

2019

COMPETENCES ET TERRITOIRE

IHEE

XIX^{ème} Session Annuelle



Compétences et Territoire

Articulation des modes de formation en fonction des besoins d'un territoire, de ses entreprises, de sa culture, de son histoire et de sa démographie. Quel rôle pour les actions publiques et les acteurs en présence ?

Groupe de travail

jerome.bazin; charlotte.carsin; anne.reachngo;
madeleine.gilbert; stephane.jean

- Juin 2019 -

Table des matières

Introduction et problématique : compétences et territoire, ou la question de l'efficacité de la gestion territoriale des compétences	7
Etude de cas introductive : Le Sud-Manche : radiographie d'un territoire en manque de compétences.....	9
PARTIE 1 - Pourquoi développer une gestion territoriale des compétences et quelles formes prennent-elles selon les échelons ? Les objectifs des acteurs en présence.	12
1.1. La gestion des compétences dans le territoire des acteurs privés : l'entreprise, les branches, objectif : dégager des nouveaux leviers de performance.....	12
1.2. La gestion des compétences dans le territoire des acteurs publics : collectivités territoriales et Etat	14
1.3. La difficile naissance d'une véritable gestion territoriale des compétences	17
PARTIE 2 - Comment mieux coordonner pour une gestion territoriale active et efficace des compétences ?	19
2.1. Diagnostic partagé : le rôle des observatoires des compétences.....	19
2.2. L'enseignement professionnel et la formation tout au long de la vie, facteurs d'adaptabilité de la formation à l'évolution des compétences ?	20
2.3. Coordination des acteurs et gouvernance partagée: l'exemple du programme « Plan Stratégique emploi-formation en Auvergne Rhône Alpes ».....	21
2.4. Le quadripartisme en Région... un exemple d'une gouvernance territoriale	22
PARTIE 3 – Les défis de demain de la gestion territoriale des compétences	23
3.1. Le rôle des nouvelles technologies dans une gestion territoriale « étendue » des compétences	23
3.2. La gestion territoriale des compétences est-elle compatible avec la « plateformes » du travail ? ...	24
3.3. Au niveau central : Initier la création de compétences nouvelles par une gestion centralisée au sein de l'administration, l'exemple de l'IA.	24
3.4 Au niveau intermédiaire : mailler le territoire et les domaines de recherche en interface privé public....	25
3.5 A l'échelle individuelle et collective : une nouvelle conception des compétences par le pro bono	25
Conclusion	27
Bibliographie.....	28

Compétences et Territoire

Introduction et problématique : compétences et territoire, ou la question de l'efficacité de la gestion territoriale des compétences

Une entreprise sur deux voit son développement limité par le manque de ressources qualifiées. Dans le même temps 59% des dirigeants reconnaissent que leur entreprise sous-estime les talents en tant que risque organisationnel, selon l'étude du cabinet Korn Ferry (2018). Dans un contexte d'économie de plus en plus mondialisée, qui nécessite un potentiel d'innovation et des leviers de différenciation, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur un ensemble de leviers de compétitivité au cœur desquels se trouvent les compétences. Or ces compétences s'inscrivent dans un territoire qui joue un rôle majeur dans le développement, la préservation ou parfois la perte de ces compétences. Si la gestion des compétences au sein du territoire est un enjeu de compétitivité des entreprises, c'est donc également un enjeu majeur de santé économique d'un territoire, et notamment en termes d'employabilité, entendue comme « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ». Ainsi si le territoire peut être défini comme une variété d'échelons de développement des compétences, il s'agit également d'« un espace où l'action peut être organisée » (Mazzilli, 2010), par les différents acteurs qui investissent cet espace, de l'entreprise à l'Etat, en passant par les collectivités locales, les chambres de commerces ou autres institutions intermédiaires.

Le territoire peut donc être interprété comme : « *l'espace sur lequel des acteurs ont construit un projet et qui dispose d'atouts spécifiques qui, valorisés, doivent lui permettre d'être compétitif* » (Pecqueur 2007). Les problématiques de la notion de compétences de territoire doivent donc être distinguées selon l'angle de vue et le niveau de consolidation, et surtout dans une perspective de mise en cohérence entre l'action publique et privée du niveau local, jusqu'à l'action publique étatique permettant de faire converger les initiatives dans le sens de l'efficacité.

Si l'on prend en compte une dimension plus sociologique, un territoire est « *une organisation combinant une localisation, un héritage culturel, un processus d'appropriation de l'espace par un groupe qui a conscience d'une identité, un processus de gestion, d'aménagement et d'auto-reproduction* » (Bailly et al. 1995). Par exemple, si l'on prend le cas d'un bassin d'emploi comme objet de développement de compétence, ce sujet renvoie à deux problématiques distinctes et pourtant complémentaires :

- (« bottom up ») comment l'action locale (entreprises notamment, mais aussi acteurs publics locaux) s'intègre-t-elle dans une dynamique de partage et de développement de compétences en adéquation avec les besoins de ce bassin d'emploi ?
- (« top down ») Comment l'action publique étatique identifie-t-elle ces bassins d'emplois pour orienter les initiatives et drainer les ressources afin de participer à son développement ?

La question posée est donc celle de l'efficacité de la gestion territoriale du développement des compétences dans ses dimensions d'échelle et d'acteurs en cohérence avec l'histoire industrielle et culturelle du territoire. Notre étude s'oriente donc vers la problématique suivante :

« Articulation et cohérence de la gestion territoriale pour le maintien, le renouvellement et le développement des compétences »

En ce sens, nous souhaitons adresser les questions suivantes :

- **Quel rôle pour chacun des acteurs au service du développement des compétences ?**
- **Quelles actions de développement pour favoriser l'attractivité du territoire ?**
- **Quel rôle des nouvelles technologies dans la mise en cohérence future ?**
- **Quelle gouvernance pour l'évaluation, l'anticipation et la gestion des compétences dans un territoire ?**

Nous présenterons nos réflexions en trois temps :

1. Pourquoi développer une gestion territoriale des compétences et quelles formes prennent-elles selon les échelles ?
2. Comment développer une gestion territoriale active et efficace des compétences ?
3. Quels sont les défis de demain concernant la gestion territoriale des compétences ?

Ces questionnements seront éclairés par un cas d'étude à valeur introductive, dont l'enquête et la rédaction ont permis dans un premier temps d'identifier les enjeux à partir d'un territoire donné. Nous remercions à cet égard Sophie Gaugain, vice-présidente de la région Normandie, d'avoir contribué au tableau initial.

Etude de cas introductive : Le Sud-Manche : radiographie d'un territoire en manque de compétences.

Le Sud-Manche est un territoire privilégié : un taux de chômage à 5,7%! 4 points de moins que la moyenne nationale, moins aussi que les 8,9 % de la Basse-Normandie. Un relatif plein emploi qu'explique l'implantation de nombreuses entreprises : Vuitton, Saint-James pour le textile, Chéreau, entreprise de camions frigorifiques, Remade, qui recycle des téléphones portables, mais aussi tout un tissu de PME industrielles moins connues qui investissent et créent des emplois¹. Mais l'autre raison de ce taux de chômage hors-norme est moins glorieuse : la faible densité de population du territoire. D'où un énorme revers à la médaille, le manque de main d'œuvre locale.

17 métiers en tension en 2018 selon la Dirrecte, soit 7 de plus qu'en 2016. Dans le secteur de la métallurgie, techniciens de maintenance, pilotes de lignes automatisées ; ouvriers qualifiés de l'électricité et de l'électronique ; ouvriers non qualifiés en métallerie, serrurerie, montage ; agents qualifiés de traitement thermique et de surface.

