîtriser son devenir « a renversé la situation par le dialogue », dit Edmond Henguelle. La question de l'augmentation des capacités est un thème récurrent à toutes les étapes régionales. Il est à la base d'une responsabilité mieux assumée et d'un pouvoir d'action mieux utilisé et plus efficace. C'est d'autant plus important pour le maillon faible des chaînes de décision action, c'est la société civile représentée, explicitement et par mandat, par le conseil de développement. Ensemble, la connaissance (multipliée car partagée) et la compétence (partagée pour être multipliée) produisent l'expertise citoyenne.

5.2. L'invention d'une nouvelle gouvernance territoriale : une affaire d'organisation aux interfaces

Entre les pays ruraux le rapprochement est une nécessité, pour résister à la tentation du repli, mais aussi pour construire les points de convergences concernant la zone verte, mutualiser les moyens pour un avenir mieux maîtrisé. Si leurs relations semblent fonctionner dans les coups durs, elles sont ténues le reste du temps. Entre l'identité territoriale d'un pays, enracinée dans l'histoire, et des solidarités organisées entre pays, le chemin reste à parcourir. De même qu'elle est à installer avec la région (et les autres territoires englobants) pour obtenir une concertation préalable aux prises de décisions concernant directement la vie locale, mais aussi pour obtenir un partage des ressources plus équilibré, dans une vision plus ample.

S'organiser, c'est renverser la situation pour ne pas subir, mais aussi « devenir capable de dépasser la revendication pour ses choses à soi, car, là, on est sûrs de perdre », dit Edmond Henguelle, ex-président du Pays des 7 vallées. Plutôt que la différence, il faut mettre l'accent sur les complémentarités nécessaires.

S'organiser, c'est produire à partir des ressources disponibles et promouvoir une science de l'agencement des acteurs, des logiques, des organisations, avec de nouveaux montages juridiques pour entreprendre et innover ; faire jouer et évoluer tous les leviers fiscaux et économiques. C'est une gestion du partage des risques.

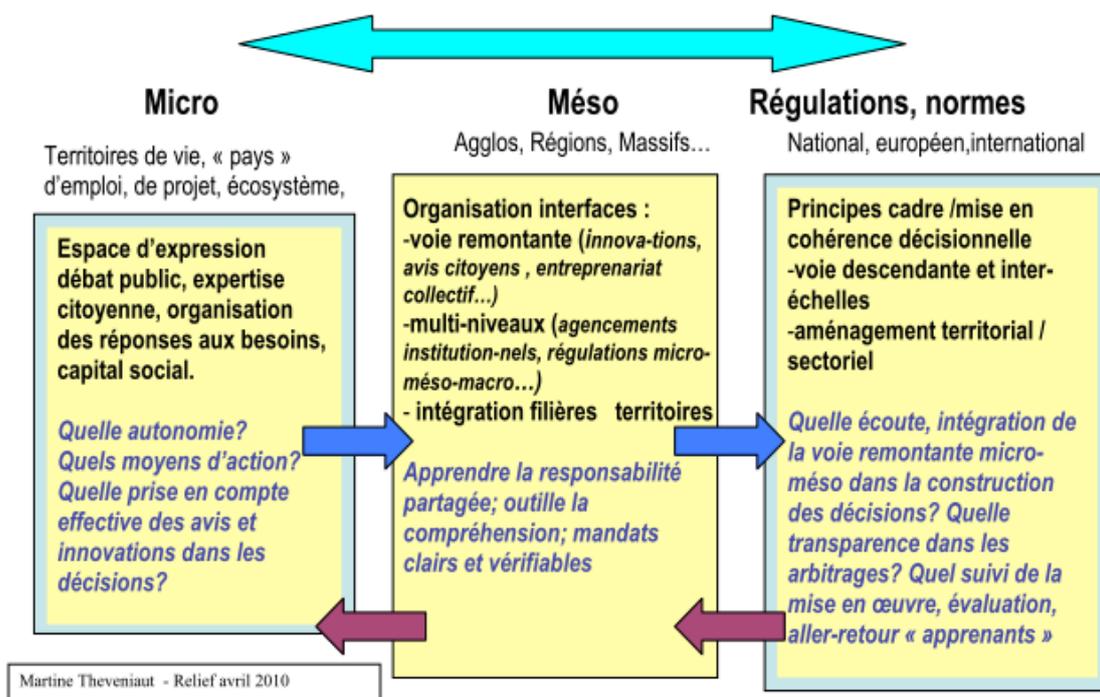
S'organiser, c'est aussi ne pas s'enfermer dans le territoire, c'est apprendre à le situer dans ses multiples dimensions, aller au contact partout où c'est utile, jusqu'au national et au-delà. C'est développer « son portefeuille d'alliances », faire jouer au bénéfice local les leviers de la notoriété et consolider le poids de réseaux efficaces. Avec pragmatisme et détermination.

Pistes de proposition

Des écoles de l'organisation hors les murs sont à imaginer car c'est le point crucial qui fait réussir ou échouer tous les projets. Un prototype pourrait concilier des sessions de formation sur le terrain, là où les personnes étudient ou souhaitent localiser un projet, associées à une opération de téléformation (NTIC).

Il faut remettre en chantier la conception même des métiers de la relation territoriale, arrêter de les enfermer dans des fonctions techniques, spécialisées ou gestionnaires. Il faut préparer les nouvelles générations de professionnels du développement territorial à bien comprendre l'approche territoriale et savoir accompagner, humainement, son appropriation. De multiples intérêts entrent en jeu dans la gestion territoriale. Gérer la conflictualité pour la tourner vers le bien commun ne s'improvise pas. Construire les chaînons manquants entre des approches fragmentées vers plus de cohérence, demande aussi de redéfinir les missions, les mandats et les conditions déontologiques garantissant un exercice qui ne soit pas soumis aux objectifs sectoriels des institutions. Ce que résume le schéma ci-dessous.

L'art des conciliations : nouvel art de faire des métiers du développement territorial



6. Conclusions générales : l'expérience forme et prend forme

6.1. L'apport des cinq étapes régionales : les faits et les analyses fondent des propositions⁶

Les résultats, les effets, les efforts : Quelle économie l'action a-t-elle générée ?

Une démarche qui produit bien au-delà de l'économie marchande et de l'économie publique

La « nouvelle économie » est un projet politique, celui des « affaires de la cité ». Il est fondé sur un socle de valeurs (la personne, une finalité autre que le lucre, les générations futures, une vision politique de la démocratie, etc.) et concerne l'économie marchande, l'économie publique et une économie mixte, ou plurielle, dite « tiers secteur ». Ses produits concrets sont réels – emplois, chiffres d'affaire, produits et biens de consommation etc. –, à dominante de services plus que de production. Mais sa vraie valeur ajoutée se traduit davantage dans des démarches d'intelligence collective et de renforcement des compétences dans des projets communs et partagés.

Elle est plurielle – pluralité des individus, des logiques d'action, des intérêts et des problèmes – car elle part des réalités multidimensionnelles des personnes et des territoires. De ce fait, elle décloisonne les approches pour recomposer des réponses viables qui, de plus, peuvent faire levier, créer de l'organisation et différencier les échelles spatiales et temporelles. Sans oublier les problématiques lourdes du développement durable et du maintien de la diversité culturelle, sociale et biologique.

Une démarche qui produit du sens par le décloisonnement et une mise en cohérence

L'investigation et l'approche transversale des besoins permettent d'articuler les problèmes, les causes et les actions, qu'elles soient individuelles, de projet ou collectives. Le décloisonnement, facteur de transversalité et de polyvalence des réponses, est au cœur du projet de la nouvelle économie. Il découle de questions de société majeures qu'elle intègre dans son propos, telles que la parité homme/femme, le dialogue social territorial, la justice sociale, la gestion équitable et durable des ressources (l'eau, l'énergie etc.), l'équité des rapports commerciaux à toutes les échelles, le dialogue des cultures, etc. À travers des outils importants comme les pays (le projet) et les conseils de développement (les acteurs) elle donne du sens à tout un chacun. Ce sens partagé génère de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité.

La manière de faire : ce qui a augmenté le pouvoir d'action et la responsabilité des différents acteurs dans les solutions mises en œuvre

Une démarche plus responsable fondée sur les compétences

Le pouvoir d'agir procède d'une capacité à dégager et investir des marges de progrès multiples dans les rôles, les fonctions, les pratiques et les métiers mais aussi dans les agencements, les règles du jeu, la coordination. Pour cela, il faut produire des compétences individuelles qui s'étoffent, une compétence collective qui progresse, et des dispositifs qui transfèrent et essaient. La priorité est d'acquérir le savoir-faire nécessaire au passage vers le « plus » et le « mieux » collectif, c'est-à-dire apprendre à faire ensemble dans une approche territoriale.

Une démarche plus endogène grâce à la logique remontante et la prise en compte des temporalités

Un triple mouvement caractérise des cycles d'innovation dont le pas de temps est au moins la décennie, voire la génération.

- Un mouvement « du bas vers le haut » part des réalités du terrain et s'initie dans la création d'espaces publics autonomes et la mise en débat. L'apport de compétences accompagne l'analyse et la prise en compte des rythmes, des calendriers et des jalons de réalisation.
- Un mouvement jumeau « du haut vers le bas » territorialise, décentralise et recycle des politiques publiques, des régulations mais aussi des externalités choisies ou subies. Les acteurs de la nouvelle

⁶ Synthèse, Alain Laurent, mars 2009.

économie se saisissent de ces moments (un Livre vert par exemple) pour ajuster et augmenter leurs capacités.

- Un dernier mouvement articule les temps longs et courts, ceux de l'investissement immatériel, des relations, de la co-construction et de l'organisation à ceux des urgences, des besoins ou des procédures.

L'organisation : quelles coopérations entre acteurs, quelles articulations entre échelles de gouvernance, la dynamique territoriale ont permis les succès obtenus

Une démarche qui organise des articulations verticales (le millefeuille) et horizontales (la mosaïque).

Une nouvelle économie, pensée comme un système de relations territorialisées, interactives et coopérantes, pense et traite, cas par cas, toutes les articulations verticales nécessaires, depuis les personnes et les systèmes d'action locaux jusqu'à l'échelle internationale. Ce sont autant de segments de coopérations à raccorder pour organiser des réponses rapidement opérationnelles – un projet, une organisation – mais également qui construisent les conditions d'une participation réelle au monde. Pour le changer. Mais elle cherche aussi, et surtout, à infléchir les modes de décision et de régulation verticaux par l'horizontalité territoriale. Cette approche spécifique recompose un tissu social, articule filières et territoire, invente la coresponsabilité, augmente la pertinence et fait de la solidarité autre chose qu'une incantation : une pratique naturelle, une évidence.

Les enseignements : ce qui a permis à certaines dynamiques d'obtenir une pérennité et d'engendrer sur un territoire des modes de faire durables ? Quelles leçons pour les multiplier à l'avenir ?

Un potentiel de clarification, mobilisation, articulation et organisation des coopérations et des partenariats

La nouvelle économie, d'une manière générale, s'attache à clarifier les problématiques et donc le sens de l'action. Car les situations de départ, à l'analyse, se révèlent à chaque fois complexes. Sur la base des besoins et des problèmes, l'analyse déconstruit la complexité pour dégager des lignes de force.

Une participation ouverte permet la concertation et les processus d'apprentissage collectif. Le point de départ est la demande, les besoins, les attentes. Ils s'inscrivent dans un contexte institutionnel, social, culturel, économique et environnemental qu'il faut connaître et comprendre. Les actions sont donc à articuler, tout comme les partenaires à travers leurs engagements dans un jeu commun de réciprocité, et leurs statuts et mandats, qui doivent évoluer en conséquence (exemple : un mandat municipal « habitat et développement durable des quartiers »). L'action générique d'animation est fondamentale pour garantir les espaces de dialogue et de participation active.

Les échéances immédiates n'occulent pas les horizons lointains exigés par les temps d'investissements immatériels qui installent confiance et conditions d'évolution. C'est pourquoi les dispositifs outillés et auto- et cofinancés dans la durée – réseaux, collectifs, plateforme, conseils etc. – sont aussi indispensables que les politiques publiques, qui régulent et soutiennent, et que les projets, qui réparent, concrétisent et préviennent.

En fin de compte, la nouvelle économie est une économie de la connaissance. La pédagogie et des stratégies de communication et de diffusion adaptées aux différentes cultures des partenaires en permettent l'appropriation. En découlent une créativité, de l'innovation, mais aussi une plus grande capacité à évaluer pour se rendre compte, rendre compte et se (re)motiver. L'évaluation, de ce point de vue, est non seulement l'outil d'une politique de la preuve mais aussi le point de départ de nouvelles organisations et de nouveaux partages. Le triptyque connaître-comprendre-agir (j'illustre, je débats, je propose) est donc le carburant d'une machine à gagner de la crédibilité et donc des moyens d'action. L'espace public et le débat citoyen en sont le moteur.

Mais une difficulté à maintenir une éthique, concilier complexité et simplicité, accompagner, partager les efforts, organiser de nouvelles responsabilités

Les capacités de « l'entreprendre autrement » sont avérées, prouvées. Mais elles sont encore isolées, marginales, faiblement synergiques entre projets, parfois sous-utilisées et souvent pas assez reconnues.

La nouvelle économie assume la production et la gestion de biens ou de capitaux communs – pratiques, connaissances, compétences, cultures etc. Mais le partage de son socle de valeurs est insuffisant : tous les acteurs partenaires ne jouent pas leur partition d'une manière éthique et responsable.

Elle est aussi en capacité d'envisager la complexité, notamment territoriale. Mais cette compétence systémique est encore insuffisante en théorie et en pratique. C'est aussi le cas pour la coproduction de la nouvelle gouvernance multi-acteurs et de la construction de solutions « les casquettes au vestiaire » : cette fonction spécifique d'animation est au cœur du multipartenariat et du multibord et fait la richesse d'un débat et des solutions. C'est la force de la nouvelle économie. Mais c'est aussi sa faiblesse. Car elle n'est ni suffisamment reconnue ni suffisamment financée ni suffisamment outillée pour « impacter » les systèmes globaux.

De la même manière que pour l'éthique, l'effort monétaire et non monétaire (le bénévolat, le temps concédé) n'est pas homogène. Les autorités publiques, en premier lieu territoriales, doivent s'impliquer mais aussi soutenir, valoriser, respecter et garantir des espaces et des temps de débat public et d'élaboration de projets co-construits et portés collectivement.

Les partenariats, notamment territoriaux, impliquent décloisonnements, échanges, mutualisation, dialogue (civil, social, social territorial), vision croisée, partage, coopération et contractualisation. Ils réclament des moyens, une méthodologie, des temps spécifiques. Bref une accréditation, qui manque. Ce déficit se retrouve aussi pour trois autres habiletés majeures : une « science des interfaces et des statuts », à construire, une « culture de l'évaluation », à renforcer, et « une aptitude à communiquer simplement », à développer impérativement !

6.2. Le comment faire, aussi important que le quoi faire

L'émergence collective de « territoires acteurs » est engagée. La plateforme de travail européenne s'y trouve associée à sa mesure modeste, forte d'une conviction forgée lors des étapes régionales : pour transformer l'action publique et concilier économie endogène et exogène, mieux vaut partir des réalités et des ressources des territoires que des institutions. Comment⁷ ?

- L'origine : ce sont souvent des échanges fondés sur la confiance et l'expérience des promoteurs d'expériences territoriales.
- L'entrée : partir des réalités permet de comparer et consolider des enseignements intelligibles, sans gommer les singularités, mais, tout au contraire, en les valorisant.
- La durée : tous les obstacles ne sont pas abolis par la réussite des cycles d'innovation territoriale, d'une échelle de temps de l'ordre d'une génération.
- Les échelles : pour passer du prototype à la petite série, le dialogue entre acteurs et théoriciens est indispensable pour imaginer un avenir désirable et inscrire les avancées dans une prospective et une stratégie de changement systémique.
- L'acteur collectif : la mise en commun de « portefeuilles de relations » a permis la combinaison de participations de personnalités de niveaux de responsabilité, de sensibilités, et de centres d'intérêt fort différents : citoyens innovateurs, chercheurs, élus, entrepreneurs, responsables publics. Sans renoncer à leur éthique, leur volonté tenace d'accompagner les mutations les met aujourd'hui en situation de s'accorder pour proposer des voies de progrès.
- La condition : pour passer d'un système de compétences séparées à un système de responsabilités partagées et transposer des acquis singuliers dans des modes de faire durables, il faut concrétiser une subsidiarité active, c'est-à-dire une approche qui « autorise » plus qu'elle n'étouffe l'ingéniosité par une logique gestionnaire.
- Les outils : ce sont par exemple l'organisation du débat public pour inscrire une question nouvelle dans l'espace public, la négociation, la loi quand elle facilite l'émergence, la généralisation quand elle préserve l'innovation des procédures d'application, des mandats clairs et transparents et, enfin, une expérimentation sociale à des échelles permettant la comparaison et le passage au mainstreaming.

