

Juin 2018

Communication scientifique au colloque de
l'AGRH de Lyon

GPEC territoriale: quelle place pour les compétences spécifiques ?

**TRUONG-GIANG PHAM
&
FRANCIS AUBERT**



GPEC territoriale : quelle place pour les compétences spécifiques ?

PHAM Truong Giang et AUBERT Francis



15/06/2018

En élargissant la GRH au territoire, les préoccupations des acteurs de l'entreprise rencontrent celles des élus des collectivités territoriales qui s'emparent de plus en plus des politiques locales de l'emploi et des compétences. Ce faisant, ils placent la ressource humaine au cœur des analyses et politiques locales.

L'hypothèse centrale de cette communication est que la clé de voute commune à ces préoccupations repose tout spécialement sur une caractéristique intrinsèque de la ressource humaine locale qui permet aux salariés de mieux s'ancrer au territoire et aux entreprises de se positionner plus efficacement sur des marchés mondialisés. Il s'agirait moins de compétences spécifiques élémentaires que de combinaisons de compétences qui prendraient sens dans le contexte productif et social particulier d'un territoire. Ces compétences, que nous nommons « compétences spécifiques territoriales », sont faiblement substituables et peu transférables à d'autres territoires. L'objet de cette recherche est de les identifier et d'en caractériser les principaux mécanismes de fonctionnement du point de vue du salarié, de l'entreprise et du territoire.

Notre approche se fonde sur la théorie de la segmentation du marché du travail et en particulier sur la segmentation spatiale via les qualifications. Nous avons complété ce corpus avec la théorie des ressources et compétences qui porte la focale sur les ressources internes à l'entreprise pour déployer son avantage concurrentiel ; il s'agit ainsi de tenter de comprendre les ressorts du territoire dans son fonctionnement social concret afin d'identifier parmi les compétences territoriales celles qui pourraient leur être spécifiques.

Pour cette communication, nous nous basons sur une base de données fournie par le Ministère du Travail sur les initiatives territoriales en faveur de l'emploi ainsi qu'une observation participante menée dans le cadre d'un accompagnement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales sur le territoire de Figeac (Lot). Nous avons complété notre analyse par une quarantaine d'entretiens menés sur les entreprises du territoire en 2016.

Parmi les résultats, ces travaux ont permis de dégager une méthode d'identification des compétences spécifiques territoriales, et ainsi que leurs potentialités dans ce qui concerne l'ancrage des entreprises au territoire et la sécurisation des parcours professionnelles.

Mots clés : compétences spécifiques territoriales ; GPECT ; segmentation ; ressources et compétences

GPEC territoriale : quelle place pour les compétences spécifiques ?

1- INTRODUCTION

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales (GPECT) devient, pour de plus en plus de territoires, un levier important de l'attractivité économique. En 2014, la première édition de la Journée des Initiatives Territoriales en Faveur de l'Emploi fut un grand succès au regard de la participation de nombreux élus, acteurs locaux de l'emploi, acteurs institutionnels nationaux. Plus de 200 opérations de GPECT ont ainsi été recensées dans toutes les régions françaises. Pour tous ces acteurs, la GPECT s'impose comme l'un des axes importants du projet de territoire. Parallèlement, certaines entreprises assoient leur identité et se développent sur la base d'une production locale. L'agriculture n'est pas le seul secteur concerné, l'agroalimentaire, le textile mais aussi l'industrie en font un pivot de leur stratégie. Ce faisant, tous ces acteurs placent la ressource humaine et sa gestion au cœur des préoccupations locales. Les travaux académiques ont depuis longtemps confirmé que la Gestion des Ressources Humaines n'est plus le domaine exclusif des entreprises et les acteurs locaux ne peuvent plus ignorer les entreprises et mettre en place des stratégies territoriales sans au moins les consulter. L'analyse du capital humain productif et celle du capital social deviennent indispensables pour comprendre la dynamique de segmentation du marché du travail via les compétences sur une base spatiale.

Ainsi, selon nous, il pourrait exister d'un côté, le capital humain indispensable au fonctionnement du marché local du travail, à savoir un ensemble formé de compétences générales individuelles et collectives qu'il s'agit de mettre en regard d'un autre ensemble de capital social territorial construit dans l'objectif d'opérer sur le territoire une stratégie de développement local. C'est par la réunion de ces deux ensembles de ressources et par leur articulation qu'il nous semble possible d'appréhender le rôle du facteur travail dans le développement des territoires.

Cette communication repose tout spécialement sur une caractéristique intrinsèque de la ressource humaine locale qui permet aux salariés de mieux s'ancrer au territoire et aux

entreprises de se positionner plus efficacement sur des marchés mondialisés. Il s'agirait moins de compétences spécifiques élémentaires que de combinaisons de compétences qui prendraient sens dans le contexte productif et social particulier d'un territoire. Ces compétences, que nous nommons « compétences spécifiques territoriales », sont faiblement substituables et peu transférables à d'autres territoires. L'objet de cette recherche est de les identifier et d'en caractériser les principaux mécanismes de fonctionnement du point de vue du salarié, de l'entreprise et du territoire.

Pour cette communication, nous nous basons sur une base de données recensant les initiatives territoriales en faveur de l'emploi issue du Ministère du Travail ainsi que sur un travail d'investigation situé, concernant le territoire de Figeac (Lot) conduit entre 2014 et 2016, sur deux plans complémentaires : l'accompagnement d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales où nous sommes intervenus en situation d'observation participante, et la conduite d'entretiens approfondis avec les DRH ou responsables d'entreprise du territoire .

Le cadre d'analyse de cette communication repose, d'une part, sur la théorie de la segmentation du marché du travail et en particulier sur la segmentation spatiale via le capital humain spécifique ; d'autre part, sur la théorie des ressources et compétences portant la focale sur les ressources internes à l'entreprise pour déployer son avantage concurrentiel. Il s'agit ainsi de tenter de comprendre les ressorts du territoire dans son fonctionnement social concret afin d'identifier parmi les compétences territoriales celles qui pourraient être spécifiques.

