

**La dimension territoriale**  
Faire converger développement économique, emploi et formation

Si l'idée d'une sécurisation des parcours est intéressante d'un point de vue analytique, elle présente surtout l'avantage d'être directement opérationnelle. La dimension territoriale en est un aspect essentiel, mais elle demande encore à être comprise et élaborée.

Partons de la situation des personnes. De ce point de vue, il n'y a pas un modèle de parcours unique mais une diversité de parcours possibles, au fil de transitions positives ou négatives. Cela étant, et même si les choses sont beaucoup plus complexes, nous appréhendons la réalité de ces personnes au travers de deux grands types de situations : celle des demandeurs d'emploi et celles des salariés.

**La question de l'échelle**

L'analyse des parcours d'insertion nous est permise grâce à un certain nombre d'études, qui expliquent presque toutes que les dispositifs d'insertion professionnelle sont confrontés à un fort cloisonnement, à une circularité, à une très grande difficulté à rejoindre l'entreprise. Il est dès lors difficile d'appréhender en quoi ces parcours contribuent à enrichir les compétences de la personne. Cette opacité touche au premier chef les employeurs.

Les parcours de personnes en insertion traversent des espaces juridiques différents, ce qui là non plus ne va

Récemment disparu, Jean Raphaël Bartoli était président et fondateur du groupe Amnyos consultants. Nous reprenons ici le texte de son intervention prononcée le 16 mars dernier lors d'un séminaire de l'Observatoire des Cadres sur la sécurisation des parcours. Jean Raphaël Bartoli avait accepté d'intervenir en toute simplicité et dans un délai très court. Nous souhaitons rendre hommage à ses travaux et au réseau qu'il a su tisser autour des questions sociales et humaines.

pas sans créer des obstacles. Dans le cas des plus défavorisés, on passe du statut de RMI au statut de demandeur d'emploi indemnisé et à celui de stagiaire de la formation professionnelle, avec des décrochages de droits associés, de revenus, de situation juridique mais aussi de couverture sociale. Cela pose un problème de cohérence. On a du mal à faire en sorte que ces parcours rencontrent la situation d'emploi des personnes.

Pourquoi la dimension territoriale est-elle si importante par rapport à ce type de situation, pour les salariés comme pour les demandeurs d'emploi ? La première raison, c'est que l'espace de mobilité de la très grande majorité des actifs c'est le bassin d'emploi, voire la région.

*Le territoire est sans doute le lieu où les anticipations de mutations économiques et de restructurations peuvent être le mieux organisées. L'inscription des relations interpersonnelles dans la durée, l'effet de proximité font que l'on sait généralement que les choses vont évoluer et que l'on peut ainsi anticiper les changements.*

Ensuite, le territoire est sans doute le lieu où les anticipations de mutations économiques et de restructurations peuvent être le mieux organisées. L'inscription des relations interpersonnelles dans la durée, l'effet de proximité font que l'on sait généralement que les choses vont évoluer et que l'on peut ainsi anticiper les changements. Mais c'est une connaissance informelle. Ce qui manque, ce sont des outils de veille plus fins, de suivi et de partenariat

pour essayer d'agir par rapport à ces situations. Les chambres de commerce et d'industrie, les régions tentent aujourd'hui de se doter d'outils, mais beaucoup reste à faire et on n'a pas encore d'équivalent du travail mené dans certaines branches, comme les observatoires des métiers par exemple. Reste que si les outils peuvent être améliorés, l'échelle du territoire reste un espace irremplaçable pour comprendre, pour anticiper, et donc pour agir.

Les démarches de GPEC les plus précises, les plus sophistiquées n'arriveront jamais à prévoir l'évolution des métiers, car l'entreprise est pleine d'angles morts, elle ne peut pas tout voir ni tout comprendre des marchés du travail en externe. Les démarches menées au niveau de la branche complètent mais peinent à saisir les passages

d'une branche à l'autre : par exemple l'Observatoire des métiers de l'assurance est très performant, mais il ne sait pas parler des métiers de l'informatique en dehors de son propre secteur. Enfin, les approches interprofessionnelles nationales et les enquêtes de la statistique publique pèchent elles aussi par manque de précision et surtout par manque de connexion avec les acteurs ; elles fournissent une visibilité mais sont déconnectées des lieux de l'action.

La dimension territoriale complète ces approches et répond à certaines de leurs faiblesses. Elle permet en particulier de montrer à quel point la division du marché interne-externe du travail ne fonctionne plus. Elle tient compte aussi de la difficile mobilité des travailleurs, dans un contexte où non seulement l'enracinement social et familial compte toujours mais où le conjoint doit lui aussi retrouver un emploi en cas de mobilité interrégionale. Il faut signaler ici que les cadres aussi sont concernés : si leur mobilité géographique est supérieure à celle des autres salariés, elle reste difficile et l'est plus encore pour les jeunes cadres qui, en couple, sont presque toujours deux à travailler.

