



Marie-Claire Bordaz

La Rue dans le Grand Palais, automne 2006, la ville, le sport et la jeunesse au musée

La transmission des connaissances entre générations

Pour un espace public d'apprentissage mutuel

Guillaume Macher

L'économie de la connaissance locale repose simultanément sur le développement de compétences individuelles et sur la constitution de systèmes d'apprentissage collectifs et de coordination de l'action, regroupant l'ensemble des acteurs du territoire, en vue de la promotion et de la mise en valeur de celui-ci. Mais, si « la compétitivité des technopoles et des districts industriels réside dans la reproduction et la spécification de savoir-faire individuels et collectifs » (Crevoisier O., Mikhalis F., Hainard F., Maillat D., 1996), cette reproduction et cette spécification de savoir-faire individuels et collectifs se fabriquent dans des territoires concrets.

Une gestion des compétences balbutiante

Le retournement démographique, et les départs à la retraite qui s'en suivront, posent la question de la raréfaction de certaines compétences. Cette tendance démographique n'est en rien jugulée par l'immigration : contrairement à ce que l'on peut observer chez certains de nos voisins européens tels que l'Espagne ou le Royaume-Uni, la France ne souhaite apparemment recourir que marginalement à l'immigration pour satisfaire ses besoins en main-d'œuvre.

Pourtant, un besoin impérieux en compétences se fait sentir dans les entreprises, qui commencent à craindre une pénurie ou des pertes de savoir-faire. Si la motivation principale des entreprises pour changer leurs pratiques d'emploi à destination des seniors reste la contrainte légale, nombreuses sont celles qui en profitent pour mener une véritable réflexion sur le renouvellement de leurs compétences (cf. Air France, CNP, Eurocopter, France 3, IBM, Thalès...) (APEC, juillet 2006). Ces initiatives restent néanmoins rares.

« La main-d'œuvre potentiellement utilisable a augmenté et s'est déplacée vers le haut de la pyramide. Alors qu'en 1966, la pyramide des âges avait l'allure d'une

poire écrasée, elle ressemble aujourd'hui à une toupie. La pyramide des âges en 2003 est sensiblement dégonflée à sa base (moins de jeunes) et possède une bosse en son centre (les *baby-boomers*) » (Marbot E., 2005). Seulement, ces *baby-boomers* approchent de l'âge de la retraite et cette main-d'œuvre « potentiellement » utilisable va disparaître.

Le taux de chômage reste en France très élevé témoignant de la difficulté d'une partie de la population à faire valoir ses compétences sur le marché du travail. Ceci est particulièrement flagrant pour les personnes de 18 à 25 ans désireuses de trouver un premier emploi qui ne soit pas un pis-aller, mais aussi pour les seniors qui sont évincés de plus en plus tôt des entreprises.

La France affiche un taux d'emploi des seniors parmi les plus faibles d'Europe : en 2004, il était de 37,3 % alors que la moyenne de l'Europe des 15 s'établissait à 42,5 % et que la Suède affichait 69,1 %, le Danemark 60,3 %, le Royaume-Uni 56,2 %, la Finlande 50,9 % ou encore les Pays-Bas 46,9 % (Eurostat, EU Labour Force Survey and National Accounts).

Quant à la situation des 15-24 ans, elle n'est pas non plus enviable : la France présente un taux d'emploi de 10 points en dessous de la moyenne de l'Europe des 15 et un taux de chômage de 6 points au-dessus.

Enfin, pour ce qui concerne les personnes ayant un emploi, rares sont celles qui peuvent prétendre à une mobilité choisie : soit on est confronté à des mobilités subies conséquentes aux 70 % d'embauches aujourd'hui signés en CDD et au recours croissant à l'intérim, soit on constate une quasi-immobilité des titulaires de CDI qui restent en moyenne 11,3 ans au même poste ce qui laisse penser qu'il s'agit là plutôt, en général, d'une stratégie de protection que d'un véritable choix de carrière.