⁷ Synthèse générale Martine Theveniaut, mars 2009.

L'innovation sociale comme levier du développement entrepreneurial local

Un incubateur dédié en Languedoc-Roussillon

*Nadine Richez-Battesti**

Introduction

La crise accentue l'intérêt des politiques publiques pour l'innovation. Si on a longtemps assisté à la prédominance d'une conception de l'innovation technologique, on observe dans les années récentes un déplacement vers une conception plus sociale, en lien avec le développement durable, la soutenabilité de la croissance et l'ancrage des dynamiques économiques dans les territoires. Ce déplacement, encore marginal, concerne l'ensemble des pays développés, tout autant les USA que l'Europe. Cependant, contrairement aux travaux sur l'innovation technologique, les recherches sur l'innovation sociale restent encore réduites.

Comment contribuer à la mise en œuvre d'une dynamique d'innovation sociale sur un territoire ? Face au flou de la définition de l'innovation sociale comment construire les fondements de sa légitimité ? Comment caractériser les modes de coordination indispensable à son développement ?

Dans une perspective constructiviste, nous portons une attention particulière aux stratégies des acteurs, aux partenariats public-privé et aux modes de coordination entre les acteurs favorisant l'action collective. Nous inscrivons notre analyse au sein du courant de la proximité, en distinguant une proximité géographique (faible distance géographique), organisationnelle (sur les modes d'organisation) et institutionnelle (sur les normes et les valeurs) (Pecqueur et Zimmermann 2004).

Notre terrain est principalement en Languedoc-Roussillon à partir d'une recherche menée pendant 18 mois sur un incubateur d'innovation sociale et sur l'émergence d'un programme régional d'innovation sociale dont les dynamiques apparaissent exemplaires et susceptibles de se diffuser à d'autres territoires. Nous avons réalisé un travail complémentaire sur les représentations de l'innovation sociale par des entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire (principalement des associations et des coopératives) en Languedoc-Roussillon et en PACA.

Dans un premier temps, il s'agit de mettre en évidence la manière dont se construit cet élargissement de la conception de l'innovation en prenant appui sur la région Languedoc-Roussillon. Nous soulignons la conjonction d'une impulsion relative aux organisations internationales, d'une politique régionale sensible à la diversité des modèles économiques et d'acteurs fédératifs de l'entrepreneuriat caractérisés à la fois par leur ouverture et leurs réseaux. Pour autant, cet intérêt pour l'innovation sociale ne doit pas masquer le flou de sa définition et la nécessité de retenir un faisceau de critères. Dans cette perspective, nous nous efforçons d'une part de caractériser l'innovation sociale à partir de la vision que les acteurs en ont, d'autre part, nous présentons quelques-unes des définitions construites dans le cadre de travaux académiques.

Puis dans un second temps, nous identifions les liens entre innovation sociale, entrepreneuriat et territoire à partir de l'analyse d'Alter'Incub, incubateur d'innovation sociale en Languedoc-Roussillon. Nous identifions deux conditions au développement de l'incubateur : la construction d'un double registre de légitimité et l'importance de la fonction de médiation.

* Maître de conférences en sciences économiques, université de la Méditerranée et LEST-CNRS.

1. Vers une prise en compte progressive de l'innovation sociale

Les économistes depuis Schumpeter ont souligné la centralité de l'innovation dans les régimes de croissance et dans le dépassement de crises économiques majeures. Mais en dépit de multiples travaux contribuant à une vision élargie de l'innovation, l'innovation technologique reste prédominante, l'innovation organisationnelle gagne en notoriété, mais l'innovation sociale reste très floue. À partir d'une analyse sur la région Languedoc-Roussillon, il s'agit tout d'abord de mettre en évidence le rôle des politiques publiques dans la prise en compte de l'innovation sociale par les acteurs, puis de caractériser les représentations qu'en ont les acteurs et enfin de présenter quelques-uns des faisceaux d'indicateurs déployés dans les travaux plus académiques.

L'usage croissant du terme et son caractère séduisant tant du point de vue des acteurs que des chercheurs expriment que l'innovation sociale est considérée d'une part comme un levier d'action et un moyen de répondre à la demande sociale, d'autre part comme une modalité de renouvellement des réponses aux besoins sociaux dans un contexte de désengagement de l'État-Providence et d'inscription dans le développement durable.

1.1. Innovations et politique publiques

Incontestablement la stratégie de Lisbonne (2000) a contribué à réinjecter l'innovation dans les politiques publiques. Elle vise à faire de l'économie européenne « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du mode d'ici à 2010, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». L'enjeu est de combiner la préparation de la transition vers l'économie de la connaissance, de moderniser le modèle social européen et d'entretenir les conditions d'une croissance saine. Dans son application à l'échelon régional, la stratégie de Lisbonne repose sur un cadre de référence pour les crédits d'intervention européen (FEDER) et suppose que chaque région se dote d'un cadre stratégique pour son soutien à l'innovation – le plus souvent dans le cadre d'un programme régional d'innovation (PRI) ou d'une stratégie régionale de l'innovation (SRI). La plupart des régions démarrent leurs réflexions en 2008. En Languedoc-Roussillon, elle est amorcée au printemps 2008, avec l'élaboration d'un premier diagnostic concernant les forces et les faiblesses de l'économie régionale et du système d'innovation. À la fin du mois de septembre 2009, après 16 mois de concertation avec 250 acteurs, la région a adopté sa SRI.

Quatre axes prioritaires sont dégagés et quatorze actions sont déclinées. Stimuler la croissance des TPE par l'innovation (l'innovation pour tous), réconcilier enseignement et recherche avec l'économie régionale, accentuer les coopérations internationales et mobiliser les innovations de tous les domaines dans une communauté au service du développement régional. Le premier axe, celui qui concerne l'innovation pour tous, est particulièrement important. Ainsi que le souligne A. Lichtenberger, directrice de Transferts, « *il met l'accent sur le degré d'innovation [nouveau pour le marché, nouveau pour l'entreprise] et sur une vision étendue du champ d'application* ». Très vite, est acté le fait que l'innovation ne se confond pas avec la technologie et que l'adoption d'une conception large de l'innovation. Cette orientation est liée à une priorité accordée à l'entrepreneuriat dans un territoire caractérisé par un contraste entre un faible taux d'activité et donc un taux de chômage important (12,7% de la population active en 2009 contre 9,6 en moyenne française), et un niveau élevé de créations d'entreprises, mais un taux de pérennisation qui reste faible. Dans cet environnement socio-économique peu favorable, l'enjeu de consolider des partenariats territoriaux pour favoriser le développement d'une offre nouvelle répondant à la fragilité du territoire contribue à l'intérêt pour l'innovation sociale. Le PRIS en est un instrument important : « *Il s'agit de faire reconnaître l'innovation sociale comme composante à part entière de l'innovation [...] pour que demain les entreprises sociales innovantes bénéficient du même cadre que les entreprises technologiques innovantes* »¹.

Cette orientation vers une définition large de l'innovation prend sa source dans deux terrains différents. Le premier exprime l'influence des organisations internationales sur les orientations des politiques publiques et la sensibilité des acteurs de l'accompagnement à une conception large de l'innovation. Nous soulignons particulièrement l'importance de l'évolution de la définition de l'innovation de l'OCDE dans le manuel d'Oslo qui lui est dédié. Si dans sa première édition en 1992, l'innovation est technologique, centrée sur les produits et les procédés, dans la seconde édition de 1997, on assiste à un premier élargissement dans le champ des services. Enfin, la troisième et dernière édition en 2005 affiche un second élargissement de

¹ Extrait du compte rendu du séminaire préparatoire à la phase d'expérimentation du PPRIS, document interne, Alter'Incub.

l'innovation non technologique à l'innovation organisationnelle. Ainsi le manuel d'Oslo (2005) définit l'innovation comme « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation de travail ou les relations extérieures* ». Le caractère pragmatique de cette définition en facilite l'appropriation par les acteurs et notamment par les professionnels du transfert de technologie entre recherche et industrie (en Languedoc-Roussillon, par exemple Transferts), ainsi sensibilisés à un élargissement de leurs champs d'action potentiels.

Le second est issu de pratiques et de stratégies d'acteurs de terrain qui ont démontré et valorisé la capacité des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS : associations coopératives, mutuelles et fondations) à contribuer au développement de l'entrepreneuriat et de l'innovation, dans une dimension non technologique. Ainsi l'action conjointe de l'URScop (union régionale des sociétés coopératives de production) et de la CRESS (chambre régionale de l'ESS), organismes fédératifs, et leur engagement dans la promotion de l'entrepreneuriat ont contribué à la reconnaissance des acteurs de l'ESS comme partie prenante des dynamiques entrepreneuriales. L'élaboration progressive d'un dispositif cohérent combinant une école de l'entrepreneuriat en ESS contribuant à la formation continue des dirigeants, un incubateur d'innovation sociale (Alter'Incub) favorisant l'éclosion de projets et une pépinière dédiée au développement des entreprises sociales en ont renforcé la légitimité en contribuant à l'émergence d'une filière complète de l'accompagnement. Ils ont aussi créé une convention annuelle des entreprises de l'ESS, Conventis, dont la première édition s'est tenue en décembre 2008. Cette convention d'entreprise, une première en France pour l'ESS, a pour objectif d'intensifier les relations entre les différentes entreprises de l'ESS, de donner à voir les dynamiques qui la caractérisent et sa contribution au processus d'innovations territorialisées. Incontestablement, le fort ancrage entrepreneurial de l'URScop, sa réputation d'acteur économique et territorial dynamique, et les réseaux dans lesquels elle s'insère et dont elle a contribué à assurer le développement, lui ont permis de compter parmi les acteurs centraux du territoire et de détenir un pouvoir de négociation important. Cette configuration ne trouve pas forcément d'équivalent dans d'autres régions. Elle contribue à ancrer l'ESS dans une perspective entrepreneuriale.

Cet engagement entrepreneurial de l'ESS est venu rencontrer la volonté politique de la région. Elle a intensifié son soutien à l'ESS, identifiée comme un acteur dynamique par ses capacités structurantes sur le territoire, ainsi que par sa contribution à l'emploi. En effet l'ESS représente 12,3% de l'emploi régional, ce qui situe le Languedoc-Roussillon au quatrième rang des régions françaises (CNCRESS 2009). Ce soutien politique s'exprime par la création d'une délégation spécifique à l'ESS, l'inscription de l'ESS dans la direction de l'économie et plus particulièrement du développement de l'entreprise, sa reconnaissance au sein du schéma régional de développement économique et de l'emploi, dans le pacte régional et donc dans la stratégie régionale de l'innovation. Une part de cet ancrage dans la politique régionale n'est pas spécifique à Languedoc-Roussillon. En effet la plupart des régions françaises ont inscrit dans leur agenda le soutien à l'ESS. L'originalité de la région Languedoc-Roussillon est de l'avoir pleinement positionné dans la direction des entreprises et non dans celle de l'emploi, et d'avoir considéré les acteurs de l'ESS comme des acteurs économiques parmi d'autres.

On observe donc que l'émergence d'une conception élargie de l'innovation dans le cadre de politiques régionales est le résultat de deux dynamiques complémentaires. La première, impulsée par le haut et l'échelon international est le fait de l'OCDE. La seconde de nature plus horizontale, en lien avec le terrain, est le résultat d'interactions entre des acteurs locaux dotés d'une légitimité entrepreneuriale et de capacités partenariales avérées, qui ont fait le choix de construire ensemble une stratégie de l'innovation. Cet engagement dans une conception élargie de l'innovation renforce l'enjeu de mieux la caractériser.

1.2. Caractériser l'innovation sociale : le point de vue des acteurs

Il n'existe pas de définition standardisée et stabilisée de l'innovation sociale. Nous avons donc fait le choix dans une première phase exploratoire de recueillir les représentations des acteurs de terrain quant à l'innovation sociale. Dans le cadre d'une démarche inductive et participative, nous avons animé quatre groupes de travail collectif (une vingtaine de personnes) d'une demi journée autour de l'innovation sociale réunissant majoritairement des acteurs de l'ESS, des techniciens de collectivités territoriales et des représentants de dispositifs d'accompagnement. Les deux premiers se situaient en Languedoc-Roussillon, les seconds en PACA. En moyenne, on a disposé d'un noyau stable de 60% des personnes (12) sur chacune des régions (étape 1). Le recueil d'information s'est déroulé entre février 2009 et février 2010, donc sur une période d'un an.

Nous n'avons pas relevé de différences notables entre les deux groupes régionaux, alors que nous avons fait une première hypothèse de compétences collectives supérieures en Languedoc-Roussillon qu'en PACA eu égard à la dynamique institutionnelle soutenue sur l'innovation sociale à l'ouest du Rhône.

Puis nous avons réalisé une série d'entretiens (15) auprès d'acteurs appartenant aux mêmes catégories professionnelles (étape 2) pour tenter de vérifier ou d'infléchir certains des traits dominants que nous avons pu identifier dans l'étape précédente. Chacun des acteurs rencontrés est différencié selon qu'il intervient en PACA (PACA) ou en Languedoc-Roussillon (LR) et nous avons procédé à un codage des acteurs par région à partir des lettres alphabétiques.

Les items que nous présentons ci-dessous sont issus des échanges collectifs (étape 1). Ils ont servi de repères pour la grille d'entretien (étape 2). Dans cette seconde phase, les informations recueillies n'ont pas été significativement différentes. Nous soulignons toutefois que notre échantillon est réduit et que de ce fait nos analyses ne peuvent pas être généralisées sans précaution, et qu'il est constitué majoritairement d'entrepreneurs de l'ESS, salariés d'organisations de petite taille.

Nous présentons ici les premiers résultats. Nous avons regroupé les différentes réponses en cinq items dominants. Nous illustrons certains d'entre eux par des phrases extraites d'entretiens.

(1) le terme d'innovation est porteur d'une symbolique tant du point de vue de la désirabilité sociale que de promesses de progrès ;

(2) la plupart d'entre eux soulignent que cette innovation se réalise « chemin faisant », une *innovation ordinaire*, sans qu'il n'y ait d'intention de produire une innovation ;

(3) mais après coup, les acteurs sont susceptibles d'illustrer ce qui est innovant : le plus souvent *de nouveaux usages, de nouvelles pratiques* qui sont susceptibles d'affecter différents champs

* celui de la cohérence entre principe et valeurs

« *Ce qui est innovant, c'est notre manière de construire la solidarité, mais ça ne se voit pas. La solidarité est mise en œuvre au sein de la gouvernance de la structure, mais aussi dans des commissions thématiques (qualité/prix, animation, action en faveur des publics fragilisés) réunissant les producteurs, les consommateurs et les institutions publiques. La recherche de consensus, la transmission d'information par des outils pédagogiques nouveaux doit être en permanence travaillée entre les différentes parties prenantes* » (A-PACA).

« *La seule innovation c'est de faire travailler les gens ensemble, ça devrait être normal dans l'ESS, mais non* » (B-LR).

* le lien au territoire

« *Sur les services à la personne, l'innovation c'est la constitution du réseau régional, entre les niveaux locaux et nationaux, et le mélange de fédérations, opérateurs de l'ESS, entreprises de capitaux, syndicats de salariés* » (B-PACA).

« *Pour faire exister le jardin, un investissement important a été réalisé par l'équipe d'animation et la mairie auprès des habitants du quartier (porte à porte)... La réussite du projet tient à la conjugaison de l'action de ces différents facteurs et acteurs locaux : c'est cette capacité qui constitue une innovation pour nous* » (A-LR).

« *L'innovation, elle part du territoire ; tu repères qu'il y a quelque chose à faire, et là tu essaies de voir comment on trouve une solution avec des ressources locales* » (F-LR).

* l'activité productive directement

« *L'innovation, c'est le développement de pratiques entre acteurs de la chaîne. Aujourd'hui dans le commerce équitable, c'est l'ensemble de la filière qui est interrogée, de la production à la distribution, en particulier la vente directe et les modalités de transport* » (D-PACA).

« *Le montage financier des opérations est réalisé sans recours aux crédits auprès des banques. Les associés de la coopérative mettent à disposition de la trésorerie, sous forme de comptes courants rémunérés, ce qui permet d'éviter le recours à l'emprunt. Les prix ne répercutent pas de frais financiers* » (F-LR).