Comment combler cette pénurie de compétences? Quelles sont les bonnes initiatives ? Qui doit les porter, ou les financer ? Acteurs publics, entreprises privées ou tous ensemble? Pour tenter de mieux répondre à ces questions, la région Normandie a rédigé dès 2016 un livre blanc de l'emploi et de la formation². Une quarantaine de responsables d'entreprises ont joué le rôle d'« ambassadeurs » ; 18 « conférences territoriales emploi-formation » ont été créées, à l'échelle des bassins d'emploi, retenus comme l'unité territoriale la plus efficiente. Les besoins de chacun d'entre eux, dont le Sud-Manche, ont ainsi pu être identifiés pour établir des fiches d'actions précises à mener. Les conclusions de cette tentative louable pour coller au terrain permettent de mieux mettre en lumière les rôles, les manques et les synergies des acteurs en présence.

Entreprises

Installée à Poilley, au coeur du Sud-Manche, Remade Group reconditionne des téléphones portables. Une activité en pleine ascension : l'entreprise compte déjà 350 salariés, surtout des femmes, et veut doubler ses effectifs. Juste à côté, à Avranches, les transports Chéreau cherchent, eux une quarantaine d'employés, plutôt des hommes. Les deux entreprises ont décidé de s'associer pour recruter... des couples³. Une innovation pour tenter de faire venir des travailleurs sur leur territoire en levant l'un des freins à la mobilité : la situation du conjoint. Mais ce genre d'initiative reste peu courant. « *Chaque entreprise du Sud-Manche interrogée par nos « ambassadeurs » connaissait à peu près ses propres besoins* » remarque Sophie Gaugain, vice-présidente de la région Normandie, « *mais elle ignorait souvent ceux de ses voisins. S'organiser ensemble est une démarche encore peu usitée* ».

Résultat, pas d'offre de formation commune sur le micro-territoire de Villedieu-les Poêles, où se

1 La Normandie reste une région très industrielle : 23% des salariés travaillent dans ce secteur, contre 16% en moyenne nationale.

2 https://www.google.com/urlsa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKewjoreHM39ThAhUlyYUKHWKDCIcQFjAAegQIBBAC&url=https://www.normandie.fr/sites/default/files/documents/politiques/formation/exe_livre_blanc_region_formation_180x297_v6_2.pdf&usg=AOvVawIHsX4isMYrMquUnm46Wz3Z (consulté le 12 mars 2019).

3 <https://www.ouest-france.fr/normandie/avranches-50300/sud-manche-remade-et-chereau-une-affaire-de-couple-5833960> (consulté le 12 mars 2019).

concentrent pourtant 5 Entreprises du Patrimoine Vivant autour des métiers traditionnels du cuivre. Un lieu qu'il faudrait, « *valoriser pour en faire un pôle de référence sur les métiers d'art* » note le livre blanc, avec une « *offre de formation spécifique [...] s'appuyant sur les entreprises locales* ».

Un exemple parmi d'autres : le diagnostic normand pointe chez les entreprises un certain manque d'anticipation et surtout de coordination. La nouvelle réforme de la formation professionnelle changera-t-elle la donne ? Les entreprises et leurs branches seront désormais à la manœuvre pour gérer l'apprentissage, créer des écoles internes ou des CFA... Dans le cas du Sud-Manche, cette réforme permettra peut-être une meilleure réactivité pour répondre aux besoins des entreprises. Mais elle inquiète la région, l'autre acteur majeur de la formation dans le territoire.

Région

Dépossédée des CFA, cantonnée désormais à la formation des demandeurs d'emploi, la région Normandie s'interroge sur l'avenir de ce qu'elle a mis en place. Elle n'est pas restée inactive suite à son diagnostic : une dizaine de formations ont été créées, même si le Sud-Manche n'en a pas, pour l'instant, bénéficié⁴. Mais aujourd'hui, elle craint de voir disparaître une quarantaine de CFA. Pour Sophie Gaugain, « *confier ces formations aux entreprises c'est sûrement une bonne piste en terme de réactivité, mais ça peut être catastrophique pour l'aménagement du territoire. Il y a un risque de créer des inégalités d'accès aux formations. Et des structures qui risquent de disparaître au gré des aléas économiques* »⁵.

Mais même avec cette réforme, la région reste incontournable sur plusieurs points stratégiques. Dans le cas de la problématique du Sud-Manche, à charge pour elle de développer le marketing territorial pour attirer de nouveaux habitants, en construisant une « offre de services territorialisée » (opportunités d'emploi, offre sportive et culturelle, logement, patrimoine local, et bien sûr transports *ad hoc*). Des enjeux cruciaux qui ne concernent pas seulement la région mais toutes les collectivités locales : c'est d'ailleurs la communauté d'agglomération du Mont-Saint-Michel-Normandie qui a lancé une campagne de communication pour tenter d'attirer des travailleurs de Caen, Rennes, Rouen ou Le Havre dans le Sud-Manche. Sans surprise, des entreprises « en tension » comme les transports Chéreau en sont partenaires. Mais aussi la Ddirection régionale dont l'action « Cap-Sud Manche » a remporté, en juin 2018, un appel à projets de l'État, dernier acteur évidemment, de la gestion des compétences.

Et l'État ?

Pôle Emploi ou l'Éducation nationale, ses lycées et ses universités : un échelon moins « local », a priori moins réactif, plus éloigné des besoins de notre coin de Normandie. Néanmoins, les organismes d'État ont su parfois, eux aussi, prendre en compte le diagnostic de la Région. Plusieurs entreprises du secteur

4 A Flers, licence Robotique, BTS Découpe et emboutissage ; à Cherbourg, CAP peinture en carrosserie ; à Dieppe, une formation d'usineur pour les demandeurs d'emploi, un bac Pro Pilote de ligne de production à la rentrée 2020 au lycée d'Eu ; à Louviers, formation de monteur en préfabrication dispensée au sein d'une des 4 entreprises demandeuses ; au Havre, ouverture d'un BTS métier de la mode et d'un de maintenance des systèmes

5 Autre inquiétude de la région, le temps de mise en place du nouveau système. France Compétences, le nouvel organisme chargé de collecter le financement des formations, ne distribuera ses premières enveloppes qu'en Mai 2019. Autrement dit, très tard pour organiser des formations à la rentrée.

d'emploi Flers-Condé-Vire, avaient exprimé un fort besoin de main d'œuvre dans le secteur de la découpe et de l'emboutissage. Le lycée Jean-Guéhenno a ouvert, en septembre 2018, un BTS de techniciens spécialisés sur les métaux en feuilles. Une formation de 12 places portée avant tout par l'Éducation nationale (lycée, CFA académique), mais aussi la Région Normandie, le Pays du bocage et Flers Agglo. Un bel exemple de synergie entre tous les acteurs⁶...

Certes, on peut s'interroger sur les délais nécessaires en France à la création de ce genre de formations très ciblées, pour répondre directement à la demande des entreprises : en l'occurrence, les besoins avaient été identifiés dès 2016... Néanmoins, cet exemple montre que, même lorsqu'il s'agit de compétences spécifiques sur un territoire très « local », l'état reste pilote et financeur de formations. Un rôle crucial, comme le montre la signature des premiers « PRIC », Pacte régional d'investissements dans les compétences. La Normandie fait partie des 6 premières régions signataires : d'ici à 2022, elle investira 850 millions d'euros, l'État 337 millions. Indéniablement, ce pacte État/Région veut répondre à la nécessité de mieux répondre aux besoins de compétences des territoires⁷ : construction d'un écosystème partagé des données emploi-formation, meilleur outil d'identification des besoins, tout particulièrement ceux liés aux transitions numériques et écologiques, nouvelle relation avec les entreprises pour leur proposer des formations adaptées, etc. Une belle promesse pour les territoires. Reste à voir comment elle sera déclinée dans le Sud-Manche.