En bref, la mobilité se fait le plus souvent contre le salarié ou ne se fait pas. Dans un cas comme dans l'autre, les conséquences sociales sont pour le moins néfastes, parfois désastreuses. Quoi qu'il en soit, cette situation met en exergue les défaillances de la gestion des compétences et notamment de la mise en adéquation des besoins des entreprises d'une part, et des capacités et des aspirations des demandeurs d'emploi et des salariés d'autre part.

La circulation des compétences dans le territoire local

Face à cette défaillance, les territoires cherchent à favoriser la fluidité du marché du travail local, dans la sécurité. Même si la mise en œuvre de la politique de l'emploi est initiée à un niveau central, la diversité des situations et des besoins appelle aujourd'hui des réponses territoriales adaptées, fondées sur une coopération forte entre les acteurs locaux. Les prérogatives des collectivités locales en termes de développement économique, de formation continue et leur participation effective au service public de l'emploi font que les territoires contribuent pleinement à la fabrication de compétences individuelles et à leur mise en adéquation avec les besoins du tissu productif.

Ainsi, leur capacité à mettre en place des outils en faveur d'une gestion locale de l'emploi devient un enjeu pour l'économie locale de la connaissance en même temps qu'elle participe à la lutte contre le chômage à l'échelle nationale.

La loi de programmation pour la cohésion sociale du 20 décembre 2004 en redéfinissant le périmètre et le contenu du service public de l'emploi et en créant, notamment, un dispositif innovant tel que les Maisons de l'Emploi, offre une opportunité aux acteurs locaux de renforcer leurs moyens d'action dans le domaine de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

En effet, ce dispositif est destiné à coordonner à l'échelle du territoire les politiques de l'emploi et à les adapter aux réalités locales mais aussi à mener des actions de prévision des besoins en main-d'œuvre et de reconversion des territoires. Ce dispositif agit en interaction avec les mesures devant favoriser le développement de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences au sein des entreprises.

« Mais si on veut améliorer l'accompagnement des demandeurs d'emploi, la création des 300 maisons de l'emploi, devant employer 7500 salariés et mobiliser un budget de 420 millions d'euros en 2005, 735 millions en 2006 et 580 en 2007, ne devra pas se borner à ajouter un organisme supplémentaire aux objectifs peu précisément définis. L'organisation actuelle est déjà excessivement complexe et caractérisée par un grand nombre d'intervenants dont les actions sont mal coordonnées. Un tel scénario, qui serait catastrophique, n'est pas totalement exclu par le texte de loi »

(Cahuc C., Kramarz F., 2004). Effectivement, il demeure un risque que l'objectif de « guichet unique » poursuivi par le législateur ne laisse la place à une superposition de structures, parfois concurrentes. L'amélioration du service public de l'emploi est donc désormais plus particulièrement recherchée dans la complémentarité au niveau territorial entre les différentes catégories d'acteurs qui l'assurent (services de l'État, chargés de l'emploi, ANPE, Afp, Unédic, Assédic), qui y participent (organismes publics ou privés) ou qui y concourent (collectivités territoriales et leurs groupements) et dans leur capacité à appréhender de manière prospective le marché du travail local.

Cette complémentarité entre acteurs doit par ailleurs s'accompagner d'une coordination des actions de placement, d'indemnisation, d'insertion, de formation et d'accompagnement à destination tant des demandeurs d'emploi, que des salariés et des entreprises.

Le fait qu'une convention pluriannuelle entre l'État, l'ANPE, et les organismes de l'assurance chômage doive être passée constitue une première étape dans cet objectif de coordination, d'autant plus que ces conventions sont adaptées localement au travers de conventions territoriales de développement de l'emploi.

L'enjeu d'une optimisation d'une gestion locale de l'emploi réside donc dans la capacité des acteurs locaux à mettre en œuvre, au travers de l'instauration des maisons de l'emploi, une plate-forme de coopération faisant converger les moyens d'une politique de l'emploi avec les besoins en termes de compétences.

Cette capacité passe par le diagnostic des besoins territoriaux, la sensibilisation et la mise en réseau des acteurs concernés, la connaissance des pratiques et leur démultiplication en vue de la structuration d'un marché local de l'emploi et de la formation visant le développement des compétences.