* la dimension relationnelle

« *La définition des prix relève de la mise en relation des prix des produits constatés sur les marchés, des coûts de production estimés, et des situations sociales et professionnelles des usagers du point de vente. Cette discussion/négociation s'effectue auprès des producteurs, des consommateurs et des institutionnels au sein de la structure de manière régulière* » (I-PACA).

« *Le fonctionnement en réseau, c'est ça qui est innovant* » (G-LR).

* le processus et le contenu de l'évaluation

« Dans l'évaluation du projet, la capacité à mobiliser du réseau est essentielle. L'innovation, elle est dans le plus que l'on rajoute quant à la prise en compte de l'insertion du porteur de projets dans des réseaux ; c'est une façon innovante d'aborder le risque » (L-PACA).

« On peut s'interroger sur la pertinence des présentations habituelles qui sont faites de l'ESS : nombre d'emplois créés, de personnes en insertion, de vacanciers... Qu'entend-on par économie ? Par entreprise ? L'innovation c'est quand on réussit à prendre en compte les impacts de l'activité aujourd'hui, mais aussi demain, les générations futures » (J-LR).

(4) les acteurs de l'ESS expriment deux types de tensions dominantes

* entre expérimentation et formalisation des innovations : ils mettent l'accent sur les compétences nécessaires pour combler le passage de l'un à l'autre,

« Faut-il s'intéresser à l'innovation ou à la consolidation d'une innovation ? Il y a du ridicule dans la recherche de l'innovation pour l'innovation. À quoi sert-elle ? Vive le savoir banal ! On va être subventionné si on innove et après on vous laisse tomber. Alors qu'il y a enrichissement et innovation par la reproduction. C'est aussi l'ancrage sur un territoire particulier qui peut constituer une innovation » (G-PACA).

« Formaliser les processus nécessite des compétences particulières, de l'appui, de l'accompagnement. La consolidation de l'innovation doit être anticipée. L'appropriation de ces processus demande ensuite du temps. Or les équilibres économiques ne permettent pas de dégager les moyens permettant d'accéder aux compétences nécessaires à la formalisation » (J-LR).

« Sorti du bricolage, c'est pas simple, on fait comme ça au feeling et ça marche, c'est innovant oui, ça répond à une demande, mais pour passer à la vitesse supérieure, c'est compliqué... pas que du point de vue de l'argent. Il faut des savoir-faire » (A-LR).

* entre des initiatives très contextualisées et ancrées dans un territoire et l'indispensable décloisonnement pour assurer la fertilisation croisée, l'essaimage : ils rendent compte de l'enjeu du changement de regard, de la nécessité de déplacer « la focale »

« L'enjeu c'est toujours le changement d'échelle » (C-PACA).

« Les idées qui pourraient permettre de réduire les coûts se heurtent aux comportements standards : archaïsmes des circuits bancaires et financiers, vision des coûts propre à chaque acteur freinant les investissements dans les solutions de long terme, comportement des futurs habitants surpris ou réticents aux propositions inhabituelles, participation aux travaux de finition... » (H-PACA).

« Il faudrait une approche plus systémique, dépasser les cloisonnements. Pour l'alimentation par exemple, le commerce équitable ne se soucie pas de l'approche bio. Il y a des filières cloisonnées qui s'ignorent les unes les autres. Il y a une nécessité de la mixité » (H-LR).

(5) les perspectives lorsqu'elles sont abordées oscillent entre trois tendances

* Injonction, opportunité et risque ?

Les acteurs soulignent le risque de l'effet d'aubaine que pourrait susciter une survalorisation de l'innovation dans les politiques publiques notamment sur le financement.

« Attention à la tension entre injonction à innover venant de l'extérieur et opportunité de développement liée à la structure en tant que telle » (D-PACA).

« L'innovation c'est la prise de risque : comment assumer un risque supplémentaire en ESS ? Avec quelle contrepartie ? » (D-LR).

* Niche ou transformation du système ?

« Comment éviter de créer un périmètre protégé, de trouver des solutions ici et maintenant, Comment plus largement choisir de faire évoluer le projet, de transformer la société : sans diffusion, peut on encore parler d'innovation ? » (A-LR).

* Quelle diffusion de l'innovation ?

« L'une des problématiques de la diffusion de l'innovation, c'est la question de la rentabilité. Si la dimension économique est secondaire dans l'innovation sociale elle-même, elle devient essentielle dans sa capacité à se diffuser » (D-PACA).

« L'enjeu c'est bien la diffusion, c'est comment on fait pour que ça se répande » (G-LR).

La consolidation et la propagation des innovations ont suscité de nombreux débats. Certains ont souligné l'importance d'un contexte propice, ce que l'on pourrait qualifier de milieu innovateur, caractérisé par des capacités de mutualisation ; d'autres ont mis en avant l'importance des acteurs d'interface ou des réseaux favorisant les coopérations. Le caractère plus ou moins facilitateur des collectivités territoriales est apparu comme un élément largement discriminant, tandis que l'émergence de nouveaux indicateurs d'évaluation de l'activité discutés et co-construits avec les financeurs semble être une condition de valorisation indispensable de l'évaluation pour les acteurs interrogés.

1.3. L'innovation sociale d'un point de vue académique : un faisceau de critères plus qu'une définition stabilisée

De façon générale, l'innovation, en tant que valorisation économique de nouvelles idées, combinaison nouvelle de moyens, ou mise en œuvre d'une solution nouvelle concerne toutes les dimensions de la production de biens et services. Aujourd'hui, le processus d'innovation n'est plus enfermé dans la dimension technologique, selon un modèle linéaire reliant par étape la recherche fondamentale à la recherche appliquée, le développement technologique puis la mise sur le marché. L'interdépendance croissante des différentes étapes et les multiples niveaux d'interaction conduisent à prendre en compte une dimension organisationnelle, voire sociale de l'innovation. Elle est à la fois multiforme et endogénéisée.

De façon plus précise, la question de l'innovation sociale émerge avec la crise du fordisme dans le courant des années 70 et l'essoufflement du compromis social de l'après-guerre. Elle exprime la difficulté des organisations étatiques d'un côté et marchandes et lucratives de l'autre à répondre au renouvellement de la question sociale. Le terme d'invention sociale (Coleman 1970), alors préféré à celui d'innovation sociale, réémerge dans les années 70, aussi développé par Freeman en 1991. Depuis, les recherches se développent dans au moins trois directions complémentaires (Richez-Battesti, Vallade 2009b). Une première orientation fait le lien entre innovation et développement territorial (Hillier *et al.* 2004). Une seconde perspective ancre l'innovation sociale dans la sociologie des organisations (Alter 2000) et articule, voire fusionne, innovation sociale et innovation organisationnelle. Enfin les auteurs québécois introduisent une articulation entre innovation sociale, ESS et capital social (Levesque 2006 ; Bouchard 2006 ; Harrison, Vezina 2006).

Si l'innovation sociale par sa nature est le plus souvent immatérielle, elle peut néanmoins être un bien tangible. Elle peut avoir une dimension procédurale, organisationnelle ou institutionnelle. À partir des années 2000, les travaux de l'OCDE (2002) contribuent à la diffusion du terme, tandis que les États-Unis initient début 2009 un « *bureau de l'innovation sociale* » à la Maison Blanche, et que la commission Barroso introduit en janvier 2009, deux journées de séminaire sur l'innovation sociale.

L'accent est mis sur les facteurs de spécification des innovations non technologiques, qu'elles soient organisationnelles ou sociales. Nous en retenons quatre pour distinguer l'innovation sociale de l'innovation technologique.

(1) plus que le changement, c'est la *discontinuité* (Alter 2000) qui importe, signifiant qu'innover c'est faire autrement, ou encore proposer une alternative, ou une solution adaptée à un problème, mais le plus souvent dans le cadre d'une innovation ordinaire, en ce sens qu'elle n'est pas radicale.

(2) le *processus* y est central : il concerne à la fois l'apprentissage collectif et organisationnel (Lallemant 2001), l'enrôlement et la participation des parties prenantes diversifiées et hétérogènes ainsi que les partenariats (Laville, Nyssens 2001) faisant de la *gouvernance* un enjeu important. Les dimensions collectives et participatives, ainsi que la mise en œuvre de processus d'apprentissage collectif et de transmission des valeurs y sont donc essentielles confirmant l'importance des interactions entre les différents acteurs.

(3) le résultat, l'objectif ou la cible peuvent aussi bien concerner une meilleure satisfaction des besoins (Chambon *et al.* 1982), que l'action réalisée et ses conséquences (en termes d'*empowerment* par exemple), ou encore une nouvelle organisation sociale du processus de production (par exemple une hybridation des ressources) ou des pratiques (tels que de nouveaux modes de coopération, des réseaux d'échange et de création de connaissances).

(4) et de façon liée, la question de l'usage de l'innovation y est centrale, notamment dans sa dimension collective, et laisse deviner l'enjeu de la traduction et de la médiation au sens de Callon *et al.* (2001).

Pour synthétiser, nous considérons que l'innovation sociale permet de « *rendre compte des initiatives prises pour répondre à des attentes sociales* » (Bouchard 2006), à des besoins peu ou mal satisfaits, sans forcément

faire l'objet d'idées neuves, mais bien d'une *conception* différente. Dans son développement, elle peut reposer sur des partenariats avec l'État et les collectivités territoriales, voire avec des entreprises privées lucratives comme cherchent à l'exprimer les tenants du business social et ceux du nouveau capitalisme (Yunus 2009). Enfin elle est territorialisée et s'inscrit dans des dynamiques collectives qui requièrent une *gouvernance partenariale* (Richez-Battesti 2008). L'innovation sociale, comme les autres formes d'innovation, suppose d'être analysée dans le cadre d'un système d'innovation qui organise les coopérations entre les acteurs et contribue au développement des ressources sur un territoire.

Reste en question le fait de savoir si l'innovation sociale se développe dans le cadre d'activités délaissées par le marché ou l'État. Y répondre positivement faciliterait le pont avec les organisations sans but lucratif, composantes de l'ESS. Ainsi, les associations produiraient des innovations sociales pour répondre à une demande que l'État ne peut satisfaire directement lorsqu'elle n'est pas celle de l'électeur médian ou qu'il ne souhaite pas financer eu égard aux externalités qui lui sont associées. Une partie d'entre elles répondraient aussi à une demande que le marché ne pourrait satisfaire faute de dégager des gains financiers suffisants en dépit des bénéfices collectifs attendus. On retrouverait ici la justification que Weisbrod en 1995, reprise ultérieurement par Laville et Nyssens (2001), donne à l'existence des associations relativement au double échec de l'État et du marché dans leur capacité à répondre aux demandes sociales.

Il nous semble cependant, que plus que la question des interstices, c'est la dimension politique de l'engagement « *des acteurs sociaux à réaliser un changement de société* » qui justifie aussi que les entreprises de l'ESS soient particulièrement porteuses d'innovations sociales ainsi que le rappelle Bouchard (2006, p. 142). Pour autant, et c'est une des hypothèses de notre analyse, plus que la dimension statutaire de l'ESS, ce sont les dimensions collectives et participatives, ainsi que les usages qui occupent une place essentielle en matière d'innovation sociale. Ce qui justifie de porter attention au modèle d'organisation et plus spécifiquement à la gouvernance qui l'accompagne ainsi qu'aux pratiques.

On relève qu'il n'y a pas de différences majeures ou d'oppositions entre les spécifications de l'innovation sociale qui sont faites par les acteurs ou dans une vision plus académique. L'une des explications provient sans doute du fait qu'une partie des chercheurs ont eux même tirés les éléments de caractérisation de l'innovation sociale d'observations de terrain sur des « objets » tests.

2. Caractériser les liens entre innovation sociale et entrepreneuriat

Nous cherchons à caractériser les liens entre innovation sociale et entrepreneuriat à partir de l'analyse d'Alter'Incub, un incubateur d'innovation sociale. Si les incubateurs existent de longue date aux États-Unis, ils se sont développés en France à la suite de la loi Allègre de 1999 dans l'objectif de renforcer l'articulation recherche scientifique et création d'entreprise. À l'origine, dédiés aux innovations technologiques, les incubateurs ne se sont étendus que très récemment à des conceptions plus ouvertes de l'innovation en lien avec les sciences humaines et sociales. Mais ils ne font pas encore l'objet de travaux approfondis.

2.1. Innovation sociale, entrepreneuriat et territoire : le cas d'un incubateur dédié

Dans le cadre d'un contrat de recherche pour l'Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques), nous avons analysé et formalisé le dispositif de cet incubateur créé en juillet 2007 en Languedoc-Roussillon (Vallade, Richez-Battesti 2009a). Alter'Incub reste le seul incubateur d'innovation sociale régional. Deux incubateurs d'entreprises sociales encore expérimentaux existent dans deux grandes écoles, l'ESSEC et HEC, mais sans dimension régionale. La création de nouveaux incubateurs est en cours dans d'autres régions françaises, notamment dans le Nord-Pas-de-Calais. Cependant, contrairement au projet d'Alter'Incub, ils s'inscrivent rarement dans des dispositifs structurants combinant des instruments complémentaires de maillage entrepreneuriaux sur le territoire allant du lien recherche-industrie, en passant par l'accompagnement à la création d'entreprise, la mise en réseaux et la formalisation des processus entrepreneuriaux pour favoriser leur reproduction.

Le recueil d'information a reposé sur la combinaison de trois sources :
- des documents internes (supports d'information, comptes rendus de réunions, de séances de travail...) et différents rapports concernant le dispositif ;

- des entretiens semi-directifs menés entre juin et octobre 2008 auprès des personnes ressources (12), parties prenantes des deux incubateurs ainsi que de porteurs de projets (10) ; des entretiens complémentaires ont été menés au second trimestre 2009.

- l'observation directe (participation à des réunions, des séances de travail...), lors de la sélection et l'accompagnement des projets, des comités techniques et des comités d'experts, ainsi que lors des réunions stratégiques. Nous avons ainsi pu observer les interactions entre les différents acteurs et organisations.

Nous commençons par présenter rapidement Alter'Incub dans l'encadré 1.

Encadré 1

PRÉSENTATION D'ALTER'INCUB

Après une phase préparatoire en début 2007, Alter'Incub est créé en juillet 2007 et en phase d'expérimentation jusqu'en décembre 2008. Il est hébergé par L'URScop, syndicat professionnel des entreprises coopératives.

Son mode de financement : la combinaison de ressources publiques (région, Equal) et de ressources privées venant de partenaires de l'ESS à l'amorçage.

Trois appels à projets se sont succédé depuis sa création, le second en juin 2009 et le troisième en janvier 2010.

Les critères de sélection des projets : des indicateurs expérimentaux d'innovation sociale ?

- viser un nouveau marché ou une nouvelle manière d'aborder un marché, en particulier avec une approche d'intérêt général,

- disposer d'un mode de gouvernance collectif : par les salariés (une SCOP par exemple), mais aussi par la population ou les collectivités locales, sans que les porteurs de projets n'aient pour autant une contrainte de statut juridique,

- développer des produits ou des services pouvant démontrer un intérêt collectif,

- déboucher sur des créations d'emplois qui ne se limitent pas à celui du créateur.

L'exemple des cinq premiers projets sélectionnés

Eco construction en Corbières Minervois : structurer une offre globale (conception, études, réalisation) d'éco construction pour stimuler et répondre à la demande de construction de maisons écologiques. L'initiateur de l'idée est un territoire (Pays).

Coopératives éoliennes : promouvoir le développement de fermes éoliennes associant les collectivités locales et les habitants du territoire aux investisseurs privés. L'initiateur de l'idée est un institut de recherche.

Diogène : une entreprise de conseil pour favoriser l'émergence et la réalisation de projets d'habitat coopératif. L'initiateur de l'idée : 2 étudiants en fin d'études en SHS.

Cantine Paysanne : proposer un repas de midi à base de produits locaux fournis directement par les producteurs : adaptation d'un circuit court à une forme de restauration quotidienne de bon rapport qualité prix.

L'initiateur de l'idée : 2 jeunes femmes ingénieurs agronome.

Smart Méditerranée : proposer un ensemble d'outils facilitant la gestion administrative des activités artistiques créés à partir d'une innovation technologique. L'initiateur de l'idée est un jeune directeur d'association.

Source : Vallade, Richez-Battesti, 2009a.