⁶ Pour répondre aux besoins très spécifiques du secteur du cuivre de Villedieu-les-Poêles, une autre synergie du même type pourrait voir le jour entre les entreprises et le GRETA régional.

⁷ <https://travail-emploi.gouv.fr/grands-dossiers/plan-d-investissement-competences/pactes-regionaux>

PARTIE 1 - Pourquoi développer une gestion territoriale des compétences et quelles formes prennent-elles selon les échelons ? Les objectifs des acteurs en présence.

1.1. La gestion des compétences dans le territoire des acteurs privés : l'entreprise, les branches, objectif : dégager des nouveaux leviers de performance

Les entreprises

Les ressources et les compétences susceptibles de fonder les avantages concurrentiels recherchés par les entreprises orientent les choix d'implantation (et de maintien) vers des territoires capables tout à la fois de générer des externalités positives par la présence d'infrastructures et de s'inscrire dans une dynamique de construction de ressources articulées aux stratégies entrepreneuriales (Mendez et Mercier).

Le choix du territoire est donc clef dans les décisions stratégiques des entreprises car l'objectif est de trouver, à l'endroit d'implantation, les ressources qui, correctement formées ou à former, permettront à l'entreprise de développer son activité voire de se différencier.

Ces choix se retrouvent y compris dans les stratégies d'« offshoring » des activités. En effet, ces choix de délocalisation sont fondés sur l'hypothèse d'une capacité à trouver sur le territoire cible les ressources qualitatives et quantitatives à des coûts inférieurs à celui du territoire d'origine. Ainsi, les échecs de délocalisation sont souvent dus à une insuffisance qualitative ou quantitative des compétences du territoire ciblés pour des motivations de compétitivité-prix, comme le montre l'exemple suivant.

« Les Taxis bleus ont connu un échec cuisant. En octobre 2002, la société signe un partenariat avec un call center de Rabat pour soulager son central de réservations parisien. Mais après quinze jours, ses chauffeurs menacent de faire grève. Le service est mauvais: formés à la va-vite, les téléconseillers marocains n'ont aucune connaissance des us et coutumes français. Cinq mois plus tard, Taxis bleus arrête les frais, et rapatrie la gestion de ses appels en France »⁸.

C'est ce qui conduit Guillard et Roussel à montrer que la délocalisation, en prenant le cas des services financiers, est avant tout liée à l'évaluation des compétences sur le territoire ciblé. « L'analyse de la rentabilité d'un investissement en délocalisation repose ainsi sur la capacité de la firme à procéder à une valorisation rigoureuse du capital humain basé dans un bassin d'emplois délocalisé ».

Plus généralement, le positionnement territorial de l'entreprise doit être cohérent avec la capacité de ce territoire à « délivrer » les ressources compétentes pour l'entreprise. Le territoire est donc un enjeu stratégique pour l'entreprise qui l'oblige à s'insérer dans un « écosystème territorial » qui lui fournira, voire développera pour elle, les compétences adaptées.

⁸ Centres d'appels : les limites de la délocalisation, ZDNET.fr

Par exemple, l'entreprise Souriau, spécialiste de la connectique sur mesure, est en déficit de compétences sur certains de ses métiers. Cette entreprise essaie d'attirer les talents en s'appuyant sur les possibilités de l'écosystème local : recherche de travail pour le conjoint en s'associant avec d'autres entreprises, actions auprès des écoles et des lycées, etc. Francois-Xavier Marchais, Directeur de Souriau-Sunbank met ainsi en avant la nécessité de mettre en place des initiatives collectives pour faire face aux enjeux de compétitivité de l'entreprise aujourd'hui.

Le rapport aux territoires est toutefois très différent selon la taille et l'internationalisation de l'entreprise. Lorsque leur production n'est pas directement liée à la localisation de leurs marchés, les entreprises peuvent arbitrer entre les territoires dans leur stratégie d'implantation. Le rapport qualité / coût de la main d'œuvre joue dès lors un rôle déterminant dans les choix, imposant aux pouvoirs publics, à différentes échelles, des politiques d'attractivité dont les compétences sont un des facteurs clés. Les compétences tiennent un rôle déterminant dans les facteurs de compétitivité dits « hors coûts ».

En revanche, cette capacité d'arbitrage n'entre pas dans les choix de nombreuses entreprises qui ne peuvent se développer et créer de la richesse qu'à partir des compétences offertes sur le territoire où elles sont nées ou sur lequel se trouve leur marché. C'est en particulier le cas des nombreuses TPE/PME qui forment le matelas de sous-traitance des principaux donneurs d'ordre, mais également des secteurs de service aux personnes qui constituent depuis plusieurs années le principal relai de création d'emplois dans notre économie.

Les branches professionnelles

Les branches professionnelles représentent les intérêts collectifs des entreprises d'un même secteur. Les organisations professionnelles d'employeurs rassemblent les entreprises adhérentes dans le but premier de négocier les règles d'organisations des relations de travail avec les organisations de salariés, mais également de définir la politique de formation de la branche.

Ce rôle de pilotage de la formation professionnelle tend à prendre un rôle croissant sous l'impulsion des pouvoirs publics – que ce soit à travers la certification (les certifications de qualification professionnelles), l'organisation de l'offre de formation (CFA de branches) ou le financement ou la gestion de dispositifs de formation comme les contrats en alternance ou la préparation opérationnelle pour l'emploi (POE).

Les pouvoirs publics ont encouragé l'accroissement du rôle des branches, considérées comme les plus légitimes pour exprimer le besoin des entreprises et permettre une adéquation la meilleure possible de l'offre de formation avec les besoins de l'économie.

La capacité des branches à construire une réelle stratégie et politique de formation est toutefois très inégale. Elle n'est encore davantage à l'échelle territoriale. L'Union des industries et de métiers de la métallurgie, unique organisation professionnelle représentative de la branche de la métallurgie et l'un des plus anciennes confédérations patronales de France, constitue l'exemple le plus abouti d'une branche structurée dotée d'un réseau territorial dense et capable de développer une stratégie pour

développer les compétences à l'échelle d'un territoire. Notre voyage au Mans, organisé par la représentation locale de la branche, témoigne de cette capacité à porter une stratégie territoriale en matière de développement des compétences, rendue d'autant plus stratégique par la pénurie de main d'œuvre qui touche les métiers industriels. Cet exemple ne peut toutefois illustrer la capacité des branches à travailler à l'échelle des territoires. Du fait de l'éclatement historique du monde patronal, les plus de 300 branches⁹ existantes sont de taille et d'influence très variée, mais disposent de manière générale de moyens moindres que les grandes branches comme la métallurgie ou le bâtiment. Les plus petites ne peuvent se doter d'un observatoire national des métiers et des qualifications, pourtant rendu obligatoire par la loi, et au mieux construisent une politique de formation à l'échelle nationale. Elles ne peuvent que s'en remettre, pour leur représentation territoriale, sur les organisations professionnelles nationales interprofessionnelles (MEDEF, CPME, U2P) ou multiprofessionnelles (pour les secteurs spécifiques de l'agriculture, de l'économie sociale et solidaire et du spectacle dont les organisations professionnelles n'adhèrent pas aux organisations précitées).