La Finlande semble avoir remarquablement réussi une réforme analogue de ses services de l'emploi. Ces derniers ont été rapprochés des services de développement économique tant il est vrai qu'il est délicat de distinguer les politiques d'emploi des politiques économiques. Organisés à l'échelle nationale mais aussi régionale (15 centres) et locale (176 centres), les attributions de ces services témoignent des liens étroits entre emploi, compétence et développement économique.

À l'échelon régional, les dispositifs de formation côtoient ceux d'information sur les technologies ou encore les aides à la création d'activités orientés vers les nouvelles technologies. D'ailleurs, les centres régionaux de l'emploi sont adossés à ceux du développement technologique (TEKES) au sein des structures de développement économique.

Ces centres sont largement autonomes et ne sont tenus de faire valider que leurs résultats et leur budget par l'échelle nationale. Pour le reste, c'est au travers des partenariats locaux et de contacts suivis avec les employeurs que les centres parviennent à accomplir leurs missions.



Sean Fay

Cork, Irlande, la musique, une nouvelle forme de connaissance pour tous

La coopération qui est au fondement de cette organisation des services de l'emploi est notamment rendue possible par l'octroi de financements par l'échelon central à destination de l'ensemble des acteurs locaux (collectivités locales, associations, fondations...) pour des projets de partenariats autour des problématiques liées à l'emploi et au développement économique. Elle est par ailleurs le résultat d'une politique affirmée de décentralisation qui attribue aux communes la gestion de l'action sociale sur leurs propres deniers (recettes des impôts locaux) si bien que celles-ci se doivent de contribuer à améliorer la situation de l'emploi. Les « bonnes pratiques » sont décelées et échangées grâce à une activité systématique de *benchmarking* national et international.

Outre l'agencement des centres et les efforts de coordination des services à tous les échelons, ce qui mérite d'être pointé, ce sont les outils de gestion prévisionnelle des compétences tels que *Monitaito* (développement des compétences personnelles) ou *Viestion Vitho* (contrôle de l'évolution de la pyramide des âges). Il s'agit là « d'anticiper les changements dans la région et de bâtir des programmes de développement des entreprises et de formation de la main-d'œuvre en tenant compte des évolutions des différents secteurs économiques » (Biese M., Lefebvre A., 2004).

On s'aperçoit, à la lumière des dispositifs décrits précédemment, que l'efficacité du service public de l'emploi dépend du degré de coordination entre les acteurs et de la justesse de leur vision prospective des enjeux du territoire en termes de compétence et de développement. Ainsi, peut-on avancer que le service public de l'emploi non seulement participe à l'économie de la connaissance locale en tant qu'il fabrique de la compétence individuelle mais qu'il participe également de cette économie puisqu'il nécessite une connaissance approfondie du territoire et des savoir-faire collectifs, des systèmes de coordination, propres à cette économie.

L'organisation de la proximité territoriale

La spécification des savoir-faire d'un territoire se fait essentiellement au travers de son « positionnement », c'est-à-dire au travers des types d'activité qu'il décide de développer, à travers sa politique d'attractivité : politique de recherche et de formation, politique de création d'entreprises, politique culturelle valorisant un savoir-faire original... En effet, « le savoir-faire obéit à une dynamique de

constitution et de mise en œuvre dans un environnement » (Crevoisier O., Perrat J., Ternaux P., 2003, p. 101). Donc la spécialisation des territoires affecte directement la nature des compétences.

La participation des territoires à l'économie de la connaissance consisterait à valoriser leurs capitaux (économique, culturel, environnemental...) originaux, non substituables : l'environnement, la culture, l'histoire, les particularités locales. « Loin d'être une politique par défaut, la stimulation de la créativité locale devient tout à la fois le vecteur et l'objectif d'une conception effectivement renouvelée de l'aménagement du territoire » (Azéma A., Portier N., 2004, p. 70). L'analyse des flux générés par l'économie résidentielle corrobore l'idée que le développement territorial peut se fonder sur une économie de la connaissance locale qui ne soit pas exclusivement productive et *high tech*.