2- Cadre d'analyse

2.1- Le marché du travail segmenté par les compétences

La segmentation spatiale du marché du travail peut être le résultat de démarches locales ciblées sur le facteur travail et plus spécialement sur les compétences. Cette approche relève d'un cadre théorique au départ assez ancien en se fondant d'abord sur la théorie de la segmentation du marché du travail (Cairnes, 1873). En portant la focale sur les qualifications spécifiques au capital humain (Becker, 1964) et sur une approche spatiale (Thisse, 1997). Ces deux causes de segmentation nous importent particulièrement car l'une est liée à la formation et l'autre à l'espace.

La première se fonde sur les théories de l'appariement (ou *matching*) et rassemble les facteurs d'hétérogénéité suivant des logiques professionnelles et essentiellement basées sur l'adéquation entre les postes à pourvoir et les compétences dont disposent les salariés. L'efficacité de l'appareil productif dépend de la qualité de cet appariement (Jovanovic, 1979). Plus le marché est grand et plus la population de salariés comme de postes est dense. De fait, plus les contacts sont nombreux entre offreurs et demandeurs et plus la probabilité d'obtenir un appariement efficace est élevée. La faible densité de certains territoires ruraux devient un facteur de cloisonnement du marché de l'emploi dans la mesure où l'appareil productif fonctionne avec une relative « étanchéité ».

La seconde cause de segmentation qui nous semble centrale dans notre approche rassemble les facteurs d'hétérogénéité suivant les logiques spatiales. Selon Becker (1961), la formation (mais aussi la santé et l'éducation) accroît les capacités productives des personnes et il le raisonne par analogie avec le capital physique, il y a capitalisation et retour sur investissement. Dans cet ensemble, la formation « *on the job* » est une composante d'autant plus importante que des ajustements sont possibles et même nécessaires entre le poste et le salarié. L'investissement des entreprises dans la formation des salariés permet l'accumulation de savoirs et d'expériences. Elle accroît « *les compétences productives directement opérationnelles* » (Gautié, 2004, p.36) créant ainsi des rapprochements de salaires entre les marchés internes et externes. Le second élément de l'apport de Becker concerne l'aspect quasi fixe de ces compétences. En effet, l'accumulation du capital humain au sein des entreprises est favorisée par l'investissement de ces dernières dans la formation. Par conséquent, s'il faut ajuster la main d'œuvre, elles préfèrent l'opérer sur la main d'œuvre dernièrement embauchée (Gautié, 2004). De fait, les entreprises participent via l'accumulation du capital humain à favoriser une certaine inertie et *in fine* à la faible transférabilité de la main d'œuvre.

Nous distinguons les compétences générales des compétences spécifiques en ce sens que ces dernières sont modelées en fonction des situations particulières dans lesquelles elles sont appelées à fonctionner. Par extension, notre hypothèse porte sur le fait qu'il existe des qualifications qui sont aussi spécifiquement territoriales dans la mesure où elles seraient façonnées par le milieu territorial dans lequel elles fonctionnent.

2.2- Les compétences dans une approche territoriale

Ensuite, nous nous appuyons sur la théorie des ressources (Penrose, 1959) et en particulier l'approche par les compétences (Prahalad et Hamel, 1990). Cette théorie consiste à mettre au cœur de l'analyse l'ensemble des ressources mobilisées par les entreprises afin de faire face à la concurrence. Elle met en avant le fait que les entreprises doivent composer avec des éléments internes et pas seulement avec le marché pour se développer. Les travaux notamment de Defélix et Mazzilli (2009), d'Asselineau et Comarias (2010), de Defélix et Picq (2013), et ceux de Noguera *et al.* (2016) ont été effectués sur une base territoriale. En effet, l'analogie entre le territoire et l'entreprise peut être utilisée comme deux formes d'organisations distinctes. Le territoire devient alors un système au sein duquel peuvent émerger des ressources stratégiques, à savoir les compétences territoriales pour ce qui nous concerne.

Defélix et Mazzilli (2009) définissent les compétences territoriales comme « *une combinaison de ressources géographiquement proches et permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive* » (p. 7). La spécialisation compétitive est le résultat d'une compétence territoriale, elle permet d'être dans une meilleure position concurrentielle. Ainsi, la compétence territoriale est exercée par un ensemble d'acteurs du « réseau de valeur » composé par une entreprise avec l'ensemble de ses cotraitants.

L'émergence de ces compétences se réalise dans un contexte particulier d'entreprises « étendues » Defélix et Picq (2013). Les compétences territoriales ont fait l'objet de travaux empiriques en contexte de pôle de compétitivité (Ehlinger *et al.*, 2007) mais aussi de systèmes productifs plus classiques, comme celui de la coutellerie de Thiers par Asselineau et Cromarias (2010). Ces derniers se fondent non pas sur de puissants réseaux d'entreprises regroupées autour d'un pôle mais de petites entreprises regroupées autour d'une image, d'une réputation, celle de la coutellerie de Thiers. A travers ces entreprises d'une même industrie localisée, les travaux d'Asselineau et Cromarias complètent ceux de Defélix et Mazzilli en s'intéressant aux territoires qui ne disposent pas d'outils économiques structurants tels que les pôles de compétitivité mais qui sont « *a priori défavorisés au regard d'une analyse économique ou stratégique classique* » (Asselineau et Cromarias, 2010, p. 2).

Parmi les compétences stratégiques identifiées, plusieurs récents travaux nous semblent particulièrement marquants, ils traitent des compétences relationnelles (Persais, 2004, Camus, 2011, Noguera, *et al.*, 2015). Nous pouvons nous appuyer sur la définition de Persais (2004) pour les définir à partir de la « capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur-clé de l'environnement » (p. 131). Dans le prolongement des compétences relationnelles, Noguera *et al.* (2015) développent l'idée d'existence de compétences entrepreneuriales territoriales, considérée comme des compétences territoriales particulières. Ainsi, ce sont des compétences localisées (géographiquement proche) qui peuvent être plus ou moins spécifiques, détenues de manière collective ou individuelle.