1.2. La gestion des compétences dans le territoire des acteurs publics : collectivités territoriales et Etat

1.2.1. Dans leur politique territoriale en matière de compétences, les acteurs publics poursuivent des objectifs plus larges que ceux des entreprises, qui rendent parfois les arbitrages complexes.

Pour développer économiquement le territoire et répondre à l'exigence de réduire le chômage qui touche certaines parties de la population active, les pouvoirs publics cherchent en premier lieu à répondre aux besoins des entreprises et du tissu économique. L'adéquation de l'offre de formation à cette demande guide ainsi prioritairement les stratégies régionales, co-construites avec la région, l'Etat et les représentants des partenaires sociaux.

Cet objectif n'est pas toutefois le seul poursuivi par les acteurs publics, qui doivent également répondre à d'autres injonctions fortes dans leurs politiques de développement des compétences :

1°/ L'équilibre des territoires et la capacité à offrir des services d'éducation et de formation de proximité aux populations.

Il s'agit ici de garantir l'égalité des chances en matière de formation et d'insertion dans l'emploi. La crise des « gilets jaunes », et, bien avant, les débats sur les fractures territoriales popularisées par l'essayiste Christophe Guilluy, ont mis en avant le besoin d'égalité face aux services publics, dont font partie l'éducation et la formation au même titre que les services de santé.

A bien des égards, fermer un centre de formation, un lycée ou un centre universitaire est donc aussi difficile que de fermer une maternité : synonyme d'un abandon et de la désertification d'un territoire, il peut s'agir d'une décision nécessaire quand les formations n'offrent pas la qualité et les débouchés auxquels doivent prétendre les personnes. Le pilotage de l'offre de formation s'avère donc un

⁹ Ce nombre est estimé en ôtant au nombre de conventions collectives de branches recensées par le ministère du travail les conventions territoriales ou catégorielles qui ont vocation à disparaître et faussent la vision du paysage réel du nombre de branches.

exercice particulièrement complexe, qui doit allier la nécessité d'un maillage de proximité sans émiettement excessif de l'offre et capacité à créer des pôles d'excellence dans certains territoires.

La politique de formation doit aussi prendre en compte la possibilité de lever les freins à la mobilité des personnes, l'égalité des chances passant aussi par le fait de ne pas condamner les jeunes qui ne le souhaiteraient pas forcément à suivre la formation du lycée « d'en face » pour rester employé dans le même bassin d'emploi. Alors que les pouvoirs publics cherchent à développer l'Erasmus de l'apprentissage en encourageant les séjours internationaux, ce sont parfois des mobilités de quelques dizaines de kilomètres qui constituent un obstacle insurmontable pour trouver un contrat en alternance ou « oser » de suivre une formation qui sorte de l'offre offerte localement. De plus en plus, les politiques de formation et d'emploi intègrent pour ces raisons les formations au permis de conduire ou des aides à la mobilité et au logement.

2°/ L'accompagnement et la formation des populations les plus éloignées de l'emploi dans un but d'insertion et de cohésion sociale

Ces publics, faiblement qualifiés et durablement éloignés de l'emploi, expliquent une grande part des chômeurs de longue durée. Leur faible employabilité justifie un investissement spécifique des pouvoirs publics. En effet, les acteurs privés privilégient naturellement les formations auprès de publics présentant un meilleur et surtout plus certain « retour sur investissement » ; seuls des problèmes poussés de pénurie de main d'œuvre, de fortes incitations publiques ou la poursuite d'objectifs en matière de responsabilité sociale peuvent les conduire à s'y intéresser.

Toutes les politiques publiques de formation et de développement des compétences, que ce soit au niveau national ou territorial, comprennent donc un volet important consacré à cette catégorie de la population active.

3°/ L'anticipation et l'accompagnement des mutations économiques en encourageant la gestion des compétences tout au long des parcours professionnels, en facilitant les reconversions et en évitant l'obsolescence des compétences une fois certaines activités économiques disparues.

L'article L6321-1 du Code du travail prévoit deux obligations à la charge de l'employeur : assurer l'adaptation de ses salariés à leur poste de travail et veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations. Dans l'allocation de ses dépenses en formation, l'entreprise va naturellement privilégier les formations permettant aux travailleurs d'occuper rapidement leur poste, de s'adapter à ses évolutions ou de changer de fonction en restant dans le champ des compétences de l'entreprise.

Une des missions des pouvoirs publics consiste donc à allouer une partie des ressources au développement de compétences plus transversales nécessaires aux reconversions professionnelles, d'offrir aux salariés la possibilité de se construire un parcours de formation en dehors des besoins directs de l'entreprise. C'est la logique de la création du compte personnel de formation (CPF). D'un point de vue territorial, c'est également la logique des démarches territoriales de gestion prévisionnelle des emplois qui cherchent à identifier les besoins complémentaires entre différents secteurs économiques et à favoriser les passerelles et les reconversions. A titre d'exemple, il importe qu'à côté de l'UIMM qui développe une connaissance très pointue de l'industrie métallurgique, les

autorités publiques soient en mesure de les mettre en perspective avec les autres besoins industriels d'une région.

Cette vision globale est essentielle pour anticiper les mutations économiques, qui peuvent être particulièrement brutales pour un territoire. L'accompagnement de ces « mutations », terme que l'administration utilise pudiquement pour parler des crises, reste en effet une des missions fondamentales des pouvoirs publics, en particulier de l'Etat – qui dans le cadre de l'autorisation des plans sociaux ou de la gestion des fonds de revitalisation des territoires veillent à ce que les entreprises, dans la mesure de leurs moyens, respectent leur obligation de formations, de reclassements internes et externes et de financement de la revitalisation des territoires en cas de licenciements collectifs. Cette gestion territoriale des compétences « de crise » sera toutefois d'autant moins difficile et efficace qu'elle aura été anticipée et préparée par un travail de plus long terme entre les entreprises, leurs partenaires sociaux et les acteurs publics.

1.2.2 L'action des pouvoirs publics : un vrai casse-tête d'articulation des ... compétences...

Les objectifs poursuivis par les pouvoirs publics développés dans la partie précédente sont communs : tous souhaitent la compétitivité des territoires et le développement de l'emploi, la satisfaction des besoins de populations qui les occupent.

De même, il serait artificiel d'opposer un Etat stratège et parisien à des collectivités ancrées pour leur part dans le quotidien des territoires. L'Etat dispose (encore) d'un maillage déconcentré de services et d'opérateurs eux-mêmes parfois dotés d'une forte autonomie (préfets et sous-préfets, un puissant opérateur de plus de 50 000 agents, Pôle emploi, universités et établissements scolaires etc.) qui font de lui un acteur territorial important des politiques de l'emploi et de la formation, en relation permanente avec les collectivités locales.

Les politiques de l'emploi et de la formation professionnelle demeurent sans doute à cet égard un des exemples les plus emblématiques d'une difficulté à assumer une réelle décentralisation : restant comptable aux yeux de la majorité des résultats en matière de performance économique et d'emploi, l'Etat y reste très présent. En y ajoutant la présence toutes aussi légitime et importante des acteurs économiques, représentants des employeurs et des salariés, cela aboutit à des systèmes de gouvernance complexe, « quadripartite », dotée d'instances et d'outils de planification contractuels aux sigles aussi longs qu'éphémères (cf. les biens-nommés CPRDFOP, contrats plans régionaux de développement des formations et de l'orientation professionnelle). L'instabilité du cadre législatif, les histoires locales et l'autonomie des régions aboutissent par ailleurs à des organisations et à des modes de gouvernance très variées selon les territoires.