L'originalité d'Alter'Incub d'être porté par l'URScop (l'Union régionale des Scop) lui confère une légitimité entrepreneuriale susceptible de s'étendre à l'ensemble de l'ESS. Ainsi que le souligne un des chargés de mission responsable de l'ESS au conseil régional : « *On a une image favorable du secteur coopératif, mais des réticences sur le secteur associatif... En fait il y a un double discours politique et économique, qui parfois brouille l'image de l'ESS. Mais avec Alter'Incub, ça permet de réconcilier les choses...* »

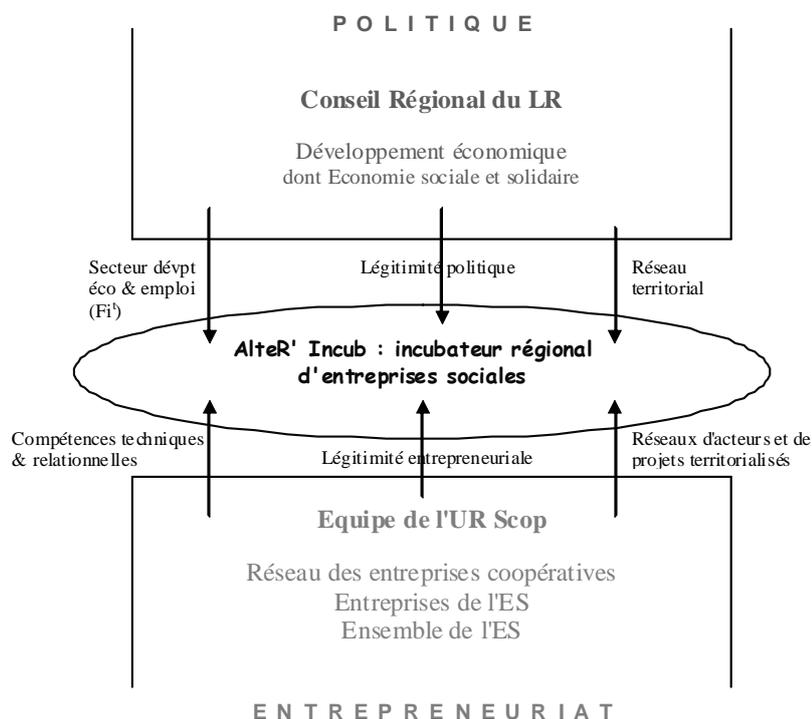
En référence à une analyse en termes de systèmes complexes (Sterman 2000) et son application aux clusters (Niosi 2003) nous avons construit un diagramme d'influence (voir graphique 1). Il nous a permis d'une part d'exprimer la construction des sources de légitimité qui caractérisent le projet et d'autre part d'exhiber une fonction essentielle de traduction pour la responsable du projet et d'interface organisationnel pour Alter'Incub, dans le cadre de ce que nous avons qualifié de *médiation institutionnelle* entre des parties prenantes hétérogènes (Vallade et Richez-Battesti 2009b).

La double légitimité structurelle – politique et entrepreneuriale – fonctionne comme un levier pour Alter'Incub : elle assure au dispositif la possibilité de mobiliser des ressources, la participation d'autres acteurs, d'autres réseaux, pour qui ce double ancrage constitue une garantie technique et institutionnelle. Elle rend possible la mobilisation *d'actifs relationnels*, combinant ressources, acteurs et réseaux.

Il importe cependant de souligner que cette configuration spécifique des acteurs est, dès l'origine, contingente à une *posture* de l'URScop tout au long de la conception et de la conduite du projet. Elle s'est en effet attachée à défendre l'intérêt général du territoire et de l'ESS, non réduite aux seules entreprises coopératives. Ce comportement non corporatiste a permis d'impulser une dynamique territoriale inclusive, notamment aux yeux des collectivités locales : l'URScop s'est positionnée comme l'interlocuteur privilégié du conseil régional, dans une période où les autres acteurs de l'ESS ne parvenaient que difficilement à se fédérer et à structurer une politique de développement.

Aujourd'hui, ce double ancrage et la double légitimité qui l'accompagne se présentent comme une spécificité assurant la cohérence de l'incubateur et favorisant le développement de coopérations, et comme une condition de réussite du projet. En particulier, cette configuration détermine les marges de manœuvre dans l'élaboration du modèle économique (financements mixtes notamment).

Graphique 1
LE DIAGRAMME D'INFLUENCE D'ALTER'INCUB



Source : Richez-Battesti N. et Vallade D.

Ce diagramme illustre la position d'interface d'Alter'Incub entre le conseil régional dans sa composante développement économique et l'URScop dans sa dynamique entrepreneuriale. Il exhibe l'importance des réseaux territoriaux et des réseaux d'acteurs, exprimant l'encastrement d'Alter'Incub dans des réseaux sociaux susceptibles de faciliter l'accès aux ressources. On retrouve l'une des conclusions des travaux de Grossetti (2004, 2006) relativement à la création d'entreprises innovantes dans le secteur des nouvelles technologies. On note enfin la combinaison de compétences techniques et relationnelles qui a été réinjectée dans Alter'Incub et a contribué à favoriser les apprentissages et l'accès aux ressources.

Par contre, le lien au territoire ne ressort pas explicitement de ce diagramme : on perçoit qu'Alter'Incub est un dispositif territorialisé à l'échelon régional (région Languedoc-Roussillon et Union régionale des Scop). On fait ici référence à un territoire géographique et institutionnel façonné par l'intervention des Pouvoirs Publics. Mais le territoire, au sens d'un projet de territoire centré sur des dynamiques de transformation de la société n'apparaît pas. Dans le modèle d'Alter'Incub, il est pourtant essentiel. Il ne s'exprime pas seulement dans une proximité géographique qui créerait des relations automatiques ou dans des choix de localisation dans lesquels les paramètres du territoire seraient déterminants, contribuant à enfermer le territoire dans une fonction support de l'innovation, il peut en être à l'origine. Alter'Incub complète l'articulation recherche-industrie propre à tout incubateur par une troisième composante endogénéisée qui est le territoire.

3. Traduction et interface : l'enjeu des médiations dans l'innovation sociale

Nous considérons l'incubateur à la fois comme un pôle de ressources (matérielles et cognitives) et un dispositif de coordination. Quelles sont alors les conditions qui permettent à la coordination de s'opérer ?

Du point de vue des ressources, l'incubateur combine des ressources matérielles, et notamment techniques, dans l'accompagnement de projets, qui articulent des processus et des compétences empruntées aux incubateurs académiques et à l'URScop dans sa spécificité coopérative. Certaines sont complémentaires (entreprises technologiques innovantes *versus* entreprises sociales innovantes), d'autres sont similaires (une grande partie des étapes du processus d'accompagnement est identique quel que soit le type d'entreprise, même si le contenu de l'accompagnement diffère). Ces ressources matérielles sont liées aux ressources cognitives mobilisées : ces dernières occupent une place d'autant plus importantes qu'Alter'Incub est un dispositif nouveau. Elles reposent sur des relations interindividuelles qui prennent sens dans une vision partagée du bien commun : ici une contribution à la création d'activités et à la production de richesse sur un territoire perçu par l'ensemble des acteurs comme « en retard » et soumis à une certaine forme d'adversité (fort taux de chômage, niveau de richesse régionale en termes de PIB) dont les acteurs considèrent qu'il rend indispensable de coopérer pour développer l'action collective orientée vers la création d'entreprises. On observe ainsi une proximité cognitive (Boshma 2005) sur le territoire entre les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises innovantes ainsi que leurs parties prenantes, qui exprime le fait que les acteurs partagent la même base de connaissances et d'expertise et donc qu'ils peuvent apprendre des uns des autres. Cette proximité prend une dimension plus institutionnelle dès le moment où se construit un « programme régional d'innovation sociale-PRIS » fondé sur des connaissances et des valeurs partagées et un objectif commun.

Du point de vue de la coordination, on identifie des relations entre organisations qui sont pour certaines formelles, pour d'autres plus informelles. Ainsi, les relations avec la région sont contractualisées, tandis que celles avec LRI sont plus informelles, faites de contacts répétés débouchant sur des relations de confiance permettant à la complémentarité de ces dispositifs de prendre leur épaisseur. Quant aux relations avec les instances de recherche, elles peinent à se formaliser. Elles sont réduites à des relations interindividuelles avec quelques chercheurs, parfois tendues entre engagement et concurrence. Le processus d'appropriation du dispositif par les chercheurs semble tout juste commencer. Il s'accompagne de dissonances cognitives plus que des convergences dans les comportements, que l'importance des réseaux sociaux et des liens faibles d'Alter'Incub ne permettent pas encore de dépasser.

Nos observations mettent en évidence que la coordination entre parties prenantes hétérogènes suppose des ingrédients particuliers en termes de médiation. On retrouve ici des conclusions déjà mises en avant par Bouba-Olga et Grossetti (2008) dans leurs travaux sur la proximité socioéconomique qui soulignent l'importance de la médiation dans la coordination. Artis *et al.* (2009) notent elles aussi l'importance des médiations institutionnelles introduites par les acteurs de l'ESS sur les territoires. Notre apport est de caractériser la médiation à travers deux composantes : l'interface (coordination inter organisationnelle entre les différentes parties prenantes associées) et la traduction (coordination interindividuelle entre acteurs socioéconomiques et politiques). La traduction (Callon *et al.* 2001) nous paraît conduire *a minima* à l'exploration d'une promesse de compromis entre acteurs favorisant l'émergence d'un objectif commun voir d'un bien commun.

Caractérisons ces deux composantes.

La fonction d'interface assumée par l'incubateur se décline selon quatre registres (Richez-Battesti et Vallade 2009b et c) :

- *dans et hors de l'ESS* : les proximités cognitives et relationnelles liées à l'appartenance à l'ESS et relatives aux valeurs et pratiques qui la caractérise, favorisent l'action et les apprentissages collectifs. Mais elles fonctionnent aussi comme des barrières à l'entrée en direction d'autres acteurs, notamment les professionnels de l'accompagnement à la création d'entreprise. C'est alors la proximité organisationnelle qui les relie autour des modèles de l'entrepreneuriat et des compétences techniques indispensables au processus d'émergence et de création d'activité. Dans cette fonction d'interface, le processus d'accompagnement et son ajustement (notamment le renforcement de la dimension collective) dans la perspective de la réalisation du projet est déterminant.
- *dans et hors de la recherche* : contrairement aux incubateurs académiques, Alter'Incub dans sa configuration institutionnelle ne bénéficie pas de financement du ministère de la Recherche. Toutefois, l'incubateur s'efforce de mobiliser des ressources en matière de recherche autour d'idées à valoriser ou de

compétences dans l'appui à la mise en œuvre du projet. Ces ressources issues de la proximité géographique s'apparentent à « *une mise en disponibilité relationnelle, une ressource encore latente* » (Talbot 2008, p. 293). Pour autant, bien que le territoire Montpelliérain soit dense en chercheurs et institutions de recherche, les liens entre chercheurs en SHS et porteurs de projets restent encore réduits. Dans cette perspective, la constitution et la reconnaissance institutionnelle d'une équipe de recherche sensibilisée à la démarche d'Alter'Incub semble être un moyen d'enrôlement et de mobilisation des chercheurs. À ce stade, la proximité relationnelle est dominante pour procéder à cet enrôlement et au transfert de connaissance, et dépasser les limites imputables aux faibles pratiques de valorisation des SHS dans des démarches entrepreneuriales.

- *avec ou sans les politiques publiques* : en l'absence de financement du ministère de la Recherche, la région Languedoc-Roussillon dans le cadre de la politique régionale de développement économique et d'innovation a largement contribué au financement du dispositif. Cependant, Alter'Incub n'est pas un dispositif public. Il est porté par l'URScop dans le cadre d'une hybridation des ressources financières à l'origine d'une certaine autonomie, mais rendant difficile son développement. Aussi, la stratégie d'Alter'Incub consiste à élaborer un ensemble cohérent dédié à l'innovation sociale avec la région et les responsables des différents dans le cadre d'un PRIS (Programme régional d'innovation sociale) avec un apprentissage collectif fondé sur la coproduction de ressources. On observe les fondements d'une « *nouvelle gouvernance territoriale* » (Lascoumes et Le Gales 2007) dans le cadre d'un partenariat public-privé illustrant le renouveau de l'intervention publique et la capacité des acteurs privés à prendre place dans ce jeu. La fonction d'interface semble donc ici à l'origine de l'émergence d'une proximité institutionnelle jusqu'alors inexistante.

- *dans ou hors des logiques de marché ou de territoire* : relativement aux incubateurs traditionnels, le modèle d'entreprise et le modèle économique qui lui est associé est moins clair. Concilier création de valeur et efficacité sociale et/ou environnementale repose sur un pari, sur des tâtonnements, et sur une prise de risque qui semble plus importante dans Alter'Incub au départ, même si les montants financiers mobilisés sont plus faibles. En effet, si les procédures et outils de fonctionnement se sont largement appuyés sur le transfert de connaissance et de procédures de LRI dans le cadre de proximités relationnelles et organisationnelles, la nature des projets et des innovations diffèrent avec des conséquences sur la sélection des projets et leur moindre maturité, l'accompagnement des porteurs de projets, et les entreprises créées. L'enjeu de la conciliation des objectifs et des méthodes suppose une médiation assumée. Quant au lien au territoire, il est posé dès l'origine d'Alter'Incub, sur la base du postulat de l'ancrage de l'innovation sociale dans les territoires et de sa spécification. Il s'exprime dans une proximité géographique mais ne s'y réduit pas.

On observe donc que dans ces quatre registres, l'interface opère comme outil de gestion paradoxale (Eisenhardt 2000), permettant d'assumer les tensions (entre efficacité économique et dimension sociale, entre innovations technologiques et non technologiques, entre approche statutaire de l'ESS et valorisation des finalités, entre politique dédiée à l'innovation sociale ou politique large de l'innovation...) et favorisant l'ajustement des postures de l'incubateur relativement à ses partenaires et de sa trajectoire dans un contexte d'instabilité radicale.

Conclusion

D'Alter'Incub, on retient un modèle collectif d'accompagnement et une formalisation de l'innovation sociale, une contribution à l'élaboration d'un ensemble cohérent et une inscription de l'ESS comme partie prenante reconnue de la structuration des processus d'innovations sociales au plan local. Cette dynamique repose sur trois piliers : une légitimité entrepreneuriale territorialisée, une fonction de médiation assumée et une capacité à construire des compétences collectives, par les réseaux ou par la formation, qui opère en tant que bouclage du dispositif. Au-delà, il reste à évaluer les dynamiques entrepreneuriales engendrées, leur ancrage dans les territoires et leurs spécificités : une démarche indispensable dès le moment où l'on aura un peu plus de recul sur les créations effectives d'entreprises innovantes.

Bibliographie

- Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, collection « Sociologies ».
- Artis A., Demoustier D., Puissant E. (2009), « Le rôle de l'ESS dans les territoires : six études de cas comparés », *RECMA*, n° 314, p. 18-32.
- Boshma R.A. (2005), « Proximity and innovation: a critical assesment », *Regional Studies*, vol. 39-1, p. 61-74.
- Bouba-Olga O., Grossetti M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°3, p. 311-328.
- Bouchard M. (2006), « De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive : l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, n° 2, p. 139-166.
- Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Seuil, La couleur des idées.
- Chambon J-L., David A., Devevey J-M. (1982), *Les innovations sociales*, Paris, PUF, collection « Que sais-je ? ».
- CNCRESS (2009), *Atlas de l'économie sociale et solidaire en France et dans les Régions*.
- Coleman J. S. (1970), « Social Invention », *Social Forces*, vol. 42, n° 2, p.163-173.
- Eisenhardt K. (2000), « Paradox, spirals, ambivalence : the new language of change and pluralism », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 703-705.
- Grossetti M., Barthe J-F., Beslay C. (2006), « La mobilisation des relations sociales dans les processus de création d'entreprises. Aperçu à partir d'une enquête en cours », *Sociologies pratiques*, n° 13, 2006/2, p. 47-59.
- Grossetti M. (2004), « Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux », *Géographie économie société*, vol. 6, n° 2, p. 163-177.
- Harrison D., Vezina M. (2006), « L'innovation sociale, une introduction », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, n° 2, p. 129-139, juin.
- Hillier J., Moulaert F., Nussbaumer J. (2004), « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », *Géographie, économie et sociétés*, volume 6, n° 2, p. 129-152.
- Lallemant D. (2001), *Les défis de l'innovation sociale*, ESF Ed.
- Lascoumes P., Le Gales P. (2007), *Sociologie de l'action publique*, Paris, A. Colin, collection « 128 ».
- Laville J.-L., Nyssens M. (dir.) (2001), *Les services sociaux entre associations, État et marché*, Paris, La Découverte/Le MAUSS, collection « Recherche ».
- Levesque B. (2006), « Le potentiel d'innovation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique », *Cahier du CRISES*, ET0604.
- Niosi J. (2003), « Alliances are not enough explaining rapid growth in biotechnology firms », *Research Policy*, n° 32, p. 737-750.
- OCDE (2002), *Social Innovation and the new economy*, Paris, OCDE.
- Pecqueur B., Zimmermann J-B. (2004), *Économies de proximités*, Paris, Hermes-Lavoisier.