Objet d'importants travaux en ergonomie notamment, les compétences collectives sont pragmatiquement définies comme étant « *l'ensemble des mécanismes qui règlent l'activité collective* » (Leplat, 2000, p.161). Devenue au fil des années 2000 un sujet important en sciences de gestion, les compétences collectives sont composées des compétences individuelles ainsi que de leur interaction au sein et avec une entreprise (Dufresne et Peyrat-Guillard, 2009). Nous rejoignons l'analyse de Persais (2004) suivant laquelle « *ces compétences sont alors plus le résultat d'une multiplication d'aptitudes individuelles transversales aux différentes fonctions et activités traditionnelles de l'entreprise, que d'une simple addition* » (p. 124). Les compétences collectives sont identifiées dans la littérature des sciences de gestion comme ayant une base individuelle mais qui n'a de « *sens que par rapport à l'entreprise qui les a développées* » (ibid.). Pour Noguera et al. (2015), les compétences collectives peuvent être construites sur la base d'un territoire. Une des différences importantes entre entreprise et territoire relève de l'objectif final à savoir que les compétences collectives territoriales ont pour vocation centrale le développement du territoire.

2.3- Le territoire dans le dynamique des emplois et des compétences

De l'espace au territoire, plusieurs disciplines nous permettent de cerner cette notion aux multiples définitions (Pesqueux, 2015). Parmi celles-ci, nous nous intéressons particulièrement à celles qui mettent en exergue la dynamique des emplois et en particulier des compétences. Dans cette dynamique, deux types de facteurs d'évolution peuvent être pris en compte : les facteurs "structurels" et les facteurs plus spécifiques. Les facteurs structurels regroupent l'évolution et la répartition des secteurs d'activité du territoire, les qualifications des actifs du territoire, les logiques mobilités résidentielles, la compétitivité du territoire (Bazillier *et al.*, 2014). Les facteurs spécifiques au territoire concernent quant à eux plus particulièrement la qualité de la main d'œuvre locale ou encore la dynamique collective des acteurs locaux. Notre hypothèse est qu'il existe, en complémentarité avec des effets de structure, des dynamiques d'acteurs locaux qui permettent de gérer et de générer des compétences locales et dont l'emploi et l'activité économique se nourrissent. En d'autres termes, le territoire fournit au niveau des entreprises individuelles, des instruments de leur compétitivité en favorisant un « processus de construction des connaissances, des codes interprétatifs, des modèles de coopération et de décision » (Camagni, 2002, p. 2). Dans cette hypothèse, la place de l'acteur et des institutions est centrale dans le processus de construction du territoire (Vanier, 2009). Au-delà de cette place, au cœur des relations entre les acteurs, notre focale portera en particulier sur l'encastrement social qui est constitutif du capital territorial (Camagni, 2008).

Le territoire, espace vécu de proximité géographique mais également organisationnelle et institutionnelle (Torre et Rallet, 2005), est un espace de ressources où les entreprises peuvent construire de véritables coopérations. Il est un lieu où peuvent se construire des

compétences spécifiques à même de lier les entreprises au territoire. Ainsi, pour nous, le territoire peut être un facteur de création de compétences spécifiques afin de répondre aux besoins de l'appareil productif local mais également aux enjeux de développement local. Selon nous, la spécification des compétences et la localisation des activités peuvent être liées par une dynamique d'acteurs particulière à chaque territoire. Par conséquent, la segmentation spatiale repose, selon les types de territoire, sur une spécificité de compétences.

3- METHODOLOGIE

Nous nous sommes appuyés sur trois niveaux d'investigation de terrain. Le premier est construit à partir d'une base de données de 213 initiatives territoriales en faveur de l'emploi. L'analyse de ces démarches aboutit à la création d'une typologie d'actions menées en fonction des territoires. Le deuxième niveau repose sur un travail d'approfondissement conduit sur le Pays de Figeac Il s'agit de mettre au point une méthode d'identification des compétences territoriales en allant des compétences les plus générales aux plus spécifiques territorialement. La démarche est d'abord conduite en qualité d'observation participante afin d'accompagner une démarche de GPECT locale. La méthode prospective a notamment été utilisée pour organiser la réflexion en atelier et recueillir l'information en direct auprès des acteurs locaux.

Un troisième niveau de terrain est construit à partir d'enquêtes menées entre 2014 et 2016 dans une quarantaine d'entreprises locales auprès de trois ensembles productifs particulièrement importants en matière d'emploi et de dynamique économique : l'aéronautique et la mécanique, l'industrie agroalimentaire et l'agriculture. Pour les deux dernières filières, nous avons pu nous focaliser strictement sur l'aire de Figeac tandis que pour l'industrie aéronautique et la mécanique, nous avons en partie suivi son aire de développement, celle de la Mecanic Vallée, allant de Decazeville à Limoges.

Nous avons mis en place une méthode d'identification des compétences dont l'inspiration générale vient de la théorie des ressources et compétences et en particulier sur les compétences stratégiques qualifiées d'indispensables, de rares, d'inimitables et non transférables. Afin d'identifier ces compétences, un guide d'entretien a ainsi été établie à partir de ces quatre critères puis appliquée à une quarantaine de chefs d'entreprises et de responsables de ressources humaines. Ce guide d'entretien compte trois grandes parties. La première concerne les grandes orientations des entreprises et de la filière, la seconde les évolutions des métiers de l'entreprise et la troisième concerne les compétences dites intransférables et insubstituables. Chacune des compétences a fait l'objet d'une notation selon un gradient de mobilité et de transférabilité, d'après l'appréciation des personnes enquêtées.