Alors que les précédentes réformes tendaient progressivement à renforcer la région comme pilote d'une gouvernance de la formation professionnelle – compétence qui lui est pourtant dévolue depuis 1982, la dernière réforme de la formation professionnelle a fait le choix de lui retirer la maîtrise d'une partie de l'offre de formation, au profit d'une autonomie plus forte des entreprises et des branches professionnelles.

L'efficacité des politiques de formation professionnelle dépend donc en grande partie de la capacité des acteurs locaux à se coordonner et à conjuguer leurs moyens autour de projets.

1.3. La difficile naissance d'une véritable gestion territoriale des compétences

Si la mise en place d'une gestion territoriale des compétences est une nécessité, les conditions de cette mise en place sont complexes à réunir. C'est ce qu'analyse Mazzilli pour qui, si les ambitions sont clairement partagées, les différentes initiatives qui empruntent des formes variées : partage de salariés, dispositif de reclassement élargi, parcours professionnels transverses, ou encore GPEC territoriale sont difficiles à faire aboutir. En prenant l'exemple de l'industrie aromatique de Grasse et de la reconversion des chantiers navals de La Ciotat, Ariel Mendez et Delphine Mercier montrent que les ressources stratégiques ont changé de nature. Elles ne sont plus matérielles et liées à un territoire physique, mais immatérielles et liées à un territoire organisationnel. Cette dématérialisation requiert davantage de coopération entre acteurs locaux et l'établissement d'une gouvernance territoriale.

Or, lorsqu'il n'existe pas localement de tradition de coopération, la construction de telles ressources peut s'avérer très compliquée pour des acteurs économiques en situation de rivalité pour des moyens limités, et engendre un besoin « d'encadrement » des coopérations à construire. La constitution et le développement de ces ressources reposent donc sur l'existence de modes de gouvernance locale capables de rassembler les acteurs économiques et publics locaux autour de référents partagés, certains parlent de « proximité institutionnelle » (Pecqueur et Zimmermann, 2002).

Des initiatives concrètes sont décrites par Mazzilli et prennent la forme d'un projet GTRH au sein d'un pôle de compétitivité ou d'un projet GTRH initié par une Maison de l'Emploi et de la Formation.

Exemple d'un projet GTRH au sein d'un pôle de compétitivité

Le pôle de compétitivité étudié est un pôle organisé autour d'activités essentiellement industrielles. Il s'est très tôt interrogé sur la gestion des ressources humaines du territoire et a ainsi, peu après sa labellisation, été à l'origine de la création d'un programme transverse dédié aux ressources humaines. L'ambition du programme était à l'origine, de « rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle » (intitulé de l'objectif du projet dans les documents fournis par le pôle). Le programme se découpait en deux volets. Le premier, « Job4 » a pour objectif la promotion des métiers du pôle. Le second volet, que nous étudions en particulier ici, a été nommé « GRH Pôle ». Il a vocation à soutenir la mise en place d'actions prévisionnelles des emplois et des compétences au sein des entreprises adhérentes au pôle de compétitivité.

Exemple d'un projet GTRH développé par une MEF.

Elle fonctionne grâce à un statut associatif : le conseil d'administration est composé, pour moitié, des représentants de l'Etat et du service public de l'emploi notamment, et pour moitié des représentants du territoire (les collectivités territoriales : ici sont représentées 9 communautés de communes sur le territoire, et quelques communes non fédérées, représentant 110 communes au total et 150 000 habitants). Les partenaires sociaux font partie également d'un second cercle de partenaires membres de l'assemblée générale et des comités de pilotage des différents projets. Les actions menées par la MEF sont toutes multi-partenariales. La MEF est organisée autour de trois grands champs d'action, selon un cahier des charges national. Il s'agit de l'observation du territoire, de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et de l'appui au développement économique. La MEF a choisi d'inclure dans le premier champ toutes les actions liées à l'observation et à l'accompagnement des ressources humaines, dont fait partie le projet GTRH.

Compte tenu de la nature des compétences à développer, la capacité des faire réussir ces projets repose sur l'établissement de formes de gouvernance territoriale susceptibles de favoriser le développement de coopérations inter organisationnelles et interinstitutionnelles. Or, dans des territoires d'industrialisation ancienne, cette capacité est nécessairement influencée par la permanence d'héritages industriels (Mendez & Mercier).

Conclusion partie 1

La Gestion des compétences territoriales impliquent plusieurs types d'acteurs qui poursuivent des objectifs complémentaires mais non identiques. L'atteinte de ces objectifs repose donc sur une coordination et une collaboration efficace de ces politiques dans cet espace commun du territoire défini le plus souvent comme l'espace géographique d'un bassin d'emploi au sein duquel les entreprises s'approvisionnent en ressources et où les collectivités locales favorisent l'émergence des conditions qui permettent de pérenniser l'emploi. La construction d'une gestion territoriale des compétences commune aux différents acteurs est donc une nécessité car seul, chacun des acteurs ne bénéficie pas de tous les leviers pour atteindre ces objectifs.

PARTIE 2 - Comment mieux coordonner pour une gestion territoriale active et efficace des compétences ?

2.1. Diagnostic partagé : le rôle des observatoires des compétences

Si les divers acteurs en présence manifestent des priorités, des leviers et des champs d'action différents, ils sont amenés à devoir collaborer afin de pouvoir répondre aux nouveaux besoins en matière d'emploi, mais aussi, en amont, en matière de formation. A cet égard, l'existence d'observatoires constitue un outil indispensable à l'identification de la transformation des métiers, au recensement des compétences nouvelles et aux ressorts permettant leur acquisition suivant des durées de formation différents. Des cycles courts, la réactivité de l'offre de la formation continue, des stages de spécialisation ou le recrutement de personnels formés ailleurs pour des tâches précises peuvent remédier à des manques ponctuels dans une entreprise ou dans un secteur d'activité, mais certains métiers (artisanat, technologies de pointe, etc.) nécessitent d'employer des personnels qualifiés dont la formation repose sur un engagement à plus long terme de la part des entreprises comme des institutions de formation.

A l'échelle nationale, le MEDEF avait lancé en 2013 une initiative visant à articuler les compétences disponibles sur le marché du travail avec les besoins des entreprises : l'Observatoire TEC -Tendance Emploi Compétence¹⁰ - portant sur les projets de recrutements des entreprises, les emplois non pourvus et les besoins en compétences. A titre d'exemple, les résultats de l'enquête avaient montré l'attractivité et le dynamisme de l'emploi, sur tout le territoire, concernant les secteurs des employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie restauration, les conducteurs de véhicules, les vendeurs, les ingénieurs informatique ainsi que les fonctions commerciales. Un tel panorama global ne permet pas de suivre les infléchissements propres à un territoire plus restreint.

Croisés à des données par secteurs d'activités, les premiers résultats de cet observatoire mettent toutefois en valeur des tendances qui permettent d'anticiper sur les grands besoins en matière d'emploi, à l'échelle d'un territoire donné. Ainsi, si l'on prend pour exemple le cas de la métallurgie, particulièrement représentée dans les régions de Paris, Lyon, Toulouse, Nantes, l'évolution des compétences a pu être anticipée grâce à l'Observatoire Prospectif et Analytique des Métiers et Qualifications de la Métallurgie¹¹. Instance d'analyse mais aussi outil de prospection, il permet notamment de prendre en considération les évolutions démographiques, technologiques et environnementales en les articulant pour identifier de nouvelles ressources et partant de nouvelles branches d'activités (par exemple dans le domaine des énergies marines renouvelables).