Or, le territoire offre des ressources inexploitées en termes de mobilité. Il faudrait apprendre à appréhender la globalité des ressources humaines d'un territoire, au lieu de faire en sorte que les ressources humaines soient simplement la somme des ressources humaines des entreprises.

Il faut donc changer le paradigme et se demander ce que signifie, dans un bassin d'emploi, l'effet des mutations dans les nouvelles activités du territoire.

C'est au niveau territorial que l'on peut le mieux concevoir les passerelles permettant de gérer la discontinuité des parcours, notamment au niveau de parcours d'insertion. L'idée qu'il faut encourager la validation et la reconnaissance des compétences transversales est aujourd'hui reconnue. De ce point de vue, le rapport branche-territoire est un élément extrêmement important de la capacité à sécuriser les mobilités.

Construire dans l'entreprise des parcours qui équiperont les personnes pour le marché externe du travail est

sans doute la première façon de sécuriser les trajectoires des personnes, mais le travail ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise.

Qui peut le faire au plan territorial ? Il faut développer des services d'orientation professionnelle, programmer de la formation, non pas seulement à l'échelle des entreprises ou des régions, mais aussi à l'échelle des pôles d'activité intersectorielle et internes à l'entreprise dans les territoires.

La prise en compte de l'échelon territorial peut aussi permettre de réajuster l'organisation du dialogue social. L'organisation des partenaires sociaux ne suit par forcément l'évolution des restructurations par filières par pôles d'activité. La logique de la branche professionnelle doit être combinée avec une appréhension des mutations qui permette de prendre en compte le dialogue territorial et de combler dans les territoires les vides du dialogue social.

### **Quelle action publique ?**

La question se pose donc de savoir identifier actuellement quelle est l'action publique en vigueur dans les territoires. On peut distinguer différents niveaux d'intervention, qui déterminent autant de façons de faire.

La région, tout d'abord. Avec la décentralisation c'est elle qui a le mieux concilié les besoins économiques, à travers les schémas régionaux de développement économique, et une compétence arrivée à maturité en matière de formation.

On a ensuite le niveau des agglomérations, avec notamment les communautés urbaines. Actuellement il voit la mise en œuvre de vraies stratégies territoriales de développement et de formation, articulées au développement économique des territoires ou des agglomérations. Ce niveau est très peu reconnu, alors que c'est l'une des instances qui peuvent le mieux articuler la relation emploi-formation et travailler sur de la prospective.

Dans la tradition de la décentralisation à la française, l'Etat intervient au niveau territorial avec un cahier des

charges très rigide qui structure par l'amont les partenariats locaux : c'est lui qui indique aux acteurs locaux la façon dont ils doivent coopérer.

Enfin, l'entreprise ou le site industriel peuvent être envisagés d'un point de vue géographique, comme le plus petit niveau de maillage. La logique de site doit d'ailleurs être appréhendée aujourd'hui d'une façon spécifique, en ne se limitant pas au périmètre juridique de l'entreprise, mais en intégrant les sous-traitants et fournisseurs qui travaillent sur le site. On a le cas bien connu des

Chantiers de l'Atlantique, avec plusieurs centaines de tout petits sous-traitants, mais on pourrait aussi évoquer l'industrie pharmaceutique ou l'automobile. Dans ce contexte, marqué comme on le sait par des ruptures et des différences en matière de droits et de garanties collectives, la sécurisation des parcours nous amène à travailler d'une façon différente la relation entreprise-territoire. L'expérience montre que dans ce type de cas, l'entreprise donneuse d'ordre reste un acteur essentiel mais que l'action des pouvoirs publics comme intermédiaire, facilitateur, ou financeur peut être déterminante.

***L'entreprise ou le site industriel peuvent être envisagés d'un point de vue géographique, comme le plus petit niveau de maillage. La logique de site doit d'ailleurs être considérée aujourd'hui d'une façon spécifique, en ne se limitant pas au périmètre juridique de l'entreprise, mais en intégrant les sous-traitants et fournisseurs.***

Chantiers de l'Atlantique, avec plusieurs centaines de tout petits sous-traitants, mais on pourrait aussi évoquer l'industrie pharmaceutique ou l'automobile. Dans ce contexte, marqué comme on le sait par des ruptures et des différences en matière de droits et de garanties collectives, la sécurisation des parcours nous amène à travailler d'une façon différente la relation entreprise-territoire. L'expérience montre que dans ce type de cas, l'entreprise donneuse d'ordre reste un acteur essentiel mais que l'action des pouvoirs publics comme intermédiaire, facilitateur, ou financeur peut être déterminante.

Cette question de la sécurisation des parcours permet ainsi de faire évoluer l'action publique, ou en tout cas elle appelle à rénover les référentiels de l'intervention de l'action publique. Le rôle de l'Etat évolue vers une appréhension de l'importance de manager le territoire et de l'appréhender à différentes échelles.