4- RESULTATS

4.1-Segmentation spatiale des marchés de l'emploi par une typologie des enjeux locaux

L'analyse des 213 initiatives territoriales en faveur de l'emploi aboutit à une typologie des différents facteurs spatiaux de segmentation du marché du travail. Cette recherche confirme que les actions locales ne sont pas menées uniformément quel que soit l'espace ou en fonction d'une injonction externe ou d'une réglementation, elles sont menées de manière relativement adaptée aux enjeux de territoire. En effet, nous pouvons mettre en regard la typologie des actions territoriales en faveur de l'emploi avec une typologie des caractéristiques des territoires en question. Ainsi, les démarches de GPECT peuvent être regroupées en quatre types différents auxquels correspondent quatre types de territoires.

Les projets à **destination des entreprises** sont conduits dans des territoires à faible densité, des territoires plutôt ruraux où elles souffrent d'un relatif isolement. Dans ces conditions, les actions menées tendent à renforcer les liens via des plateformes collaboratives et surtout de permettre aux entreprises de trouver la ressource humaine en dehors de leurs propres locaux (activation de groupements d'employeurs, diagnostics de prêts de main d'œuvre). La filière et le territoire deviennent alors des espaces de GRH pour étudier les besoins en compétences, pour apporter les conseils juridiques et des aides aux recrutements. Un premier effet de segmentation du marché du travail peut être ainsi identifié du côté de la demande de travail. En situation de faible densité et de faible diversité des qualifications des salariés comme des postes de travail, il se produit une forme d'inertie imputable aux comportements de précaution des agents : le salarié comme l'employeur hésitent au changement en raison de la faiblesse des opportunités sur le marché du travail ; chacun se contente d'une situation sous-optimale mais sécurisée.

Les projets qui ont pour finalité directe le **développement économique** au sens large sont quant à eux portés dans les territoires qui sont marqués par une économie agricole et industrielle plus forte. Les acteurs de la démarche cherchent à renforcer une économie locale menacée par la concurrence en soulageant les entreprises de la charge de gestion des ressources humaines. Les actions menées concernent principalement le prêt de main d'œuvre entre les entreprises en période creuse et l'activation de groupements d'employeurs afin de gérer localement les qualifications. Les territoires sont caractérisés par une très faible densité population ainsi qu'une population plus âgée et faiblement diplômée, ce qui diminue les possibilités pour les salariés d'accéder aux emplois qualifiés. Dans ces territoires, les plans sociaux marquent un peu plus le marché de l'emploi local et la population active est souvent considérée comme plus éloignée du marché de l'emploi. Des démarches sont entreprises pour favoriser les transitions professionnelles des salariés et anticiper les besoins en compétences des entreprises.

Les projets tournés **vers les actifs** sont portés dans les territoires plutôt urbains et attractifs. Ces territoires se caractérisent par une population active plus jeune qui s'oriente vers des emplois dans le tertiaire. Le chômage dans ces territoires est plus important comparativement aux autres. Le marché de l'emploi est relativement ouvert avec de nombreuses opportunités pour les entreprises, les actions qui sont menées se concentrent pour beaucoup dans l'économie sociale et solidaire.

Les **projets « transversaux »** sont portés dans les territoires à dominante industrielle avec une population active peu diplômée. Les actions ont la particularité de cibler un large public avec l'objectif de favoriser au mieux les mises en relation entre employeurs et salariés mais aussi entre ces derniers et les structures de formation. Ainsi, dans cette catégorie de projets, se trouvent essentiellement des événements de communication comme des forums, des journées *job dating*, voire des formules plus originales comme un festival alsacien auquel s'adossent des rencontres de l'emploi. La mobilité des salariés est privilégiée par les promoteurs de ces démarches. Il s'agit de permettre aux locaux, inscrits dans les réseaux et donc informés, de pouvoir se rendre à ces événements.

Finalement, les politiques locales de l'emploi se fondent sur l'objectif d'améliorer le fonctionnement du marché du travail selon les caractéristiques socioéconomiques des territoires. Ainsi, lorsqu'il y a un déséquilibre entre l'offre et la demande, les mesures se portent prioritairement sur les publics considérés comme en difficulté, que ce soient des salariés ou des employeurs. Dans notre échantillon, il existe peu de mesures qui ciblent les compétences et encore moins qui cherchent explicitement à spécifier la ressource humaine en identifiant les compétences territoriales. Pour certaines de ces politiques, comme dans le Sud Alsace, les compétences les plus recherchées sont celles qui sont censées favoriser la mobilité ; les compétences générales (concernant la maîtrise d'une langue par exemple) ou les compétences transférables d'une entreprise à une autre ou d'une filière à une autre. La recherche de la mobilité est l'objectif le plus souvent affiché par ces politiques locales de l'emploi. Ainsi, les stratégies d'ancrage de la ressource humaine ou des entreprises ne sont pas affichées.

Parmi les politiques locales analysées, quelques unes ciblent prioritairement les compétences, qu'elles soient générales ou parfois spécifiques. Parmi celles-ci, nous avons choisi de nous concentrer sur le territoire de Figeac particulièrement marqué par une démarche de réflexion sur les compétences locales.