A l'échelle régionale, les observatoires régionaux emploi formation (OREF) permettent d'établir des diagnostics territoriaux en tenant compte des enjeux culturels locaux, notamment par le biais des acteurs associatifs. Le réseau CARIF-OREF¹², qui recense les organismes de formation continue et leur potentiel, les actions de formation mises en place pour les demandeurs d'emploi, en fonction des

¹⁰ Voir <http://www.observatoire-tec.fr/tec/presentation-etude>; <http://www.observatoire-tec.fr/tec/methodologie> ; <http://www.observatoire-tec.fr/tec/synthese-resultats>.

¹¹ <https://www.observatoire-metallurgie.fr/>.

¹² <http://reseau.intercariforef.org/> .

régions, l'offre de formation en direction des salariés, permet dès lors, par différenciation, d'identifier les besoins spécifiques, aussi bien d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Replacé dans un cadre plus local prenant en compte les secteurs traditionnels de l'emploi dans une région donnée, la place de la culture locale et des formes d'ancrage au territoire, ce type d'observatoire devient un véritable outil, d'abord de connaissance des pratiques professionnelles et de leur évolution, mais aussi un outil de planification permettant d'étroites collaborations, notamment en matière de formation, entre les différents acteurs en présence. Ainsi, le cas de l'université du Mans est tout fait représentatif du développement de filières de spécialité adaptées aux mutations du monde de l'entreprise. Le développement depuis 2007 de techniques nouvelles au service du Contrôle non destructif, à la fois du fait du vieillissement des infrastructures industrielles, de la complexification des produits industriels et de l'exigence accrue en matière de qualité et de gestion des risques, a contribué à faire de l'université du Mans l'un des centres de formation internationaux les plus recherchés en matière de formations courtes aussi bien que de formations longues dans le domaine de la R & D.

2.2. L'enseignement professionnel et la formation tout au long de la vie, facteurs d'adaptabilité de la formation à l'évolution des compétences ?

Face aux besoins de compétences identifiés sur les territoires et ses évolutions, notamment par le biais des observatoires, l'adéquation de l'offre de formation et de l'offre d'emploi doit également prendre en compte les conditions pratiques de l'apprentissage des lycéens professionnels, notamment les enjeux de la mobilité géographique, de l'inégale attractivité des régions, de l'évolution des carrières et de la possibilité de la poursuite ou reprise d'étude, etc. Or, la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » portant réforme de la formation professionnelle, de l'apprentissage du 5 septembre 2018, a abouti à une recentralisation de cette compétence historique des régions et à un transfert aux branches professionnelles du pilotage de l'apprentissage. A travers ce changement de paradigme deux questions se posent par rapport à notre problématique :

- l'aménagement du territoire et la proximité de l'offre de formation
- le choix d'investissement permettant d'organiser l'offre de formation.

Un des points essentiels de la réforme étant le financement des CFA qui se fera sur la base d'un contrat par apprenti et par CFA, et ce par le contrôle de « France Compétences ».

Eloigner les entreprises de l'apprentissage quand on sait que le succès de l'apprentissage se construit sur une politique d'accompagnement et de forte proximité entre les centres de formation et le tissu économique peut ainsi paraître problématique. Des équilibres territoriaux sont à maintenir dans un système plus ouvert à l'offre et à la demande.

La formation continue, qui relève de compétences partagées entre l'État, les régions et les organisations professionnelles, constitue un second enjeu essentiel de la formation professionnelle. Le projet de transition professionnelle, qui succède au CIF, pourrait constituer une réponse aux enjeux de la mobilité professionnelle. La réflexion menée notamment sur les « opérateurs de compétences »¹³ met en valeur à la fois l'importance de l'échelle des TPME et le rôle des services de

¹³ Voir le rapport Marx-Bagorski : https://www.actualite-de-la-formation.fr/IMG/pdf/0918_rapport_jm-marx_r-bagorski_-_opérateurs-de-compétences.pdf.

proximité dans la mise en œuvre effective et rapide des nouvelles politiques d'emploi et d'insertion dans les territoires et bassins d'emploi, répondant aux besoins ciblés des entreprises.

2.3. Coordination des acteurs et gouvernance partagée: l'exemple du programme « Plan Stratégique emploi-formation en Auvergne Rhône Alpes »

La gestion territoriale des compétences nécessite qu'une fois les besoins de compétences recensés selon les branches d'activités et leur évolution définie dans le contexte spécifique au bassin d'emploi concerné, soient mises en place les conditions de la formation, initiale et continue, susceptibles de mettre à disposition sur le marché du travail les personnels recherchés. L'une des difficultés réside notamment dans la gestion de ces multiples temporalités et dans la prédictibilité des besoins, variable d'un domaine à l'autre. Si des compétences très spécifiques nécessitent un haut degré de spécialisation de la formation, d'autres compétences peuvent être fournies dans des cycles de formation plus courts, au sein même de l'entreprise. Pour autant, l'élaboration des contrats d'apprentissage et l'articulation de la formation théorique à ses applications pratiques d'une part, la mise en place des formations, intégrées aux maquettes universitaires qui dépendent elles aussi des contraintes du calendrier académique, de l'autre, font parfois entrave à une réponse efficace et rapide des centres de formation aux besoins des entreprises. Seule la coordination des différents acteurs, qui anticipent les besoins en élaborant les plans stratégiques de formation et de compétences, peuvent contribuer à une fluidification des échanges entre les différents acteurs.

Un exemple concret le Conseil Régional a saisi le Conseil Economique Social et Environnemental en 2018 afin de rendre un avis sur le Plan stratégique « former pour l'emploi en Auvergne Rhône Alpes » qui est la déclinaison opérationnelle du Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP) 2018-2021. Ce plan, document de référence en matière de formation professionnelle, recommande une identification en continu des besoins en emploi, le déploiement d'une offre de formation simplifiée et adaptée aux besoins des entreprises, et surtout un cadre d'action territorialisé à l'échelle du département, enfin des formations efficaces.

Il est essentiel de mettre en œuvre des parcours de formation permettant de valider un socle de compétences transversales et transférables. Il s'agit d'une part d'anticiper au mieux une évolution des métiers qui est difficilement prévisible et d'autre part de garantir une meilleure employabilité aux personnes concernées. La mise en place de parcours de formation individualisés, permettant de répondre à des offres non pourvues sur certains bassins d'emploi, nécessite un accompagnement et une ingénierie renforcés.

Les conventions de partenariats renforcés signées ou à venir avec les Conseils régionaux permettent d'aller plus loin afin d'assurer une meilleure complémentarité et de répondre au plus près des besoins des demandeurs d'emploi, des employeurs et des territoires.

2.4. Le quadripartisme en Région... un exemple d'une gouvernance territoriale

Un exemple d'outil de gestion territoriale des compétences est le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelles (CPRDFOP). Les responsables de la gouvernance quadripartite régionale (Etat, Région, syndicats de salariés et organisation d'employeurs) peuvent poser le cadre stratégique à 5 ans traitant des enjeux d'emploi, de formation et d'orientation. Il a pour objet d'une part « d'effectuer l'analyse des besoins à moyen terme du territoire régional en matière d'emplois, de compétences et de qualifications » et d'autre part « d'organiser le programmation des actions de formation professionnelle des jeunes et des adultes, compte tenu de la situation des objectifs de développement économique du territoire ».

Document de référence pour la politique régionale en matière de formation initiale et continue, il s'inscrit comme participant au développement économique. Il doit servir de base de travail aux différents acteurs. Chaque région dispose donc d'un diagnostic de ce type réalisé sur les atouts et faiblesse de son territoire : il partage en particulier des enjeux d'équilibre territorial qui sont développés. On ne peut préconiser qu'une forme de gouvernance territoriale effective s'organisant autour de relations inter-organisationnelles entre entreprises, et entre-entreprises et les acteurs publics.