Richez-Battesti N., Vallade D. (2009a), *Caractérisation du modèle sociotechnique d'un incubateur d'innovation sociale : le cas d'Alter'incub en Languedoc-Roussillon*, Rapport de recherche pour l'AVISE.

Richez-Battesti N., Vallade D. (2009b), « ESS et innovations sociales : quel modèle socio-économique d'incubateur ? Premiers résultats sur un incubateur d'entreprise sociale en Languedoc-Roussillon », *Revue Innovation*, n° 30/2, p.41-61.

Richez-Battesti N., Vallade D. (2009c), « Proximité géographique, proximité cognitive et médiation : un incubateur d'entreprises sociales en Languedoc-Roussillon », 6èmes Journées de la proximité : « Le temps des débats », Poitiers, 14-16 oct.

Richez-Battesti N. (2008), « Innovations sociales et dynamiques territoriales : une approche par la proximité », in H. Zaoual (dir.), *Développement durable des territoires*, Paris, L'Harmattan, collection « Marchés et Organisations », p. 61-88.

Sterman J. D. (2000), *Business Dynamics, Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, New York, Irwin & McGraw-Hill.

Talbot D. (2008), « Les institutions créatrices de proximités », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 311-328.

Yunus M. (2009), *Vers un nouveau capitalisme*, Le livre de poche, collection « Littérature & Documents ».

Pratiques de l'apprentissage par les entreprises et parcours d'apprentis : la constitution d'une base de données opérationnelle en Languedoc-Roussillon

*Azzedine Bouslimani**

Le développement de l'apprentissage, une priorité politique

À la charnière entre le champ d'intervention des politiques de formation et celui de l'emploi et de l'insertion professionnelle, l'apprentissage occupe une place importante et stratégique dans le déploiement de l'action publique régionale. Son développement est aujourd'hui inscrit comme une priorité d'action de la Région et il fait objet d'un contrat d'objectifs et de moyens qui associe l'État, la Région et l'ensemble des partenaires impliqués dans ce dispositif de formation (chambres consulaires, branches professionnelles...)¹.

En 2010, 43 centres de formation d'apprentis (CFA) et 36 sections d'apprentissage accueillent 15 100 apprentis en région, contre environ 11 000 en 1998. La formation par apprentissage a connu une expansion considérable ces dernières années, avec un développement accéléré qui prend forme essentiellement à partir de 2004, à la faveur d'un effet conjugué entre l'action volontariste de la Région et l'impulsion donnée par la loi de programmation pour la cohésion sociale de 2005.

Un outil de suivi de l'apprentissage pour éclairer et instrumenter les acteurs

Dans ce contexte, à partir d'une volonté commune à l'État et à la Région, l'Observatoire régional emploi formation (OREF) s'est vu confié une mission d'éclairage et d'instrumentation des différents acteurs impliqués dans le développement de l'apprentissage.

La mission s'est concrétisée par la mise en place progressive d'un outil de suivi et d'analyse de l'apprentissage. La construction de cet outil s'est appuyée sur une démarche partagée et partenariale. Surtout, son élaboration a reposé sur une expérimentation jusque-là inédite qui a consisté pour l'OREF à exploiter au plus fin les données issues de la base de gestion de l'indemnité compensatrice forfaitaire (ICF) versée par la Région aux établissements régionaux employant des apprentis.

La structuration institutionnelle de l'OREF au service de l'étude et de l'aide à la décision

Le projet ainsi intitulé « Entreprises & Apprentissage », en tant que réponse partagée et opérationnelle à un besoin d'instrumentation des acteurs de l'apprentissage, prend donc sa source dans la structuration institutionnelle particulière de l'OREF, observatoire dédié à l'étude et l'aide à la décision, outil commun à l'État, la Région et aux partenaires sociaux. Ce projet conforte pleinement l'OREF dans sa fonction de producteur de connaissance opérante et dans son rôle d'accompagnement des politiques d'emploi et de formation en région.

L'outil de suivi de l'apprentissage développé par l'OREF, dont nous présentons ici la méthodologie d'élaboration et le potentiel d'analyse, se propose en définitive de contribuer à une meilleure connaissance de l'usage de l'apprentissage par les entreprises régionales, en incluant une approche originale de l'analyse des ruptures de contrat et une typologie des parcours des apprentis au sein du dispositif.

* Chargé d'études, OREF Languedoc Roussillon, azzedine.bouslimani@oref.fr.org

¹ La Région Languedoc-Roussillon et l'État ont signé en juin 2005 un contrat d'objectifs et de moyens relatif au développement de l'apprentissage et portant sur la période 2005-2009 (COM 2005-2009, avenant 2010). L'objectif principal visé par le COM de porter le nombre d'apprentis de 12 500 en 2005 à 16 500 à l'horizon 2010. Depuis 2006, plusieurs déclinaisons sectorielles du contrat d'objectifs et de moyens ont été signées entre l'État, la Région et les représentants des secteurs clés de l'économie régionale (Chambre régionale des métiers de l'artisanat (CRMA), Chambre régionale du commerce et de l'industrie (CRCI), Union des industries et métiers de la métallurgie (IUMM), Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (CAPEB)/Fédération française du bâtiment (FFB)/Fédération régionale des travaux public (FRTP); AFT-IFTIM/Promotrans pour le transport et la logistique).

1. Éléments de méthodologie : de l'expertise des sources à la production de connaissance

1.1. Un projet ambitieux qui a nécessité un temps de maturation et une forte implication partenariale

Le projet « Entreprises & Apprentissage » prend sa source dans la mission d'instrumentation des acteurs de l'apprentissage qui a été confiée à l'OREF par la Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP)² et la Région.

Depuis son lancement, ce projet s'est échelonné sur trois phases principales de durée variable. Dans les premiers contours du projet, l'objectif d'instrumentation devait se traduire par l'établissement d'une situation de référence concernant l'apprentissage en région et la mise en place d'un dispositif de suivi sur le modèle d'un *tableau de bord*. Le recentrage sur l'exploitation de la source ICF et le repositionnement du projet dans une perspective visant à mieux appréhender l'usage de l'apprentissage par les entreprises n'intervenant qu'au cours de la dernière phase.

Une première phase préliminaire a été consacrée ainsi à l'identification des différentes sources d'information et à l'expertise des données existantes en collaboration avec les principaux fournisseurs comme le Rectorat (Enquêtes 51, Enquête d'insertion IVA-IPA³), la DRTEFP (Système d'information Sanaa), la Région (Enquêtes de rentrée, Fichier ICF...) ou les chambres consulaires (fichiers CRMA, CRCI).

Cette première orientation s'est heurtée rapidement à deux obstacles concomitants : d'une part une grande dispersion des sources d'informations à mobiliser, soulevant de fait des problèmes de cohérence et de variabilité des données et d'autre part, une réorganisation en profondeur des circuits de collecte et de transmission des informations pouvant avoir un impact sur la pertinence et la disponibilité des données.

Le projet entre dans une phase de veille active en raison de cette importante restructuration des circuits de collecte de l'information : fin du dispositif Système automatisé national pour l'alternance et l'apprentissage (SANAA), centralisation des contrats d'apprentissage dans les organismes consulaires (base de données ARIANE au sein des Chambres de commerce et d'industrie), généralisation du Système d'information sur la formation des apprentis (SIFA), mise en place du module ARA (Apprentissage région académie) et migration des données de l'ancienne « Enquête 51 » vers le Conseil régional

Le redéploiement du projet commence véritablement à partir d'un recentrage sur l'exploitation de la base de données ICF par l'OREF, en partenariat avec la Région et l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques). C'est au cours de cette phase de redéploiement que le projet prend définitivement sa forme actuelle. Cette phase de développement soutenu s'est échelonnée sur trois étapes principales au cours desquelles le partenariat régional a pleinement assuré un rôle déterminant et constructif.

² Dans le cadre de la Révision générale des politiques publiques (RGPP) et la réorganisation de l'administration territoriale de l'État, la DRTEFP Languedoc-Roussillon est intégrée depuis le 1^{er} janvier 2010 à une nouvelle direction régionale, la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi), qui constitue désormais l'unique service déconcentré, commun au ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, et au ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la solidarité et de la ville.

³ Réalisées annuellement par le ministère de l'Éducation nationale, l'enquête IVA (insertion vie active) renseigne sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, quelques mois après la fin de leur formation, l'enquête IPA (insertion professionnelle des apprentis) porte plus spécifiquement sur les jeunes sortis d'un centre de formation d'apprentis.

Phase de redéploiement et recentrage sur les données ICF



Étape 1 - Diagnostic technique du fichier ICF

Réalisation INSEE en collaboration avec l'OREF et le Service apprentissage du Conseil régional

Étape 2 - Redressement des données et enrichissement de la base

Réalisation OREF et INSEE

Étape 3 - Exploitation des données redressées, construction des indicateurs et production des résultats

Réalisation interne OREF

Mise en discussion et validation DIRECCTE – Région – Rectorat – Chambres consulaires (CRMA, CRCI, CRA) – ARDIR (Association régionale des directeurs de CFA) – OREF

1.2. La base de données ICF : une source d'information originale et encore peu exploitée

Détenteurs d'une compétence générale en matière de formation professionnelle, les Conseils régionaux définissent et mettent en œuvre la politique régionale d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes. Cette compétence générale est clairement réaffirmée par la loi relative aux libertés et aux responsabilités locales du 13 août 2004. Dans ce cadre, la région Languedoc-Roussillon gère et attribue l'indemnité compensatrice forfaitaire aux entreprises qui recrutent et forment des apprentis⁴. Ces aides revêtent un caractère incitatif. Elles sont destinées, comme le stipule le règlement ICF aujourd'hui en vigueur « à contribuer aux objectifs du Conseil régional dans le domaine de la formation professionnelle et de l'emploi »⁵.

Afin d'assurer le suivi du programme ICF et la gestion du paiement des aides aux entreprises, la Région collecte et organise des informations relatives au contrat d'apprentissage, à l'établissement employeur et à l'apprenti dans un fichier de données dénommé base ICF.

Le circuit d'alimentation de la base ICF est étroitement lié aux dispositions réglementaires régionales qui définissent le régime des aides, à la durée de réalisation du contrat et à l'échelonnement du paiement des aides dans le temps.

En début de contrat, l'organisme d'enregistrement⁶ transmet aux services de gestion de l'ICF de la Région, les informations sur les caractéristiques réglementaires du contrat (données issues de la déclaration normalisée de contrat d'apprentissage – Cerfa FA 13a).

⁴ La gestion des indemnités compensatrices forfaitaires versées aux employeurs d'apprentis est transférée aux Régions dès la loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité (Loi n°2002 -276 ; art. 107). Cette prérogative est renforcée par le décret du 05 décembre 2005, relatif au régime de l'indemnité compensatrice forfaitaire qui permet aux Régions de fixer leurs critères et de définir leurs propres modalités de fonctionnement.

⁵ Règlement de l'indemnité compensatrice forfaitaire adopté le 25 juin 2009 par le Conseil régional Languedoc-Roussillon applicable aux contrats d'apprentissage signés à partir du 1er juin 2009.

⁶ L'existence d'un contrat d'apprentissage est subordonnée à son enregistrement. De ce fait, l'employeur est tenu de soumettre le contrat d'apprentissage à une procédure d'enregistrement. Depuis l'adoption du décret N° 2006-920 du 26 juillet 2006, les chambres consulaires (Chambres de commerce et d'industrie, Chambres des métiers et de l'artisanat, Chambres d'agriculture) sont désormais directement missionnées pour enregistrer les contrats d'apprentissage signés depuis le 28 juillet 2006. Les chambres consulaires assument de ce fait aussi le contrôle de conformité des contrats par rapport à la réglementation applicable, sans préjudice des prérogatives de validation qui incombent aux Directions départementales du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP aujourd'hui dénommées Unités territoriales – DIRECCTE). Auparavant, les chambres consulaires servaient essentiellement d'interface entre l'employeur et l'administration chargée de l'enregistrement des contrats d'apprentissage (DDTEFP ou services assimilés pour l'agriculture ou les transports).

Cette phase déclenche la création systématique d'une entrée dans la base de données ICF qui comprend le numéro d'ordonnancement et les principales données sur les caractéristiques réglementaires du contrat. Ce mécanisme s'accompagne d'une émission simultanée des documents de demande d'attribution des aides ICF pour tout employeur et pour tout contrat d'apprentissage dûment enregistré, sans considération des critères d'éligibilité et d'attribution. La base ICF contient par conséquent l'exhaustivité des contrats d'apprentissage signés par les entreprises régionales.

À l'issue de la « période d'essai » (4 mois selon le règlement en vigueur), la confirmation de l'embauche de l'apprenti par son employeur conditionne l'attribution de l'aide à l'embauche. Cette information est intégrée au fichier ICF lorsqu'elle existe, autrement dit lorsque l'employeur manifeste sa volonté de bénéficier de l'aide.

Au cours du cycle de formation, le paiement de l'aide à l'effort de formation dépend de la confirmation par le CFA d'une scolarisation régulière et assidue de l'apprenti. Cette donnée déterminante et obligatoire pour le déclenchement du paiement de l'aide à l'employeur est injectée dans la base ICF à l'issue de chaque année intermédiaire de formation et *a fortiori* à la fin de la formation.

DESCRIPTIF DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE L'INDEMNITÉ COMPENSATRICE FORFAITAIRE VERSÉE PAR LA RÉGION AUX ENTREPRISES EMPLOYANT DES APPRENTIS (APPLICABLE AUX CONTRATS D'APPRENTISSAGE SIGNÉS À PARTIR DU 1^{ER} JUIN 2009)

Nature de l'aide	Montant (en euros par apprenti)	Bénéficiaires	Conditions
Aide à la signature d'un contrat d'apprentissage	1 800	Les entreprises privées et publiques de moins de 20 salariés	Durée de contrat > ou = à 1 an Apprentis non diplômés ou avec un diplôme de niveau V Aide versée à l'issue de 4 mois à partir de la date du début du contrat Aide non versée en cas de signature d'un nouveau contrat d'apprentissage ou avenant à la suite d'un changement de statut de l'entreprise
Aides à la formation pour les contrats d'une durée au moins égale à 12 mois	1 000	Les entreprises privées quelle que soit leur taille Les entreprises publiques de moins de 20 salariés pour les apprentis dépourvus de tous diplômes ou détenteurs d'un diplôme de niveau 5	Quel que soit l'âge ou le niveau de l'apprenti, le diplôme ou le titre préparé (hors cas particulier entreprises publiques de moins de 20 salariés) Aide versée à la fin de chaque année de formation
Aides à la formation pour les contrats initiaux d'une durée inférieure à 12 mois	200 (entre 0 et 4 mois) 500 (entre 4 et 6 mois) 800 (entre 6 et 11 mois)	Les entreprises privées quelle que soit leur taille Les entreprises publiques de moins de 20 salariés, pour les apprentis dépourvus de tous diplômes ou détenteur d'un diplôme de niveau V	Quel que soit l'âge ou le niveau initial de l'apprenti (hors cas particulier entreprises publiques de moins de 20 salariés)
Aide au recrutement en CDI après l'apprentissage	1 800	Toute entreprise ayant un apprenti	Signature d'un CDI sans période d'essai en prolongation immédiate du contrat d'apprentissage (dans le mois suivant la fin de ce dernier)

Source : règlement N° CR-09 /01.359 du Conseil régional du 25 juin 2009.

Au terme du contrat, la base ICF s'enrichit de l'information sur l'insertion professionnelle de l'apprenti, dès lors que l'aide au recrutement en CDI est sollicitée par l'entreprise.

Au final, la source ICF concentre un nombre considérable de données, qu'elles soient relatives à la gestion et au suivi du paiement des aides ou relatives aux caractéristiques des contrats et des apprentis. Repérée dès le début du projet, cette source est apparue paradoxalement très riche par son contenu et relativement

secondaire car difficilement exploitable de façon immédiate. Seule une expertise approfondie du fichier pouvait permettre de lever cette indétermination

1.3. Un diagnostic qui révèle des fortes potentialités pour l'analyse et l'aide à la décision

L'expertise technique de la base ICF menée conjointement par l'INSEE et l'OREF, avec l'appui du service de l'apprentissage de la Région, a mis à jour des points de force majeurs justement attribuables à la finalité de cette base de données et à son mode d'alimentation particulier.