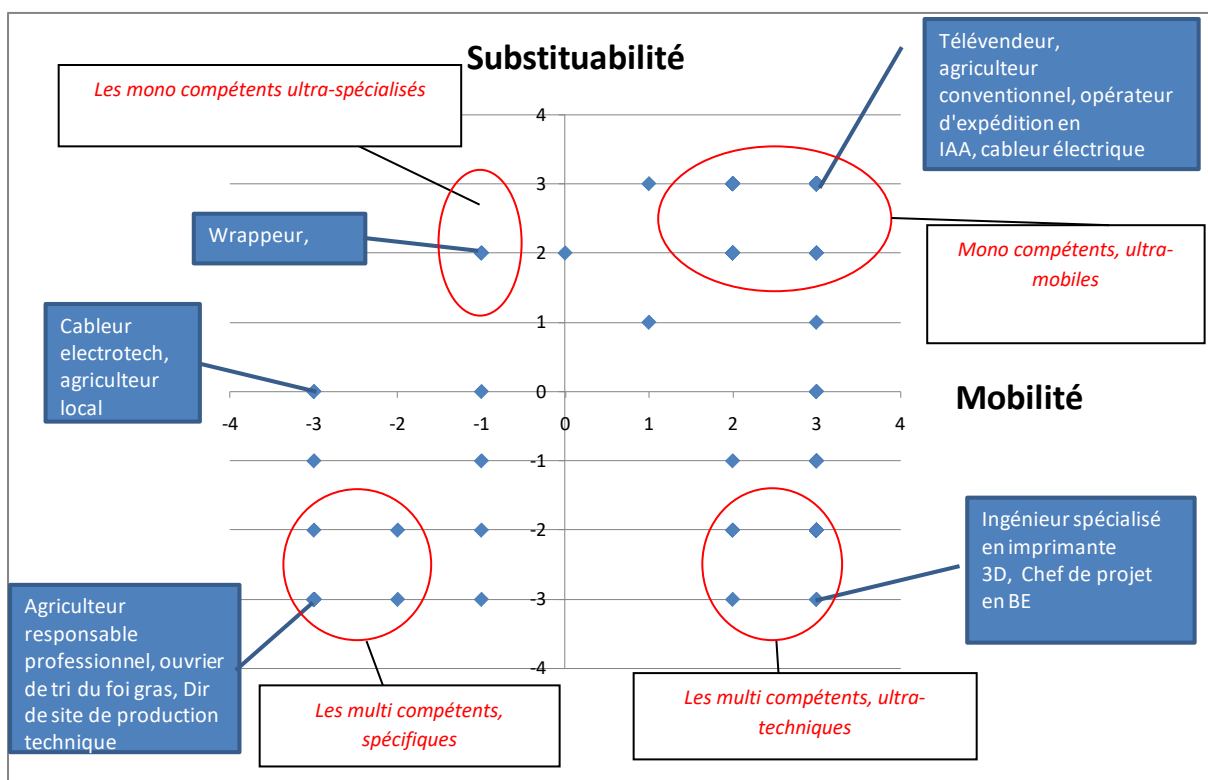
4.2- Identification des compétences territoriales

Le territoire de Figeac situé dans le nord du Lot en Occitanie a la particularité d'être situé au centre d'un réseau d'entreprises de l'industrie mécanique. Les activités de ces entreprises concernent la mécanique de précision, les matériaux composites, l'électromécanique, la mécatronique, la plasturgie, la tôlerie, la fonderie, la chaudronnerie..., avec une orientation générale sur le secteur de la construction aéronautique. De plus, le territoire possède une industrie Agroalimentaire très dynamique avec une spécialisation dans le foie gras, la transformation du canard et la charcuterie. Enfin, le territoire reste un important bassin de

production agricole avec une orientation technique plutôt conventionnelle que vers les signes de qualité.

4.2.1- Les compétences individuelles générales

Les enquêtes directes auprès des entreprises du territoire de Figeac ont permis d'identifier 116 métiers totalisant près de 500 emplois. Nous avons classé les métiers en fonction de leur degré de substituabilité et de mobilité. On dégage ainsi quatre catégories de métiers allant des plus substituables aux moins substituables et des plus mobiles aux moins mobiles, présentées dans le graphique ci-dessous. Les métiers ont d'abord fait l'objet d'un classement « monocompétents », « multicompétents » et ce, afin de comprendre leurs effets sur la substituabilité et sur la mobilité. L'hypothèse est que les métiers monocompétences ont un degré de mobilité plus important. Ainsi, les personnes exercent des métiers plutôt mono tâches et donc peuvent être plus substituables. Nous avons également classé les métiers en fonction du statut de cadre et de non cadre avec l'hypothèse que les non cadres possèderaient un degré moindre de compétences non substituables et donc seraient par conséquent moins mobiles.



En décomposant tous ces métiers en situations professionnelles avec des ensembles de compétences, nos résultats permettent de les classer depuis des compétences individuelles strictement orientées vers la sphère productive jusqu'aux compétences orientées vers les fonctions de développement territorial. Ainsi, au-delà du contenu de ces savoirs, savoir-être et savoir-faire, nous avons été attentifs à la portée plus ou moins productive et l'utilité de ces compétences pour le développement du territoire. Ainsi, nous avons pu constater

dans chacun des quatre quadrants une montée progressive des compétences liées au territoire et ce, jusqu'aux compétences collectives qui finalement sont orientées vers la fonction de développement territorial. La zone d'interface entre les compétences productives et le développement territorial se trouve être occupée par les compétences spécifiques territoriales qui ont la particularité d'occuper les deux positions et combinent l'une et l'autre sphère.

D'abord, dans le quadrant nord-est on trouve les métiers considérés par les responsables d'entreprise comme étant les plus mobiles et les plus substituables. Ils représentent 237 emplois soit près de la moitié de la population étudiée. Les métiers qui sont les plus représentatifs dans l'industrie mécanique et aéronautique sont ceux de peintres, câbleurs, assembleurs mécaniques, etc. Dans l'industrie agroalimentaire, ils sont chargés d'expédition des produits, télévendeurs. Ces métiers requièrent en général un niveau de qualification peu élevé, avec des compétences techniques acquises en situation de travail, qui s'acquièrent plus vite et des gestes plus vite exécutés ; des caractéristiques qui font qu'ils sont plus facilement remplacés lorsqu'ils quittent l'entreprise ou le territoire. Dans les entreprises telles que FEM Techno, les salariés doivent être minutieux, bien que peu qualifiés, ils sont principalement en charge de produire des séries en petite quantité, des prototypes non mécanisables. Ces entreprises recherchent une certaine qualité dans l'exécution du travail et de souplesse mais aussi la minimisation du coût du travail afin de pouvoir faire face à la concurrence des pays à bas coûts de main d'œuvre.