Le ressort principal de cette économie, « l'aspect de fond, c'est la capacité "politique" à animer le tissu local » (Veltz P., 2004, p. 47). En effet, il apparaît que la densité des relations sociales sur un territoire en ce qu'elle favorise le partage de connaissances, notamment de connaissances tacites, qu'elle réduit les coûts de transaction et qu'elle privilégie les relations informelles et de confiance, est propice à l'innovation.

Or, ce capital social se construit dans le temps et ne peut en aucun cas reposer sur la seule proximité géographique des acteurs. En effet, des acteurs « dépositaires d'habitude de travail et de logiques cognitives très différentes » (Filippi M., Torre A., 2003) ne formeront pas un réseau sous prétexte qu'ils évoluent dans le même espace. La proximité géographique doit donc être « activée », c'est-à-dire consolidée par la construction d'une proximité organisée.

En rappelant qu'il n'existe pas de « modèle » de développement local, suggérons trois types de dispositifs/actions susceptibles « d'activer la proximité » au sein du territoire :

Créer un climat entrepreneurial

L'innovation ne résulte pas nécessairement d'un effort de recherche. La réallocation peut contribuer à l'innovation si bien qu'il faut prendre l'innovation dans un sens large où l'entrepreneur peut jouer un rôle tout aussi déterminant que le chercheur.

« Le processus de remplacement d'entreprises anciennes par de nouvelles entrantes plus efficaces contribueraient à près de 25 % de croissance de la productivité globale des facteurs aux États-Unis sur la période 1977-1987 » (Charbonnier F., Sagnes N., 2002, p. 315). Ce constat plaide pour une politique locale dynamique en faveur de la création/reprise d'entreprise. Une telle politique passe évidemment par un accompagnement individualisé des créateurs dans le montage de leur projet mais aussi, et peut-être préalablement, par la mise en place de dispositifs favo-

risant la rencontre des acteurs du territoire : chercheurs, entreprises, sociétés de capital-risque, *business angels*, dirigeants souhaitant céder leur affaire, responsables de développement économique...

C'est essentiellement au travers de ces rencontres qu'apparaîtront les opportunités de création/reprise d'entreprise que ce soit grâce à des propositions de portage salarial, de financement d'un projet de commercialisation lié à l'aboutissement d'une recherche de type appliqué, de succession d'un dirigeant sur le départ...

Favoriser l'implication des entreprises dans le projet de territoire

Partant du constat initial que les territoires jouent le rôle de « hubs relationnels » (Veltz P., 2004) certaines entreprises ont un intérêt objectif à participer au développement de leur territoire. Leur implication dans le développement local, leur participation au projet de territoire, favorise leur appropriation des enjeux locaux et leur appréhension des besoins et des ressources des autres acteurs de telle sorte qu'« un certain savoir commun se constitue » (Raveyre M., 2004, p. 8) fondé sur des « intermédiations en réseaux [qui] entretiennent un potentiel de coordination avec des acteurs très variés : elles facilitent la circulation d'informations et la mobilisation de ressources de différents ordres ; mais aussi elles contribuent à la co-construction de ressources et soutiennent une dynamique de coopération » (Raveyre M., 2004, p. 3).

Saint-Gobain à travers Saint-Gobain Développement, Usinor à travers la SODIE, en intervenant notamment sur le marché du travail local, ont compris l'intérêt de mener de telles démarches d'implication territoriale. Les bénéfices attendus dépassent d'ailleurs les problématiques d'emploi et de reconversion auxquelles pourraient être confrontés ces groupes en cas de fermeture d'un de leurs établissements. Une fois nouées, les relations avec les autres acteurs du territoire peuvent aboutir à toutes sortes de partenariats.

Permettre la constitution d'un espace public local

La loi Vaillant du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité oblige les collectivités d'une certaine taille à se doter de conseils de quartier. La promotion de telles instances, associées à des pratiques consultatives permet d'associer davantage les citoyens au processus de décision, voire de leur en laisser la responsabilité sur certains sujets déterminés. Dans un contexte de relative défiance des citoyens à l'égard des institutions, ces nouvelles pratiques semblent susceptibles d'améliorer les relations entre élus et

administrés. La création d'un espace dédié au débat et à la discussion sur les affaires de la cité pourrait permettre de consolider les relations entre administrés et entre acteurs du développement économique.