Conclusion Partie 2

Si les différents acteurs en présence sont amenés à collaborer à différentes échelles, dans le cadre de divers plans stratégiques qui vont favoriser les collaborations et encourager la réactivité des différents partenaires à leur niveau d'action spécifique, il ne faut pas négliger le rôle de tout un terrain associatif qui localement va également contribuer à orienter les demandeurs d'emploi et les populations en quête de formation afin de les mettre en relation avec les acteurs de l'emploi. On pense notamment à l'association nationale des collectivités territoriales pour la formation, l'insertion et l'emploi et au Réseau des maisons de l'emploi¹⁴. La coordination de ces différents acteurs, sensibles à la diversité des enjeux en présence aux différentes échelles, permettra dès lors la mise en œuvre d'une démarche prospective efficace capable de prendre en compte l'évolution du marché du travail face aux nouvelles technologies (numérique, transition énergétique, digitalisation...), aux destructions et transformations annoncées de milliers d'emplois et au vieillissement de la population, afin de créer des formations qui puissent répondre aux nouveaux besoins.

¹⁴ <https://www.ville-emploi.asso.fr/>

PARTIE 3 – Les défis de demain de la gestion territoriale des compétences

Les gestions territoriales efficaces des compétences proviennent de la bonne articulation des initiatives des différentes échelles, même si les nouvelles technologies offrent l'opportunité de s'extraire du cadre territorial par la digitalisation de la formation.

3.1. Le rôle des nouvelles technologies dans une gestion territoriale « étendue » des compétences

Face à ces équilibres, on peut s'interroger sur les bouleversements que les nouvelles technologies vont introduire. Faut-il y voir une menace pour une gestion territoriale des compétences ou une opportunité pour accroître l'efficacité des outils d'enseignement et de développement des compétences ?

Comme l'a souligné l'édition 2019 des Perspectives de l'OCDE sur les compétences, en date du 9 mai 2019¹⁵, les mutations du monde du travail induites par le progrès technologique accordent une place cruciale à la transformation digitale et à l'accès des personnels aux enjeux de ce changement de paradigme. Ce n'est pas seulement les modalités concrètes de la formation qui sont concernées que la capacité que sollicitent ces formations à appréhender autrement le contenu et le savoir-faire. Si la formation à distance constituait déjà une modalité d'acquisition des compétences fort développée dans certains domaines, comme en témoigne notamment le rôle du CNED¹⁶, le développement de nouvelles certifications à ligne – possibles seulement dans certains domaines de compétences – contribue à « dé-territorialiser » l'offre de formation. L'efficacité de ces formations repose toutefois sur l'autonomie des personnels, demandeurs d'emploi, étudiants et lycéens qui peuvent, à la carte, compléter leur formation préexistante, prendre en charge une reconversion ou initier l'acquisition de compétences nouvelles. Pour autant, l'accès à ces ressources et leur utilisation nécessitent des compétences informatiques, une capacité à l'auto-formation en général, qui ne va pas de soi. Ainsi, on estime en France à seulement 30% la population des personnes âgées de 16 ans à 65 ans avec un bon niveau de compétences en littératie et numératie. En outre, face au développement d'une offre de formation pléthorique, la nécessité d'un agrément ou d'une reconnaissance de la certification délivrée demeure essentielle pour garantir la qualité de l'offre de formation et leur adéquation aux besoins du marché de l'emploi. L'exemple d'Openclassroom est à cet égard tout à fait représentatif de l'intégration des nouvelles technologies dans l'accompagnement à l'emploi. La gratuité des formations d'Openclassroom pour les demandeurs d'emploi, négociée dans le cadre d'un partenariat avec Pôle Emploi rend compte du rôle de cet organisme de formation dans le paysage numérique actuel¹⁷.

L'enjeu des nouvelles technologies ne concerne pas seulement le volet de la formation. Elles contribuent également à redistribuer le champ même des compétences, comme l'indique le

¹⁵ <http://www.oecd.org/fr/emploi/perspectives/> (consulté le 10 mai 2019).

¹⁶ <https://www.cned.fr/>.

¹⁷ <https://openclassrooms.com/fr/partners/pole-emploi/offers>.

développement d'une nouvelle conception de l'industrie 4.0¹⁸. A cet égard, on peut suivre la préconisation de Michel Morvan qui affirme qu'« il faut partir d'un point pour développer les nouvelles technologies appliquées à l'industrie. Le territoire peut être un bon point de départ »¹⁹. Les rencontres qui ont eu lieu lors de la semaine de l'industrie en 2018 témoignaient de ces problématiques, comme en rend compte la liste des intervenants de la rencontre organisée par le Comité Grand Béthune en mars 2018 : « Vers l'industrie 4.0, un enjeu pour notre territoire ? Entreprises, emploi, formation »²⁰ (membres de la Commission Innovation Numérique ; dirigeants d'entreprises telles avodim Bethune, HDF Emballages Labourse ; responsable des enseignements techniques ; conseillers régionaux, direction de l'appui aux entreprises, responsable des partenariats industriels, directeur de Pôle emploi Béthune, etc.). De la même manière, le développement du programme « Territoires d'industrie »²¹, lancé par le Premier ministre à l'occasion du Conseil national de l'industrie le 22 novembre 2018, accorde une place importante aux enjeux du numérique dans la reconquête industrielle du territoire.

3.2. La gestion territoriale des compétences est-elle compatible avec la « plateformes » du travail ?

De manière plus prospective, la gestion territoriale des compétences peut perdre en pertinence du fait même d'une organisation plus morcelée et digitalisée du travail, c'est le risque d'un éclatement de la notion de travail et donc de la notion même de compétence par la « plateformes » telle que formulée par Richer (2018) :

« Une fois fragmenté et automatisé, le travail peut être « plate-formisé », c'est-à-dire géré par un système informatisé qui organise la rencontre entre une multitude de vendeurs de travail et une seconde multitude d'acheteurs. Micro-jobbing (microboulots réalisés ponctuellement via un smartphone), gig economy (économie des petits boulots), tap economy (travail à la demande), microtravail »

Dès lors la main d'œuvre peut s'acheter en plateforme et la notion de développement des compétences localisé perd son sens du simple fait que le travail s'achète en plateforme.

3.3. Au niveau central : Initier la création de compétences nouvelles par une gestion centralisée au sein de l'administration, l'exemple de l'IA.

En termes de nouvelles technologies, le rôle de l'Etat est de s'assurer de la construction des compétences nécessaires à l'appropriation des technologies demain au sein de l'administration. Cédric Villani, dans son rapport sur l'IA de 2008, insiste sur les besoin de la création d'un pôle de

¹⁸ Voir notamment le rapport de Caroline Dabet, « [Le devenir des métiers et des emplois dans la Branche du numérique, de l'ingénierie, des études et du conseil face à la transformation numérique de l'industrie - Fafiec](#) » [archive], sur www.fafiec.fr (consulté le 18 mai 2019).

²⁰ <https://www.semaine-industrie.gouv.fr/vers-industrie-40-enjeu-pour-notre-territoire-entreprises-emploi-formation> (consulté le 10 mai 2019).