Le quadrant nord-ouest regroupe les métiers qui sont considérés par les chefs d'entreprise comme n'étant pas mobiles ou très peu mobiles au-delà d'un territoire à un autre, et ce, essentiellement pour des raisons familiales. L'essentiel de l'effectif est composé par les métiers de l'industrie aéronautique et mécanique ; ils correspondent par exemple aux câbleurs électrotechniques, aux wrappeurs, aux rectificateurs, des salariés qui ont une habileté particulière et qui trouvent une valorisation au sein du territoire. Ils représentent 25 emplois soit seulement 5% de l'échantillon. Ces postes sont considérés par les chefs d'entreprise comme possédant une grande importance et nécessitent d'être occupés par des personnes possédant des habiletés poussées, une dextérité comme les anciennes couturières du textile. L'effet de spécialisation est accentué par le recrutement local évoqué par certains chefs d'entreprise. Dans cette catégorie, l'idéal-type est une personne plutôt âgée, peu formée, travaillant dans l'aéronautique et la mécanique, elle dispose d'une habileté qui lui permet d'être valorisée dans son travail et vis-à-vis des autres concurrents potentiels au poste. Les personnes ont souvent fait face à des licenciements économiques ou reconversions professionnelles.

Dans le quadrant sud-est, il s'agit des métiers qui sont jugés transférables à d'autres territoires mais qui sont peu substituables. Les personnes sont multicompétentes et possèdent souvent une grande maîtrise technique issue de la pratique ou des formations qualifiantes. Ils représentent un effectif de 187 personnes soit 37% de l'échantillon. On trouve principalement des chefs de programme en bureau d'études, des chefs de service en programmation, des opérateurs en imprimante 3D. Ces métiers nécessitent d'abord une formation solide dispensée soit en externe dans des cursus très spécialisés comme les

opérateurs de matériaux composites, soit en interne pour les métiers comme ingénieur spécialisé en imprimante 3D. L'audit d'I3D Concept en 2016, nous éclaire sur la temporalité de ces séquences d'apprentissage ; en effet, les gérants estiment qu'il faut six mois de formation plein-temps pour transmettre ce savoir faire, sachant que les personnes occupent un poste opérationnel et doivent répondre à la commande immédiatement. La valorisation de ces métiers très spécialisés repose essentiellement sur les salaires et l'octroi de postes multitâches à responsabilités. Les personnes sont souvent « invitées » par leur hiérarchie à passer sur des postes à responsabilités avec une équipe. Dans l'esprit des dirigeants, cette stratégie correspond à la mise en avant des personnes afin de les fidéliser tout en leur proposant de transmettre le savoir faire.

Enfin, situés dans le quadrant sud-ouest, les métiers requièrent des savoirs, des savoir-être de nature différente. Ils représentent 43 emplois et 8% de l'échantillon. On retrouve les métiers qui ne sont que très peu ou pas du tout substituables, pour lesquels les salariés sont considérés par les dirigeants comme géographiquement peu mobiles. On retrouve dans cette catégorie les salariés dont les formations sont très bien adaptées aux nécessités des productions locales. Ils ne sont pas tous cadres mais occupent souvent des positions centrales voire décisionnelles dans les entreprises. Les rectificateurs en industrie mécanique aéronautique, les autoclavistes et les curateurs dans l'industrie agroalimentaire et certains agriculteurs en sont les principaux exemples. Ils possèdent un ensemble de compétences indispensables et rares dans la mesure où ils sont capables en les combinant de créer une différence entre les produits de leurs entreprises et ceux des concurrents, générant ainsi un avantage décisif. Mise à part la fonction d'encadrement d'équipe, ils sont en capacité d'utiliser leurs réseaux territoriaux dans le cadre de leurs activités en entreprise. C'est particulièrement le cas pour les agriculteurs qui œuvrent au sein de structures coopératives, mais c'est également le cas par exemple du chef boucher qui s'appuie sur ses références dans le monde agricole. Parallèlement, ils possèdent une capacité à mobiliser et utiliser des savoir faire et habiletés propres à leurs métiers comme le font les rectificateurs mais surtout les autoclavistes et les curateurs. Enfin, comme le fait le chef boucher mais aussi l'agriculteur spécialisé en biodynamie, les personnes de ce groupe possèdent une capacité à utiliser les circuits productifs locaux d'approvisionnement et de distribution. Ils s'y appuient afin de construire une stratégie commerciale, des produits adaptés à la demande locale en fonction des capacités de production de leurs entreprises.

L'ensemble de ces compétences ne sont pas spécifiques en soi, elles se combinent parfois mais souvent elles sont le résultat d'un processus interactif entre l'individu, l'entreprise et son milieu afin de dégager un supplément de valeur ajoutée pour l'entreprise et utile aux acteurs locaux plus largement.

Dans l'étape suivante de notre analyse, nous réglons la focale sur cette catégorie de compétences les moins mobiles et les moins substituables comme étant spécifiques territoriales.

4.2.2- Les compétences spécifiques territoriales

Nous dégageons de cette analyse empirique trois catégories de compétences correspondant à des situations professionnelles particulières : les compétences relationnelles spécifiques, les compétences organisationnelles de valorisation des habiletés locales et les compétences de valorisation du territoire.