Alimenté en grande partie par les informations contenues dans la déclaration de contrat d'apprentissage, le fichier ICF possède l'avantage de regrouper au sein d'une source d'information unique les caractéristiques de l'ensemble des contrats signés par les entreprises régionales, qu'elles soient éligibles ou non au bénéfice du programme ICF. Cette dimension déterminante permet de contourner la contrainte initiale liée à la grande dispersion des sources d'information.

Enregistrées en continu, les données du fichier ICF permettent d'identifier et de caractériser les flux de contrats signés annuellement par les employeurs régionaux. La comptabilisation en flux ajoute à l'originalité de cette base, là ou d'autres sources d'information sur l'apprentissage renseignent plus fréquemment sur les stocks (enquêtes rapides de rentrée, enquête ARA – ex-Enquête 51).

Le fichier ICF est exhaustif, continu mais également individualisé : chaque enregistrement correspond à un contrat, signé entre un employeur identifiable et un apprenti identifié⁷. En offrant ainsi la possibilité de repérer les apprentis qui enchaînent des contrats dans le temps, la base ICF ouvre la voie à une approche longitudinale et à une analyse des parcours des individus au sein du dispositif.

LES POINTS DE FORCE DE LA BASE ICF

<i>Principaux atouts du fichier ICF</i>	<i>Portée analytique</i>
Des données de flux portant sur l'ensemble des contrats signés par les entreprises régionales	Une chronologie de l'information rendant possible un suivi dans le temps des flux de contrats signés
Des informations individualisées renseignées à partir de documents administratifs normalisés (Cerfa, formulaires dossier ICF...)	Des données individuelles permettant d'identifier les caractéristiques des apprentis et une analyse de leurs parcours
Un enregistrement en continu des informations recueillies auprès des organismes consulaires, des établissements employeurs et des CFA	Une exploitation de données qui permet une meilleure connaissance de la dimension « entreprise » du dispositif de l'apprentissage
Une information centralisée sur les ruptures de contrat d'apprentissage	Identifier, mesurer et caractériser le phénomène des ruptures de contrat à l'échelon régional

Enfin, la base de données ICF est, parmi les différentes sources investiguées, la seule qui présente l'avantage de contenir une information centralisée sur les ruptures de contrats d'apprentissage au niveau régional. Ces informations sont directement collectées auprès des employeurs ou des CFA dans le cadre du suivi administratif et financier des paiements de l'indemnité compensatrice forfaitaire aux entreprises. Les dispositions réglementaires qui régissent l'ICF encadrent en effet explicitement les incidences des ruptures de contrats sur le paiement des aides (non ouverture de droit, montant de l'aide minoré, émission de titre de recette) ce qui oblige les entreprises bénéficiaires ou candidates à l'ICF à notifier l'information directement aux services du Conseil régional en cas de rupture du contrat.

⁷ Du fait du caractère individualisé des informations contenues dans le fichier ICF, leur exploitation a nécessité une déclaration préalable à la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés). Tous les résultats publiés et communiqués dans le cadre de ce projet sont donnés à un niveau agrégé et à aucun moment au niveau de l'individu.

POINT DE FAIBLESSE DE LA BASE ICF

<i>Principaux aléas du fichier ICF</i>	<i>Contraintes</i>
Finalité de la base de données	Base de gestion exposée aux changements dans les critères d'indemnisation des entreprises
Qualité de l'information collectée	Renseignements collectés à partir des documents administratifs susceptibles d'être incomplets ou erronés
Mode de renseignement de la base	Données enregistrées manuellement soumises aux risques d'erreur de saisie

L'expertise du fichier a conduit également à isoler des faiblesses inhérentes à la finalité même de la base de données : une base de gestion destinée au suivi du paiement de l'ICF aux entreprises et par conséquent soumise aux variations des critères d'indemnisation. Un autre point faible concerne plus particulièrement la qualité des informations collectées, celles-ci pouvant se révéler incomplètes ou erronées et introduire de fait des distorsions et des aberrations dans les données. Enfin, la procédure manuelle d'enregistrement et de contrôle des renseignements (aujourd'hui en voie d'automatisation) comprend de facto un risque préjudiciable d'erreur de saisie. La mise en balance des avantages et des insuffisances de la source ICF a conduit à arbitrer en faveur du redressement, de l'enrichissement et de l'exploitation des informations diagnostiquées.

1.4. Une exploitation inédite de la source ICF orientée vers une meilleure connaissance de l'usage du dispositif de l'apprentissage par les entreprises régionales

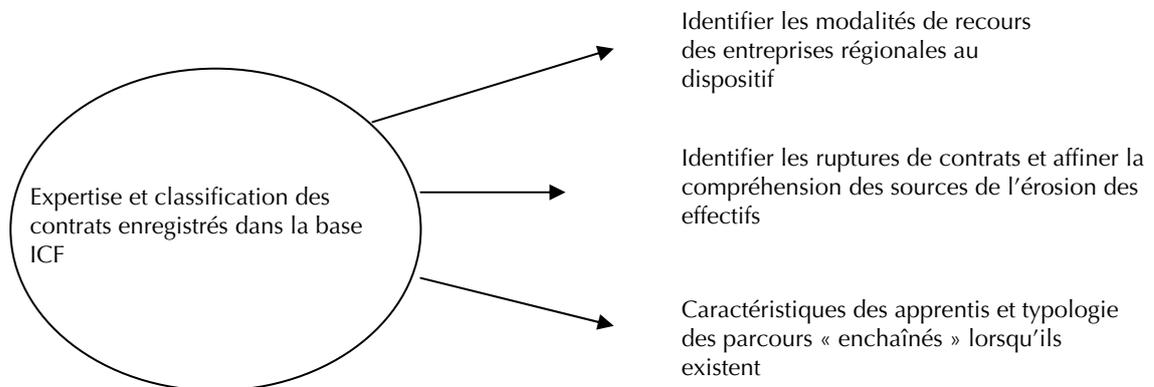
Doublee d'un objectif d'éclairage des actions et des politiques visant au développement qualitatif de l'apprentissage en région, l'exploitation des données ICF a été réalisée dans l'objectif de mieux appréhender l'éventail des réalités de l'apprentissage. En privilégiant une investigation centrée sur la dimension « entreprise » du dispositif, cette réalité diverse est observée à partir de trois entrées principales :

- les modalités d'usage de l'apprentissage par les entreprises,
- les ruptures de contrat et l'érosion des effectifs apprentis,
- les parcours types des apprentis lorsque ces derniers effectuent plusieurs passages dans le dispositif.

D'un point de vue opérationnel, l'entrée « modalités d'usage de l'apprentissage » doit permettre, à partir d'un ensemble d'indicateurs, d'apprécier comment le dispositif de l'apprentissage alimente le tissu productif régional. Le cas échéant, des spécificités sectorielles pourront ainsi être mises en lumière. L'unité de mesure privilégiée dans cette entrée est le nombre annuel d'entreprises régionales qui ont recours à des contrats d'apprentissage, en fonction de leurs caractéristiques (activité, âge, taille, catégorie juridique), de leur localisation ou encore de leurs pratiques de gestion de la main-d'œuvre.

L'entrée « rupture de contrats », étroitement liée à la précédente, repose sur l'observation des contrats rompus, préalablement identifiés comme tels dans la base de données ICF. Cette entrée vise doublement à proposer une estimation des volumes de contrats d'apprentissage rompus avant leur échéance et à fournir des éléments d'appréciation pour mieux cerner les sources de l'érosion des effectifs apprentis en région (en fonction des caractéristiques des entreprises, des caractéristiques des contrats concernés – durée, type, spécialité de formation ou encore en fonction des caractéristiques individuelles des apprentis).

SCHÉMA DIRECTEUR DE L'EXPLOITATION DES DONNÉES ICF



L'entrée « caractéristiques des apprentis et parcours » s'appuie sur l'observation des flux annuels d'apprentis entrant au moins une fois dans le dispositif. Cette approche assez classique mobilise un certain nombre d'indicateurs davantage pour leur capacité à enrichir la compréhension des modalités de recours des entreprises régionales au dispositif que pour leur vocation à rendre compte des caractéristiques individuelles fines des apprentis. Cette entrée propose notamment deux apports originaux : une mise en évidence des distances lieu de résidence de l'apprenti – lieu de formation – lieu de travail et une ébauche de typologie des parcours des apprentis ayant effectué plusieurs passages dans le dispositif de l'apprentissage au cours de la période d'observation.

Le travail d'exploitation de la base de données ICF a porté sur 38 157 contrats d'apprentissage signés en région entre le 1^{er} janvier 2003 et le 31 décembre 2006 et qui ont concerné 18 622 établissements employeurs et 31 117 apprentis. Ce travail est aujourd'hui en cours d'extension aux contrats signés entre le 1^{er} janvier 2007 et le 31 décembre 2009. Cette actualisation à venir se veut un gage de pérennisation de l'outil de suivi et d'analyse de l'apprentissage développé par l'OREF.

2. Portée et potentialités de l'outil de suivi et d'analyse de l'apprentissage

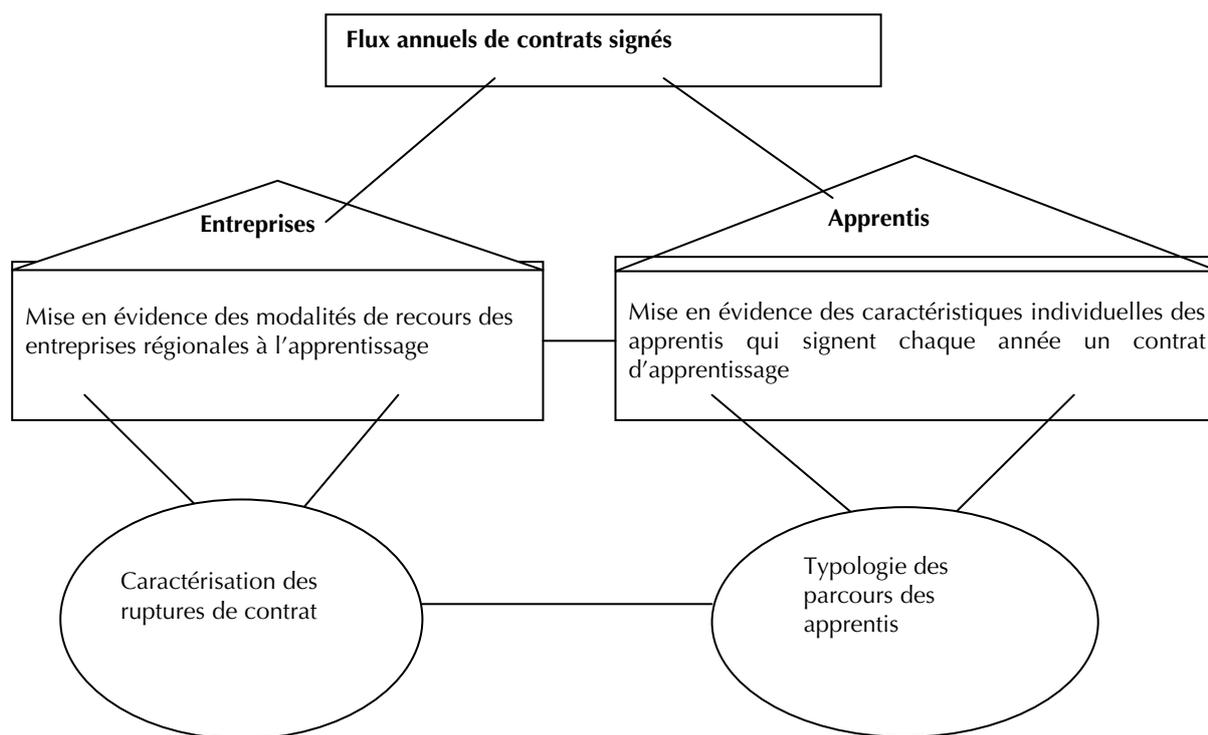
La vocation première de l'outil mis en place par l'OREF est d'éclairer les acteurs sur l'usage de l'apprentissage par les entreprises et d'accompagner l'action publique régionale, en complémentarité avec les instruments existants. C'est également un outil inédit pour identifier, suivre et caractériser aussi finement que possible les ruptures de contrats et les parcours des apprentis dans le dispositif.

L'élaboration de cet outil vise de ce fait un double objectif :

- aider à l'enrichissement du système de pilotage régional de l'apprentissage existant en proposant des résultats basés sur *les flux annuels* de contrats signés avec possibilité de mise à jour régulière ;
- produire des *éléments de connaissance objectifs et partagés* à partir d'indicateurs visant à mieux apprécier les pratiques de l'apprentissage par les entreprises régionales et les parcours d'apprentis.

Pour atteindre ces objectifs, l'outil s'appuie sur la construction d'un socle d'indicateurs issus pour l'essentiel du traitement de la base de données ICF et organisés selon le schéma d'observation suivant :

SCHÉMA D'OBSERVATION PRÉVALANT À LA CONSTRUCTION DES INDICATEURS DE L'OUTIL DE SUIVI ET D'ANALYSE DE L'APPRENTISSAGE



Ce schéma général s'accompagne d'un système de lecture et d'analyse qui repose sur la hiérarchisation des résultats obtenus et l'observation des évolutions d'indicateurs dans le temps.

Si la base de données ICF constitue la principale source d'information pour l'élaboration de l'outil, le paramétrage final du système d'observation a nécessité un recours ponctuel à des sources d'information complémentaires (INSEE Déclaration annuelle des données sociales (DADS), ARA...).

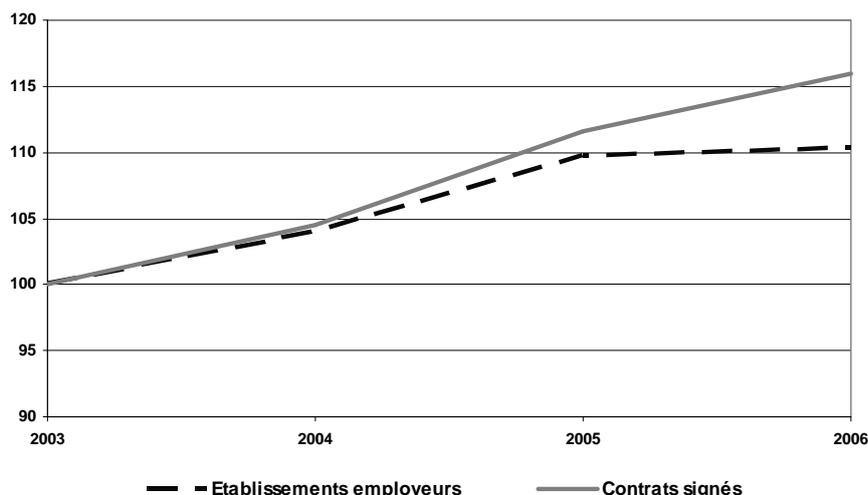
L'architecture générale de l'outil est aujourd'hui conçue de manière à :

- mesurer les modalités de recours des entreprises régionales à l'apprentissage,
- identifier et caractériser les ruptures de contrats d'apprentissage,
- analyser plus finement et qualitativement des ruptures de contrats d'apprentissage,
- identifier les enchaînements de contrats et proposer une typologie des parcours des apprentis au sein du dispositif.

2.1. Mesurer les modalités de recours à l'apprentissage par les entreprises régionales

Les indicateurs destinés à éclairer les modalités de recours à l'apprentissage sont construits à partir du croisement des variables originales de la base ICF et des variables d'enrichissement (taille de l'établissement employeur, catégorie juridique, date de création, code APE (Activité principale exercée), poids sectoriel de l'apprentissage...). L'unité de mesure retenue est, indifféremment, soit le nombre d'établissements employeurs soit le volume de contrats signés en flux annuels. Ces indicateurs sont regroupés en six grandes familles (caractéristiques des établissements employeurs, localisation des établissements, poids de l'apprentissage dans l'emploi, aire géographique de recrutement, formation et durée) raisonnées de façon à englober différents aspects de l'environnement économique dans lequel s'insèrent les contrats d'apprentissage.