²¹ <https://www.cget.gouv.fr/dossiers/territoires-dindustrie> (consulté le 4 mai 2019).

compétences mutualisées avant de pouvoir décliner ces compétences sur le territoire. C'est donc une vision top down proposée de constitution des compétences de manière centralisée au sein de l'état avant de pouvoir diffuser les compétences de manière décentralisée (Villani, 2018)

« Toutes les administrations n'ont pas le même niveau de maturité sur la réflexion de l'usage de l'IA dans leurs métiers et leur mise en œuvre. Une difficulté majeure réside dans la capacité à disposer des bonnes compétences, qui soient en mesure de suivre le rythme de l'innovation, d'identifier leur applicabilité et éventuellement de les transformer en une première preuve de concept. Dans ce contexte, la puissance publique doit disposer d'une structure en mesure de recruter les profils adaptés aux transformations de l'IA et qui puisse assumer ce rôle de conseil et de lab pour la conception des politiques publiques. Il s'agit d'un dispositif transitoire : à terme, ces compétences devront exister de manière pérenne dans les différentes administrations, qui devront recruter des spécialistes de l'IA issus de leurs secteurs. »

3.4 Au niveau intermédiaire : mailler le territoire et les domaines de recherche en interface privé public

La recherche, elle, doit être fondée sur un maillage efficace du territoire animée par une coordination des interfaces. Cédric Villani fait état, dans son rapport, d'une faiblesse de la recherche française du fait de sa dispersion et d'une coordination insuffisante des travaux de recherche entre la recherche académique et le monde industriel. Il propose donc la création pour le développement spécifique de l'Intelligence artificielle (Villani, 2018) de :

« quatre à six Instituts Interdisciplinaires d'Intelligence Artificielle (instituts 3IA) répartis sur l'ensemble du territoire national, et organisés en réseau, le Réseau National d'Instituts Interdisciplinaires d'Intelligence Artificielle (RN3IA). Créés sur réponse à un appel d'offres, immergés dans un écosystème scientifique riche de collaborations potentielles, directement impliqués dans l'enseignement supérieur et fortement liés au monde industriel, ces instituts 3IA devront offrir à l'ensemble de la chaîne allant de la recherche à l'innovation des lieux de rencontres propices aux collaborations fructueuses et à la diffusion des savoirs liés à l'IA, permettant à une fraction significative des acteurs concernés et motivés (chercheurs, étudiants, entrepreneurs) un accès direct aux recherches de pointe. En termes de recherche et d'innovation le RN3IA assurera une couverture nationale des domaines de l'IA, en favorisant la diversification géographique et thématique des instituts : on cherchera à éviter les redondances thématiques entre instituts, en particulier en termes de domaines d'applications ou de recherche pluridisciplinaire ».

3.5 A l'échelle individuelle et collective : une nouvelle conception des compétences par le pro bono

Dans un proche avenir, on peut imaginer que les compétences ne seront plus seulement celles axées sur les capacités et des connaissances professionnelles ; elles revêtiront un spectre plus large. Actuellement nous assistons en France à un courant qui veut que toute compétence soit un bien public. Encore confidentiel, le pro bono désigne l'engagement volontaire de personnes qui mettent leurs compétences professionnelles à titre gratuit ou quasi gratuit au service d'une personne physique ou morale qui n'a pas les moyens d'y accéder et/ou qui poursuit un but social. Cependant, il

se répand de plus en plus dans d'autres professions telles que le marketing et la communication, la stratégie, l'informatique et les ressources humaines notamment.

Une nouvelle logique de formation dite « expérientielle » par le partage de compétences est à l'œuvre pour développer de nouvelles connaissances, former les potentiels, développer les soft skills des collaborateurs de l'entreprise, anticiper les métiers de demain et préparer les collaborateurs à ces nouveaux métiers. Cette nouvelle forme prend forme dans les régions et notamment en Auvergne-Rhône-Alpes, où plus de 70 Missions Probono ont mobilisé près de 500 volontaires pour conseiller une centaine d'organisations à finalité sociale. Une nouvelle forme de développement économique et social est sans doute en construction par le partage de connaissance. Co-construits avec les acteurs de nos territoires d'ancrage (entreprises, collectivités, écoles, autres acteurs de l'ESS, etc.), ces formats d'engagement par la compétence s'inspirent des nouvelles logiques d'open-innovation et méthodologies d'intelligence collective.

Conclusion

La gestion territoriale des compétences est un enjeu économique majeur pour assurer une meilleure adéquation entre les besoins de compétence les demandes d'emploi.

Or, il existe une convergence d'intérêt certaine entre les acteurs locaux, les acteurs régionaux et l'état pour construire et entretenir une gestion territoriale des compétences.

Cette convergence s'exprime par des initiatives entre entreprises : exemple de l'entreprise Remade en Sud Manche (*cf. supra* – étude de cas) ou la prise en compte des besoins d'entreprises dans politiques régionales ou pour lesquelles l'Etat peut intervenir (cas des formations spécifiques dans les lycées).

Cette convergence d'intérêt ne suffit pas à assurer la parfaite adéquation entre les besoins et les offres de compétence. Ces initiatives sont parfois difficiles à gérer. Elles nécessitent une très bonne coordination entre les acteurs qui interviennent dans des projets communs. Contrairement à certains modèles étrangers (par exemple le modèle Suisse) qui s'inscrivent dans une décentralisation beaucoup plus forte des actions de développement des compétences et notamment avec un système de formation qui prévoit très tôt dans l'éducation des écoliers puis des étudiants la mise en contact des entreprises et du système de formation scolaire, le modèle français ne prévoit pas une convergence aussi naturelle dans le développement des compétences. La coopération nécessaire entre acteurs privés et publics doit donc être construite et organisée. Par ailleurs, les nouvelles formes de travail et notamment la « plateformes » du travail peuvent conduire à un éclatement des compétences qui sont dès lors plus difficiles à développer de manière structurée et localisées.

Des dispositifs permettent de promouvoir des actions efficaces d'adéquations entre les besoins et les offres d'emplois par les compétences, que ce soit dans le système de formation scolaire, dans la formation continue ou par le biais d'observatoires qui permettent d'évaluer les besoins et, dans le meilleur des cas, des prévoir les besoins futurs. Le quadripartisme régional est un autre exemple de dispositif permettant de développer une gestion coordonnée des compétences localisées.

Ces dispositifs s'appuient sur des nouveaux outils ou des innovations, ciblant particulièrement la formation qui peut décentraliser le développement des compétences et offrir aux acteurs locaux une force de frappe réservée jusqu'alors aux bassins d'emplois concentrés et structurés. Enfin, le territoire peut également être un point de départ d'innovations au sein d'entreprises et d'universités et ainsi une source de redéveloppement industriel des régions à partir desquelles devront naître des compétences adaptées. La gestion territoriale des compétences est donc un enjeu important de politique de l'emploi.

Bibliographie

BONERANDI E., GILLETTE C., TAYA Y, *Les territoires locaux construits par les acteurs.*

DEFELIX C., DEGRUEL M., LE BOULAIRE M., RETOUR D. « Elargir la gestion des ressources humaine aux dimensions du territoire : quelle réalité derrière les discours ? » *Management Prospective* Ed. Management & Avenir, 2013/1 N° 59 | pages 120 à 138

GUILLARD A. & ROUSSEL J. *Décision de délocalisation et maîtrise des risques de capital humain : le cas des services financiers*, Publication de l'Association d'économie financière.

MAZZILLI, I., GRH, *Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines, communication*

MENDEZ A. et MERCIER D., « Compétences clef de territoire, Le rôle des relations inter organisationnelles », *Revue française de gestion*, 2006/5 no 164 | pages 253 à 275

PECQUEUR B. (2007), « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *Alternatives économiques*, 2007/1, n°33.

VILLANI C., « Rapport Villani : donner un sens à l'intelligence artificielle », Mars 2018