Les compétences relationnelles spécifiques au territoire

Pour une partie d'entre eux, les agriculteurs disposent de connaissances des potentiels de productions locales mais également des débouchés locaux. Ceux qui valorisent ces connaissances savent ainsi anticiper les nouvelles productions et leurs débouchés. Cette capacité d'anticipation repose sur un ensemble de connaissances très précises fournies essentiellement par leurs réseaux professionnels. Ce sont des métiers qui sont les plus liés au territoire. Au-delà des agriculteurs, on trouve les responsables de site de production industrielle et les directeurs gérants des entreprises. Ces métiers requièrent une connaissance locale importante liée essentiellement à leurs réseaux tant personnels que privés. Les personnes s'y appuient afin d'ouvrir de nouveaux marchés et trouver des pistes de développement. Ainsi, le réseau permet l'anticipation des évolutions de l'entreprise et de ses débouchés. Cette capacité d'opérer localement la jonction entre les nouveaux marchés et la production future de son entreprise est l'un des savoir-faire les plus importantes dont les chefs d'entreprise font le plus souvent état tant pour eux que pour les responsables de site. Cette compétence est fortement liée au réseau local, elle n'est pas considérée comme transférable à d'autres territoires sauf à s'investir de manière très active comme le fait l'une des entreprises rencontrées et ce, au prix d'un investissement soutenu pendant trois ou quatre ans en fonction du degré d'ouverture des réseaux locaux. Par conséquent, les coûts de pénétration du réseau local sont considérables pour une PME-TPE rendant cette compétence quasi-intransférable.

Cette compétence est maîtrisée pour l'essentiel par les cadres. C'est en effet sur eux que repose l'essentiel de ce savoir faire. Les dirigeants de site ou les gérants d'entreprise entretiennent entre eux de relations professionnelles et personnelles qui peuvent être très fortes. La relation interpersonnelle est centrale dans les réseaux locaux, ce qui explique le caractère difficilement substituable des personnes. La confiance fondée sur la connaissance de ses pairs et la reconnaissance par ceux-ci trouve ainsi ses racines dans une histoire locale parfois ancienne. Les chefs d'entreprise évoquent l'idée d'un « cercle » afin aussi de qualifier le caractère fermé de cette relation et la difficulté pour quelqu'un d'extérieur de pouvoir y pénétrer. La substituabilité est donc par ce fait très faible même si une certaine mobilité s'observe et des ouvertures peuvent être possibles pour intégrer de nouvelles personnes. Ainsi, des personnes quittent le cercle en quittant le territoire, d'autres peuvent s'y intégrer en faisant partie d'associations locales comme Mecanic Vallée et sont cooptés.

Les compétences organisationnelles de valorisation des habiletés locales

Le caractère spécifique des métiers et en particulier ceux de l'industrie agroalimentaire vient essentiellement de trois attributs de la main d'œuvre salariée, d'abord son habileté à confectionner un produit typique, ensuite la difficulté dans la transmission des savoir-faire et enfin de la capacité des personnes à valoriser le territoire dans le métier qu'elles exercent.

Le cutériste par exemple gère la phase ultime du foie gras et détient un savoir faire capable d'asseoir la réputation de qualité gustative de l'entreprise. Ces personnes sont donc considérées comme incontournables car leur savoir-faire est insubstituable malgré l'industrialisation de la production d'une entreprise comme Larnaudie qui transforme 650 tonnes de foie gras par an. Il n'est pas possible de remplacer les personnes dépositaires des savoir-faire par d'autres personnes de l'entreprise du fait même de cette particularité de maîtrise de la machine et du processus de fabrication. Enfin, la bonne combinaison avec l'autoclaviste est aussi une garantie de qualité, et c'est en l'occurrence la qualité de la combinaison qui est recherchée dans l'entreprise car le cutériste travaille en duo avec l'autoclaviste. Ce dernier est en charge de la cuisson. Il a une formation initiale en technique de maintenance avec une spécialisation sur les flux thermiques. A cette base s'ajoute une formation interne à l'entreprise qui dure en moyennedeux ans. Elle se fait principalement avec l'autoclaviste, avec des compléments en externe pour valider et acquérir des connaissances sur les normes d'hygiène, les règles du contrôle de qualité et risques liés à la machine.

Ces compétences s'exercent essentiellement au niveau des dirigeants et des responsables de pôles. Elles ouvrent des perspectives concernant le recrutement que les interfaces plus classiques de Pole Emploi ou des agences d'intérim ne permettent pas toujours. Par conséquent, elles sont également un vecteur de sécurisation des parcours professionnels pour les salariés notamment pour ceux qui recherchent une reconversion professionnelle.

Les compétences de valorisation du territoire

Parmi les composantes les plus importantes des métiers considérés comme les moins transférables et les moins substituables, les enquêtes mettent en avant la capacité des personnes à donner du sens à leur métier via une connexion avec le territoire. Ainsi, le Chef boucher de Gamm Vert est capable d'aller au-delà de la découpe et de la vente de la viande pour « mettre en scène » son produit et lui donner une qualité supplémentaire et qui est liée au territoire. De même l'agriculteur qui a orienté sa production en biodynamie établit cette connexion entre le territoire et ses besoins et les différents segments de consommateurs locaux susceptibles de lui acheter ses produits. Ainsi, ce que les uns et les autres mettent en avant, n'apparaît plus comme un produit standard mais comme un élément d'identité locale valorisé dans le produit. En ce sens, il s'agit d'une compétence capable d'activer une spécificité locale.

Parallèlement à ces compétences individuelles, spécifiques ou générales détectées, nous avons pu mettre en exergue des compétences collectives inhérentes à l'équipe d'acteurs du territoire (chefs d'entreprise, élus, associations, etc.).

4.2.3- Des compétences collectives territoriales

Le territoire de Figeac nous a permis d'observer la montée progressive d'une dynamique de groupe jusqu'à faire apparaître une équipe territoriale de développement au sein de laquelle se sont construites des compétences collectives territoriales.

La capacité de développement territorial, une compétence collective identifiée

Il apparaît dans la littérature académique trois niveaux de compétences : les compétences individuelles, les compétences collectives et les compétences stratégiques. Les compétences individuelles seules additionnées ne forment pas les compétences collectives, il est nécessaire de disposer de composantes de base à savoir : le langage partagé, l'engagement des parties constitutives vers ce but commun de développement et le référentiel d'actions commun.