ÉVOLUTION COMPARÉE DES FLUX DE CONTRATS D'APPRENTISSAGE SIGNÉS ET DES ÉTABLISSEMENTS EMPLOYEURS (LANGUEDOC-ROUSSILLON - BASE 100 = 2003)

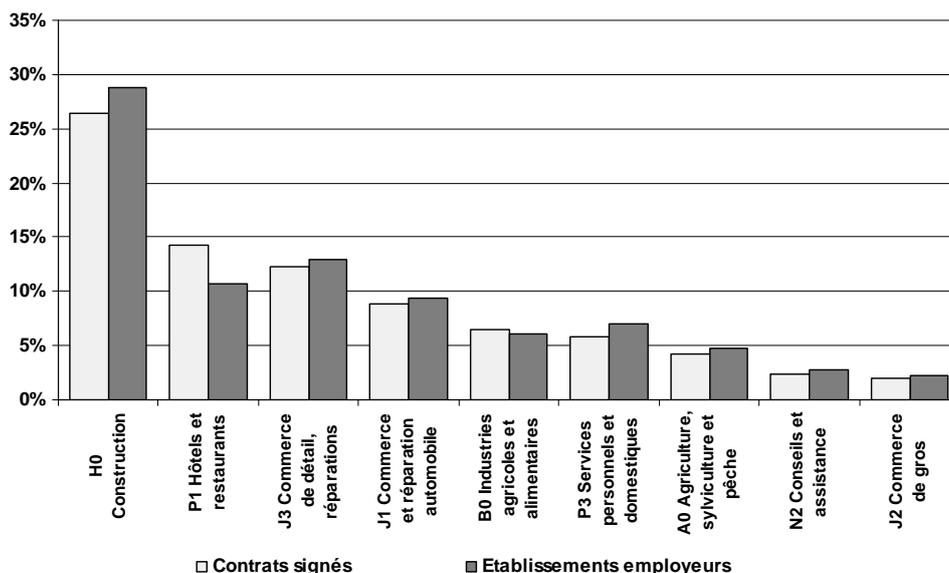


Source : base ICF – Région LR – Traitement OREF.

Des résultats globaux du traitement des données ICF indiquent un accroissement important des flux annuels de contrats d'apprentissage signés en région entre 2003 et 2006. Une élévation correspondante du nombre d'établissements employeurs soutient cet accroissement jusqu'en 2005. De 2005 à 2006, le tassement du nombre d'établissements employeurs indique que le développement de l'apprentissage a reposé davantage sur une mobilisation plus intensive du dispositif par les entreprises régionales. Cet aspect est corroboré par l'observation du ratio moyen *contrat/établissement* qui s'établit à 1,37 en 2006, contre 1,32 en 2005, 1,31 en 2004 et 1,30 en 2003.

Les résultats obtenus de l'exploitation de la base ICF peuvent ainsi être déclinés sectoriellement et en fonction de paramètres de caractérisation des entreprises (âge, taille, statut juridique, localisation...).

PRINCIPAUX SECTEURS UTILISATEURS DE L'APPRENTISSAGE EN LANGUEDOC ROUSSILLON (POIDS RELATIF EN VOLUME DE CONTRATS ET EN NOMBRE D'EMPLOYEURS EN 2006)



Source : base ICF – Région LR – Traitement OREF.

Guide de lecture : près de 30% des établissements employeurs d'apprentis relèvent du secteur H0 Construction qui concentre plus du quart des contrats signés. En 2006, ce secteur est de loin le principal utilisateur du dispositif de l'apprentissage en région.

**FLUX ANNUELS DE CONTRATS D'APPRENTISSAGE SIGNÉS SELON LES CARACTÉRISTIQUES DES ÉTABLISSEMENTS EMPLOYEURS
(LANGUEDOC ROUSSILLON – NOMBRE DE CONTRATS)**

	2003	2004	2005	2006
Classe d'âge de l'établissement à la signature du contrat				
Inférieure ou égale à 2 ans	1 630	1 804	2 148	2 078
Entre 2 et 5 ans	1 855	2 016	2 052	2 178
Entre 5 et 10 ans	1 894	1 922	1 924	2 050
Supérieure ou égale à 10 ans	2 777	2 848	3 077	3 186
NC	674	636	658	750
Total contrats	8 830	9 226	9 859	10 242
Catégorie juridique de l'établissement employeur				
Société commerciale	5 294	5 748	6 324	6 849
Personne physique	2 981	2 972	2 985	2 701
<i>Dont</i>				
<i>Artisan</i>	<i>1 178</i>	<i>1 275</i>	<i>1 360</i>	<i>1 316</i>
<i>Artisan -Commerçant</i>	<i>835</i>	<i>819</i>	<i>870</i>	<i>758</i>
<i>Commerçant</i>	<i>534</i>	<i>479</i>	<i>465</i>	<i>424</i>
<i>Exploitant agricole</i>	<i>155</i>	<i>165</i>	<i>144</i>	<i>125</i>
Autres	555	506	550	692
Total contrats	8 830	9 226	9 859	10 242
Taille de l'établissement employeur				
0 salariés	1 423	1 356	1 141	970
1 ou 2 salarié(s)	1 886	2 012	2 125	2 008
3 à 5 salariés	1 866	1 959	2 192	2 374
6 à 9 salariés	983	1 113	1 202	1 256
10 salariés et plus	2 520	2 641	3 037	3 496
Inconnu	152	145	162	138
Total contrats	8 830	9 226	9 859	10 242

Source : base ICF Région LR – Traitement OREF.

2.2. Identifier et caractériser les ruptures de contrat d'apprentissage

L'outil de suivi et d'analyse développé par l'OREF identifie et quantifie les ruptures de contrat d'apprentissage qui surviennent dans les entreprises régionales. Afin de les caractériser, les contrats rompus sont ventilés selon des critères relatifs aux établissements employeurs (taille, secteur d'activité, âge, statut...), des apprentis (âge, sexe, niveau de formation d'origine...), des contrats (spécialité de formation, niveau du diplôme préparé, type de contrat...) mais aussi selon des critères liés à la temporalité des ruptures identifiées (délais suivant la signature, rupture pendant ou hors période d'essai...). L'unité de mesure utilisée pour la quantification et le suivi des ruptures peut être ici le volume annuel de contrats rompus ou le nombre d'établissements employeurs concernés par les ruptures.

Un des apports les plus significatifs de l'outil est de pouvoir fournir une estimation cohérente et partagée des taux de rupture de contrats d'apprentissage à l'échelle de la région. Dans un premier stade, ces taux de ruptures sont exprimés en valeur brute. Autrement dit, en rapportant le nombre de contrats signés au nombre de ruptures observées, les taux bruts obtenus ne reflètent qu'une vision panoramique, large d'un phénomène de nature complexe et difficile à saisir au premier abord.

ÉVOLUTION DU TAUX DE RUPTURE BRUT DE CONTRAT D'APPRENTISSAGE (LANGUEDOC-ROUSSILLON)

	2003	2004	2005	2006
Nombre de contrats d'apprentissage rompus	1 946	1 873	2 242	2 301
Nombre de contrats d'apprentissage signés	8 830	9 226	9 859	10 242
Taux de rupture moyen brut (région)	22 %	20 %	23 %	22 %

Source : base ICF Région LR – Traitement OREF.

ÉVOLUTION DU TAUX DE RUPTURE BRUT DE CONTRATS D'APPRENTISSAGE PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (LANGUEDOC-ROUSSILLON)

Secteur d'activité NES 36	2003	2004	2005	2006
H0 Construction	21%	18%	20%	17%
P1 Hôtels et restaurants	35%	31%	36%	42%
J3 Commerce de détail, réparations	18%	22%	24%	23%
J1 Commerce et réparation automobile	17%	16%	19%	20%
B0 Industries agricoles et alimentaires	29%	25%	26%	29%
P3 Services personnels et domestiques	17%	16%	20%	21%
A0 Agriculture, sylviculture et pêche	29%	27%	26%	22%
N2 Conseils et assistance	21%	14%	18%	18%
J2 Commerce de gros	20%	14%	18%	17%
Taux de rupture moyen brut (région)	22%	20%	23%	22%

Source : base ICF Région LR – Traitement OREF.

Déclinée au niveau sectoriel, ou encore en fonction des caractéristiques des contrats ou des apprentis, l'observation des taux de ruptures brutes permet néanmoins de dégager des lignes de tendances (des taux structurellement élevés dans le secteur Hôtel-Restaurant, des taux inférieurs à la moyenne régionale pour le BTP, à titre illustratif pour ces deux premiers secteurs utilisateurs de l'apprentissage en région), ou encore d'isoler des paramètres spécifiques pouvant être associés à des niveaux de rupture plus ou moins élevés (taille de l'établissement employeur, âge de l'entreprise, niveau ou spécialité du diplôme préparé...).

2.3. Vers une connaissance plus affinée et plus qualitative des ruptures de contrat d'apprentissage

Afin de dépasser les limites de l'approche par les ruptures brutes et d'atténuer les écarts d'interprétation, l'outil intègre la notion de rupture nette. Ne sont comptabilisées dans les ruptures nettes que celles non suivies d'une reprise⁸ de contrat par le même individu. Un début d'analyse différenciée du phénomène des ruptures est ainsi rendu possible, la notion de rupture nette reflétant davantage la réalité de l'érosion des effectifs dans le dispositif de l'apprentissage.

UNE LECTURE DIFFÉRENCIÉE ENTRE RUPTURES BRUTES ET RUPTURE NETTES DE CONTRATS D'APPRENTISSAGE (LANGUEDOC-ROUSSILLON)

	2003	2004	2005	2006
Nombre de contrats signés	8 830	9 226	9 859	10 242
Nombre de contrats rompus	1 946	1 873	2 242	2 301
Nb de reprises de contrat après rupture	684	610	575	ns
<i>En %</i>	<i>35%</i>	<i>33%</i>	<i>26%</i>	<i>ns</i>
Nb de ruptures nettes	1 262	1 263	1 667	2 138
Taux de rupture moyen brut (région)	22.0%	20.3%	22.7%	22.5%
Taux de rupture moyen net (région)	14.3%	13.7%	16.9%	ns

Source : base ICF Région LR – Traitement OREF. ns : données 2006 sur le nombre de reprises incomplètes pour isoler les ruptures nettes.

⁸ La notion de reprise est ici dépourvu de tout contenu normé, elle est entendue au sens large et s'applique à tout engagement dans un nouveau contrat d'apprentissage par un même individu qui a connu une rupture de contrat, et ce, quel que soit le délai écoulé entre la rupture du contrat initial et la signature du nouveau contrat.

Ainsi, chaque année, environ 30% des ruptures de contrats d'apprentissage se traduisent par la reprise d'un nouveau contrat et une poursuite dans le dispositif. Épurés des reprises de contrats, les taux de rupture nets dans le dispositif régional de l'apprentissage oscillent en définitive autour de 15%.

CARACTÉRISATION DES REPRISES DE CONTRATS SELON LA TAILLE DE L'ÉTABLISSEMENT EMPLOYEUR (LANGUEDOC-ROUSSILLON 2003-2006)

Taille de l'établissement du contrat rompu	Taille de l'établissement du contrat repris				Total contrats repris
	même taille	taille inférieure	taille supérieure	Inconnu	
0 salarié	22%	-	76%	2%	100%
1 ou 2 salarié(s)	28%	14%	56%	2%	100%
3 à 5 salariés	29%	33%	38%	1%	100%
6 à 9 salariés	22%	49%	27%	2%	100%
10 salariés et plus	41%	58%	-	1%	100%
Inconnu				100%	100%

Source : base ICF Région LR – Traitement OREF. Guide de lecture : dans plus de trois quarts des cas (76%), les reprises de contrats faisant suite à des ruptures intervenues dans des établissements de 0 salariés ont été réalisées dans des établissements de taille supérieure.

À cheval entre l'analyse des ruptures et l'analyse des parcours, la caractérisation des reprises de contrat est également un moyen qui permet d'avancer vers une meilleure connaissance des ressorts conduisant aux ruptures de contrat. Dans cette optique, dès lors que les contrats qui correspondent à des reprises sont identifiés, l'ensemble des indicateurs de caractérisation prévus dans l'outil de suivi peuvent être mobilisés pour tenter de mettre en évidence des éléments de compréhension.

CARACTÉRISATION DES REPRISES DE CONTRAT EN FONCTION DE LA FORMATION PRÉPARÉE (EN % DES REPRISES DE CONTRAT – LANGUEDOC-ROUSSILLON)

Formation lors de la reprise de contrat	2003	2004	2005	2006
identique au contrat rompu	57%	55%	59%	62%
différente du contrat rompu	43%	45%	41%	38%
<i>dont niveau égal</i>	92%	90%	89%	92%
<i>dont niveau différent</i>	8%	10%	11%	8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Source : base ICF Région LR – Traitement OREF.

Guide de lecture : En 2006, 62% des reprises de contrat suite à une rupture portent sur une formation strictement identique aux contrats rompus. Les changements de formation interviennent dans 38% des cas, quasi exclusivement sur un niveau de formation équivalent (92%).

Enfin, l'outil intègre une grille d'analyse qualitative, originale, fruit d'une réflexion commune et partagée entre les différents partenaires du projet⁹. Selon cette grille, le séquençage des ruptures de contrats d'apprentissage sur des périodes remarquables du calendrier de fonctionnement normal du dispositif permet une lecture plus nuancée et circonstanciée des causes de ces ruptures. Chaque période d'occurrence est associée à un cas type de rupture pouvant constituer une base d'interprétation qualitative des causes des ruptures.

⁹ Dans le cadre du pilotage du projet « Entreprise & Apprentissage », cette grille d'analyse qualitative naît d'une première proposition émanant des services de la Chambre régionale du commerce et de l'industrie de Languedoc-Roussillon. Celle-ci est travaillée en commun avec l'OREF, la Région avant de faire l'objet d'une discussion et d'une diffusion élargie à l'ensemble des partenaires au projet (Rectorat, DIRECCTE, Région, Chambres consulaires régionales, Association des directeurs de CFA).

GRILLE D'ANALYSE QUALITATIVE DES RUPTURES

	année de debut de contrat N				N+1							
	Juin	Septembre	Janvier	juin	Septembre							
Tous cursus	CAS 1	CAS 2	CAS 3									
Cursus 1 an					CAS 4							
Cursus 2 ans					CAS 5							
Cursus 2 ou 3 ans							CAS 6					
					N+2							
					Janvier		juin		Septembre			
Cursus 2 ans									CAS 4			
Cursus 3 ans					CAS 5							
	N+3											
	Janvier		Juin		Septembre							
Cursus 3 ans					CAS 4							

- Cas 1 : rupture précoce pendant les vacances scolaires et avant la première rentrée scolaire.
- Cas 2 : rupture au 1er trimestre (fin période d'essai en entreprise – fin 1ère période d'évaluation en CFA).
- Cas 3 : rupture après le 1er trimestre et avant la fin de la première année.
- Cas 4 : rupture après session d'examen.
- Cas 5 : rupture pendant période de vacances entre 2 années scolaires.
- Cas 6 : rupture après la première année scolaire.

Les résultats d'une première analyse globale réalisée selon cette méthode indiquent que plus de la moitié des ruptures identifiées en région sur la période d'observation (contrats signés entre le 1^{er} janvier 2003 et le 31 décembre 2006) ont ainsi eu lieu au cours du 1er trimestre (26%) ou après le premier trimestre (30%) (cas 2 et cas 3). Les ruptures précoces (cas 1) intervenant pendant les vacances estivales avant même la première rentrée scolaire représentent 8% des ruptures étudiées. Les ruptures plus tardives (cas 5 et cas 6) qui interviennent après au moins une première année de formation représentent un tiers des ruptures. 4% seulement des ruptures interviennent à l'issue de la session d'examen (cas 4).

2.4. Identifier et analyser des parcours types d'apprentis au sein du dispositif

L'analyse des parcours des apprentis au sein du dispositif est une potentialité forte de l'outil de suivi et gagnerait à être davantage investie. Cette approche encore expérimentale à ce stade de développement repose sur l'identification des enchaînements de contrats d'apprentissage et la construction d'une typologie des parcours.

La voie de l'apprentissage a pour vocation première de contribuer à une insertion professionnelle facilitée de jeunes actifs dotés de qualifications directement mobilisables par les entreprises. Des premières analyses tendent cependant à montrer que, sur la période d'observation, près d'un apprenti sur cinq effectue plus d'un contrat dans le dispositif. Ce maintien dans le dispositif est essentiellement construit sur un enchaînement de deux contrats pour le même individu.

Afin de saisir les ressorts de ces passages successifs dans le dispositif, l'outil de suivi permet de mobiliser des indicateurs clés destinés à mieux caractériser ces enchaînements. L'unité de mesure retenue est ici le nombre de contrats enchaînés (comptabilisés à partir du deuxième contrat dans une séquence de contrats multiples pour un même apprenti). Les parcours des apprentis pourront ainsi être mis en perspective en fonction de la thématique d'analyse qui sera privilégiée (changements de secteur d'activité, mobilités géographique des apprentis, réorientation dans le cursus de formation...).