Certes, des possibilités de dérives telles que l'accaparement des instances participatives à des fins de revendications personnelles ou communautaires, existent et nous invitent à ne pas verser dans l'angélisme quant aux possibilités d'émergence d'une véritable démocratie participative qui ne se limiterait pas à une consultation formelle des citoyens autour des problèmes de voirie.

On connaît également l'exclusion dont sont victimes, dans les instances participatives, les personnes les plus démunies de capital culturel, résultant de leur « incompétence » politique et, surtout, de leur croyance en leur propre incompétence qui les amène à une non-participation ou à des choix politiques qui ont moins à voir avec la rationalité qu'avec « les déterminismes de l'âge, du sexe, de la position sociale, du niveau d'instruction, de la situa-

tion familiale, de l'histoire personnelle, du hasard des rencontres, des amitiés, des critères d'évaluation, des préoccupations ou de la fantaisie de chacun » (Gaxie D., 1978, p. 12).

Ces écueils ne doivent pas discréditer l'idée que les processus participatifs moyennant quelques aménagements qui restent à inventer, ont un grand rôle à jouer dans la consolidation d'un lien social entre citoyens du territoire, dans la construction d'une vision partagée des enjeux locaux, et donc, finalement, dans le développement d'une économie de la connaissance locale.

Si tous les territoires sont appelés à participer à l'économie de la connaissance, ils ne pourront le faire que par un travail réflexif, introspectif et prospectif, visant à déceler les capitaux qu'il seront susceptibles de mettre en valeur et à imaginer les modes d'activation des proximités nécessaires à leur exploitation. Les territoires sont invités à suivre la fameuse recommandation socratique : « Connais-toi toi-même ».

Références bibliographiques

APEC, (juillet 2006), *Les pratiques RH des grandes entreprises à destination des salariés de plus de 50 ans*, Les études de l'emploi cadre.

Azéma A., Portier N., (2004), « Les différentes dimensions de l'attractivité des territoires », *Pouvoirs Locaux*, n° 61, pp. 66-71.

Biese M., Lefebvre A., (2004), *Notes sanitaires et sociales*, Ambassade de France en Finlande.

Cahuc C., Kramarz F., (2004), *De la Précarité à la Mobilité : Vers une Sécurité Sociale Professionnelle*, Rapport au Ministre d'État, Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et au Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale.

Charbonnier F., Sagnes N., (2002), « Démographie et innovation » in Aglietta M., Blanchet D., Hérain F., *Démographie et économie*.

Crevoisier O., Mikhalis F., Hainard F., Maillet D., (1996), *La dynamique des savoir-faire industriels*, Zurich, Seismo.

Crevoisier O., Perrat J., Ternaux P., (2003), in Dupuy D., Burmeister A. (dir.), *Entreprises et territoires, Les nouveaux enjeux de la proximité*, Paris, La documentation française.

Eurostat, *EU Labour Force Survey and National Accounts*.

Filippi M., Torre A., (2003), in Dupuy D., Burmeister A. (dir.), *Entreprises et territoires, Les nouveaux enjeux de la proximité*, Paris, La documentation Française.

Gaxie D., (1978), *Le cens caché – Inégalités culturelles et ségrégation politique*, Paris, Le Seuil.

Marbot E., (2005), *Les DRH face au choc démographique*, Paris, Ed. d'Organisations.

Raveyre M., (2004), *Quatrièmes Journées de la Proximité : Proximité, réseaux et coordinations*, Marseille, p. 8.

Veltz P., (2004), « Des territoires plus attractifs », *Pouvoirs locaux*, n° 61, pp. 44 à 51.

Biographie

GUILLAUME MACHER, diplômé du DESS d'Économie de l'Aménagement et du Développement Local de l'Université Paris I – Panthéon-Sorbonne en 2005, est consultant au sein du cabinet Entreprise, Emploi et Développement Local spécialisé dans la gestion des compétences en partenariat avec des entreprises, des partenaires sociaux et des acteurs territoriaux.
guillaumemacher@yahoo.fr