CONTRATS D'APPRENTISSAGE ENCHAÎNÉS ET SECTEURS D'ACTIVITÉ DES ÉTABLISSEMENTS EMPLOYEURS (LANGUEDOC ROUSSILLON 2003-2006)

Secteur d'activité du contrat de référence (NES 36)	Secteur d'activité du contrat enchaîné (NES 36)			
	Même secteur	Secteur différent	Inconnu	Total
H0 Construction	87,6%	11,8%	0,6%	100%
P1 Hôtels et restaurants	81,2%	17,6%	1,2%	100%
J3 Commerce de détail, réparations	71,8%	26,5%	1,8%	100%
J1 Commerce et réparation automobile	81,7%	17,7%	0,6%	100%
B0 Industries agricoles et alimentaires	68,4%	30,8%	0,8%	100%
P3 Services personnels et domestiques	90,4%	9,0%	0,6%	100%
A0 Agriculture, sylviculture et pêche	77,8%	18,7%	3,6%	100%
N2 Conseils et assistance	36,5%	62,3%	1,3%	100%
J2 Commerce de gros	44,6%	54,5%	0,9%	100%
E2 Industries des équipements mécaniques	56,6%	42,4%	1,0%	100%
Autres	39,9%	44,3%	15,8%	100%
Total	75,5%	22,2%	2,4%	100%

Source : base ICF Région LR – Traitement OREF. Guide de lecture : sur 100 contrats enchaînés dont le contrat de référence a été réalisé dans le secteur Construction, 88 sont toujours réalisés dans ce même secteur et 12 dans un secteur différent.

CONTRATS D'APPRENTISSAGE ENCHAÎNÉS ET LOCALISATION DES ÉTABLISSEMENTS EMPLOYEURS (LANGUEDOC-ROUSSILLON 2003-2006)

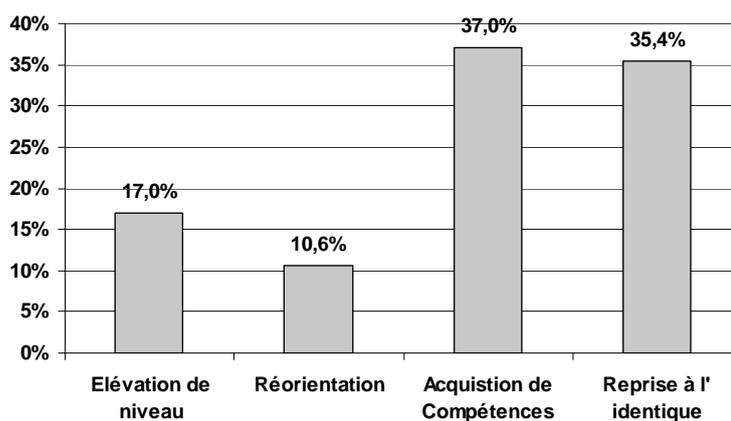
Bassin d'emploi de l'établissement employeur - contrat de référence	Bassin d'emploi de l'établissement employeur - contrat enchaîné			
	Même BE	Autre BE	Inconnu	Total
Alès-la Grand Combe	90,5%	9,2%	0,4%	100%
Bagnols-sur-Cèze	94,1%	4,9%	1,1%	100%
Béziers-Saint Pons	89,8%	9,4%	0,8%	100%
Carcassonne	90,2%	8,4%	1,4%	100%
Céret	83,9%	15,6%	0,5%	100%
Ganges-Le Vigan	71,7%	27,3%	1,0%	100%
Limoux	73,6%	20,7%	5,7%	100%
Lodève	74,7%	23,3%	2,0%	100%
Lozère	93,7%	4,4%	2,0%	100%
Montpellier	89,2%	10,2%	0,6%	100%
Narbonne	86,1%	10,2%	3,7%	100%
Nîmes	90,6%	8,7%	0,6%	100%
Perpignan	91,6%	7,5%	0,9%	100%
Prades	80,6%	18,5%	0,9%	100%
Sète	71,6%	27,9%	0,5%	100%

Source : base ICF Région LR – Traitement OREF. Guide de lecture : sur 100 contrats enchaînés dont le contrat de référence a été réalisé dans un établissement employeur localisé dans le BE d'Alès, 90 sont toujours réalisés dans des établissements du même BE et 9 d'entre eux dans des établissements situés en dehors du BE.

L'approche par caractérisation des contrats enchaînés est complétée par la construction d'une typologie des parcours. L'élaboration de cette typologie s'appuie sur les avancées de l'outil en matière de mesure des ruptures et des enchaînements de contrat et sur la combinaison d'indicateurs pertinents concernant le contrat de référence et le contrat enchaîné (niveau du diplôme préparé, spécialité de formation, type de contrat). La typologie proposée permet ainsi de classer les contrats enchaînés dans 4 parcours types :

- élévation du niveau de formation,
- acquisition de compétences supplémentaires,
- réorientation,
- reprise de contrat à l'identique.

RÉPARTITION DES CONTRATS ENCHAÎNÉS PAR PARCOURS TYPE (LANGUEDOC-ROUSSILLON 2003-2006)



Source : base ICF Région LR – Traitement OREF.

Guide de lecture : 17% des contrats enchaînés correspondent à un maintien dans le dispositif pour préparer un diplôme de niveau plus élevé.

Les résultats globaux obtenus à l'aide de cette typologie indiquent assez clairement que le maintien des apprentis dans le dispositif repose pour grande partie sur des stratégies individuelles d'acquisition de compétences supplémentaires, une solution de parcours qui se traduit par un engagement dans un nouveau contrat d'apprentissage et sur une formation différente de celle du contrat précédent. Les reprises de contrats à l'identique, qui peuvent s'apparenter davantage à des redoublements, sont également un facteur explicatif du maintien des apprentis dans le dispositif de l'apprentissage, cette voie singulière d'accès à la qualification dont le développement semble aujourd'hui reposer, peut-être davantage que par le passé, sur le renforcement de sa capacité à allier formation professionnelle, contrat de travail et accès à l'emploi.

Conclusion

L'élaboration d'un outil opérationnel pour le suivi et l'analyse de l'apprentissage en Languedoc-Roussillon a été réalisée dans un souci de complémentarité avec les instruments de pilotage régionaux existants. Cette complémentarité se traduit notamment par le choix qui a été fait d'exploiter finement la source ICF et de positionner l'observation sur une perspective encore peu explorée, celle de la dimension « entreprise » du dispositif. En s'appuyant sur le partenariat régional, l'OREF vise un double objectif : enrichir la connaissance sur l'apprentissage et instrumenter les acteurs impliqués. Ces objectifs s'inscrivent bien entendu dans la durée, leur réalisation est indissociable de la pérennisation de l'outil et la continuité du travail d'observation.

Bibliographie

Arrighi J-J, Brochier D. (2005), « 1995-2003, l'apprentissage aspiré par le haut », *Céreq, Bref*, n° 217, mars.

Assemblée des chambres française de commerce et d'industrie (2009) « Le parcours professionnel 2004-2008 des apprentis », Synthèse d'étude, ACFCI.

Berenguel B., Cougnenc H. (2005), « Pourquoi développer l'apprentissage en Languedoc-Roussillon ? », *Enjeux*, OREF, n° 2, octobre.

Demongeot A, Leprévost E. (2008) « L'apprentissage, une voie de formation attractive entre tradition et mutation », *Note d'Information*, DEPP, n° 08-33, décembre.

Deville N. (2006) « Les contrats d'objectifs et de moyens conclus en 2005 entre l'État et les Régions en vue de développer, valoriser et moderniser l'apprentissage », *Les Cahiers du CNFPTLV*, Conseil national de la formation tout au long de la vie, n° 1, septembre.

Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (2006), « Outil Sanaa-Web, manuel utilisateur », *Document interne*, DGEFP/DRD/MISI.

Fouquet A., Zeggar H., Leoste H. (2009), *Bilan-évaluation du contrat d'objectif et de moyens (COM) pour le développement et la modernisation de l'apprentissage*, IGAS, Rapport N°RM2009-093P, septembre.

Hatrisse-Bellec I., Saing P. (2005), « Remontée informatique des données concernant l'apprentissage », *Document interne*, MENESR-DEPP, septembre.

Préfecture de Région, région Languedoc-Roussillon (2005), « Un nouveau souffle pour l'apprentissage en Languedoc-Roussillon : le contrat d'objectifs et de moyens relatif au développement de l'apprentissage entre l'État et la région Languedoc-Roussillon », *Dossier de Presse*.

Région Languedoc-Roussillon (2009), « Règlement de l'indemnité compensatrice forfaitaire - Contrats d'apprentissage signés à partir du 1er juin 2009 », règlement n° CR-09 /01.359 du conseil régional du 25 juin 2009, document interne, région Languedoc-Roussillon.

Renaut F. (2008), *Histoires de ruptures. Récits d'expériences et représentations croisés autour des causes et des mécanismes de rupture entre des jeunes apprentis ou stagiaires et leur entreprise d'accueil*, Rapport étude AIOA 41.

Sanchez R. (2009), « L'apprentissage en 2007, la durée des contrats continue de baisser », DARES, *Premières Informations*, n° 30-1, juillet.

Annexes : Tableaux synthétiques des indicateurs mis en œuvre dans l'outil de suivi et d'analyse de l'apprentissage OREF LR

1 - Indicateurs de mesure du recours des entreprises à l'apprentissage

Unité de mesure	Caractéristiques des établissements employeurs	Localisation	Poids de l'apprentissage dans l'emploi	Aire géographique de recrutement	Formation	Durée
Nombre d'établissements employeurs	Secteur d'activité NES 36	BExNES 36	Part des étab. employeurs*NES 36 Part des étab. employeurs*BE			
	Taille					
Volume de contrats signés	Âge à la signature du contrat	BExTaille	Évolution du nombre de contrats d'apprentissage/évolution de l'emploi salarié*BE Évolution du nombre de contrats d'apprentissage/évolution de l'emploi salarié*NES36 Taux de pénétration sectorielle de l'apprentissage (part de l'apprentissage dans l'emploi du secteur)* NES 36 Taux d'intégration de l'apprentissage dans l'établissement employeur (part de l'apprentissage dans l'emploi de l'établissement)*NES 36	BE étab employeur*département du CFA NES 36*département du CFA	Spécialité NSF Niveau du diplôme NES36*Spécialité de formation NSF NES36*Niveau du diplôme	Durée moyenne*NES36 Durée moyenne*Taille établissement Durée moyenne*CJ de l'établissement
	Bassin d'emploi (BE)					
	Secteur d'activité NES 36					
	Taille	BE*NES 36				

2 - Indicateurs de caractérisation des ruptures de contrats brutes

Unité de mesure	Caractéristiques de l'établissement employeur	Localisation	Caractéristiques des contrats	Temporalité	Caractéristiques des apprentis
Taux de rupture annuel brut (comptabilisation à la date de signature du contrat)	Secteur d'activité NES 36 Taille Âge (à la signature du contrat) Catégorie juridique	BE étab employeur	Spécialité NSF Niveau du diplôme préparé Type de contrat Durée du contrat		Âge (à la signature du contrat)*Sexe
Volume annuel des ruptures (comptabilisation à la date de rupture du contrat)	Secteur d'activité NES 36 Taille Âge (à la signature du contrat) Catégorie juridique	BE étab employeur	Spécialité NSF Niveau du diplôme préparé Type de contrat Durée du contrat	Date rupture (Mois) NES 36* date rupture (mois) Niveau diplôme préparé*date rupture (mois) Taille étab employeur* date rupture (mois) Délai de rupture Délai de rupture*NES 36 Délai de rupture*âge étab employeur Délai de rupture*taille étab employeur Délai de rupture*CJ étab empl Période essai (PE) - hors période essai PE/Hors PE*NES 36 PE/Hors PE*âge étab empl. PE/Hors PE*taille étab PE/Hors PE*CJ étab	Âge (à la signature du contrat)*Sexe Dernière situation de l'apprenti Niveau de formation d'origine
Nombre d'établissements employeurs concernés par les ruptures	Secteur d'activité NES 36 Taille de l'établissement Âge (à la signature du contrat) Catégorie juridique	BE			

3 - Indicateurs de caractérisation des ruptures de contrat nettes

Unité de mesure	Caractéristiques des établissements employeurs	Localisation	Caractéristiques des contrats	Formation
Volume annuel de ruptures nettes	Secteur d'activité NES 36 Taille Âge CJ	BE étab employeur	Durée du contrat	Spécialité NSF Niveau du diplôme préparé
Taux annuel de ruptures nettes (ruptures nettes/contrats signés)	Secteur d'activité NES 36 Taille Age CJ	BE étab employeur	Durée du contrat	Spécialité NSF Niveau du diplôme préparé

4 - Indicateurs de caractérisation des reprises de contrats d'apprentissage

Unité de mesure	Caractéristiques des établissements employeurs	Localisation	Caractéristiques des contrats	Formation
Volume annuel de reprises de contrat	Secteur NES 36 contrat rompu* NES 36 contrat repris Taille étab contrat rompu*taille étab contrat repris Taille étab contrat rompu*taille étab contrat repris*NES 36 d'origine Âge étab contrat rompu* Age étab contrat repris Âge étab contrat rompu*Age étab contrat repris*NES 36 CJ étab contrat rompu*CJ étab contrat repris	BE étab employeur contrat repris* BE étab employeur contrat rompu*NES 36	Durée de contrat rompu*durée contrat repris Durée de contrat rompu*durée contrat repris*NES 36 d'origine	Diplôme contrat rompu*diplôme contrat repris Spécialité NSF contrat rompu*Spécialité NSF contrat repris Spécialité NSF contrat rompu*Spécialité NSF contrat repris*NES 36 d'origine Niveau de diplôme contrat rompu*Niveau diplôme contrat repris Niveau de diplôme contrat rompu*Niveau diplôme contrat repris*NES 36 d'origine

5 - Indicateurs de caractérisation des contrats enchaînés

Unité de mesure	Caractéristiques des établissements	Localisation	Temporalité	Formation
Nombre de contrats enchaînés (comptabilisés à partir du deuxième contrat dans une séquence de contrats multiples pour un même apprenti)	Secteur d'activité NES 36 contrat de référence*Secteur d'activité NES 36 contrat enchaîné	BE contrat de référence*BE contrat enchaîné		NSF contrat référence*NSF contrat enchaîné
	Secteur d'activité NES 36 contrat de référence*Spécialité de formation NSF du contrat enchaîné	BE contrat de référence*NES 36 contrat enchaîné		Niveau du diplôme préparé du contrat de référence*Niveau du diplôme préparé contrat enchaîné
	Secteur d'activité NES 36 contrat de référence*Niveau du diplôme du contrat enchaîné	BE contrat de référence*Spécialité de formation NS contrat enchaîné	Délai d'attente entre 2 contrats (date début contrat enchaîné - date fin contrat initial)	Diplôme préparé au contrat de référence*Niveau du diplôme préparé contrat enchaîné
Secteur d'activité NES 36 contrat de référence*CFA du contrat enchaîné		BE contrat de référence*Niveau du diplôme préparé contrat enchaîné		

6 - Indicateurs de caractérisation des apprentis

Unité de mesure	Caractéristiques des apprentis	Parcours	Formation	Emploi
Nombre d'apprentis	Nombre et sexe (apprentis ayant signé au moins un contrat d'apprentissage dans l'année) Âge (tranche d'âge)*sexe (apprentis ayant signé au moins un contrat d'apprentissage dans l'année)	Situation avant l'entrée en apprentissage Niveau de formation d'origine	Lieu du CFA (départements région et total hors région) Groupe de spécialité (NSF) au premier contrat*Sexe	Secteur d'activité (NES 36)*sexe

CÉREQ
Dépôt légal 1^{er} trimestre 2011

Imprimé par le Céreq
Marseille

Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

ART
Dev

Acteurs - Ressources - Territoires dans le Développement
FRE 3027 - CNRS - Université Montpellier III - Université de Perpignan

UM1
Université Montpellier 1

DIDERIS
FORMATION CONTINUE - APPRENTISSAGE - UNIVERSITÉ D'ÉTÉ
UNIVERSITÉ MONTPELLIER 1



RAPPORTS ET ECHANGES SUR LES LIENS EMPLOI-FORMATION

ISBN : 978-2-11-098149-3

ISSN : 1763-6213

15 €

Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette, BP 21321, 13567 Marseille cedex 02
Tél. 04 91 13 28 28 - Fax 04 91 13 28 80

www.cereq.fr