Les compétences collectives peuvent être définies comme « un savoir agir en commun basé sur une combinaison de ressources individuelles » (Defélix et al., 2014, p.35) « en vue d'agir sur les ressources du territoire, c'est en d'autres termes une capacité de développement de la communauté » (Jean, 2011, p.264). C'est sur ce point que se retrouvent les acteurs du territoire de Figeac. Par la prospective mise en place, la question soulevée est précisément : « Quelles activités et compétences en territoire de Figeac en 2030 ? ».

L'émergence d'un langage partagé entre des acteurs aux logiques différentes

Les ateliers prospectifs conduits ont permis l'émergence d'un langage partagé sur le développement du territoire suivant trois niveaux de compréhension du sujet : la compréhension des enjeux, l'analyse des causes et la vision commune des actions à conduire. Dans une enquête menée auprès des PME industrielles de la région lyonnaise et au Québec, Saglio (2006) a pointé l'affirmation de l'identité collective comme un liant important de la coopération au-delà de la concurrence que se livrent ces chefs d'entreprises.

Les acteurs institutionnels, les acteurs de l'entreprise et les citoyens ne partagent pas au départ une même compréhension des enjeux. En effet, pour les entreprises, l'objectif principal du développement du territoire repose sur l'offre d'infrastructure du territoire : logement, internet à très haut débit, mobilité, dans certains cas sur la demande – finale et intermédiaire – qui y est localisée. Pour les citoyens, le cadre de vie et tout spécialement l'offre de services est le principal sujet de préoccupation lié directement au territoire : services de santé, scolaire et de la petite enfance, mais également les commerces et les services privés. Enfin, pour les élus, les enjeux de service public sont au cœur des préoccupations, rejoignant en partie les entreprises et en partie les citoyens. De plus, ils

expriment des inquiétudes quant au financement de ces services et donc à leur pérennité tandis que ces éléments sont assez peu abordés par les autres catégories d'acteurs. Le premier élément de la constitution de ce langage partagé a été de mettre en discussion les acteurs sur tous ces enjeux afin d'en identifier ceux qui paraissent à tous les plus importants.

Rassemblés au sein de l'Association Mode d'Emplois, les responsables d'entreprise ont pris conscience que la vitalité de leur entreprise dépend de la capacité à recruter des personnes qualifiées pour les postes clés et ce recrutement est fortement dépendant de l'attractivité du territoire. Le cœur du sujet est fondé sur cette identité territoriale figeacoise, ce « territoire magique » autour duquel chacun prend position pour améliorer son attractivité. Les thèmes de rencontre des réunions de travail de l'Association attestent de l'importance vitale du recrutement et des difficultés d'attirer les salariés sur un territoire comme celui de Figeac. Les enquêtes rétro-prospectives ainsi que les enquêtes suivantes de 2014 et de 2015 que nous avons menées montrent en effet qu'une mobilité professionnelle à Figeac implique un projet de vie et déplacement de toute une famille. Par conséquent, le salarié potentiel met en balance l'opportunité d'un travail avec les possibilités d'emploi pour la conjointe ou le conjoint, le logement, la scolarité des enfants, les déplacements quotidiens, etc. Conscients de ces préoccupations, les chefs d'entreprise ne peuvent pourtant pas investir ces domaines ne relevant pas de l'entreprise, aussi font-ils appel aux élus du territoire afin de proposer une démarche globale de territoire qui s'appuie d'abord sur une vision commune pour concevoir des actions engageant chacun des acteurs impliqués.

L'objectif n'est donc pas uniquement la recherche des scénarios du futur via une prospective mais la construction des bases de l'action commune par des moyens et des compétences collectives via la prospective. Le groupe de travail constitué s'est appuyé sur les personnes ayant une activité sur le territoire et en mesure d'agir sur les leviers du développement et du futur. La prospective est un outil facilitant cette rencontre entre ces acteurs divers par l'acquisition d'un langage commun, d'une même perception du territoire après la mise en débat de ses forces, de ses faiblesses et de ses spécificités.

Le référentiel d'actions commun et l'engagement des parties constitutives pour le développement du territoire

A la suite de la prospective, les acteurs identifient l'un des trois scénarios qu'ils souhaitent voir réalisé. Le scénario d'un territoire innovant reposant sur une importante participation citoyenne a été unanimement choisi et les acteurs ont ainsi cherché à mettre en place les premières actions à partir de 2016 après le dépôt d'un dossier pour un Pole Territorial de Coopération Economique (PTCE). Un référentiel d'actions commun a pu être mis en place dans l'élaboration de ce projet directement issu de la démarche prospective.

Tout d'abord, les acteurs ont choisi de faire porter ces actions par une structure locale créée spécialement et dotée d'une animation dédiée : Figeacteurs La Fabrique. L'équipe d'acteurs locaux qui a été formée par la prospective est devenue administrateurs de Figeacteurs (Mode d'Emploi, Fermes de Figeac, etc.).

Les actions qui ont été ensuite envisagées concernent les circuits courts alimentaires, l'épargne locale pour les énergies renouvelables, les services aux entreprises et à leurs salariés... Toutes ces actions se fondent sur une participation de l'ensemble des administrateurs et ne peuvent être traitées par les membres isolés.

5- DISCUSSION ET CONCLUSION

Le système productif local nécessite un ensemble de compétences générales pour fonctionner et se développer. Pour l'essentiel, ces compétences sont produites par le système de formation et par les entreprises mais, pour certaines, les compétences spécifiques territoriales, elles sont produites en situation, sur le territoire, par les agents eux-mêmes et par les interactions qui les relient.

Le repérage des compétences spécifique est complexe et nécessite une méthodologie lourde. L'analyse micro a finalement produit un résultat assez ténu pour le niveau individuel. Ce qu'il en ressort toutefois, c'est que les compétences spécifiques territoriales décrites sont des combinaisons locales de compétences générales existantes. Elles ont la particularité d'être au cœur de l'appareil productif, un capital humain indispensable tout en étant un élément essentiel au développement territorial. En effet, elles permettent de créer du lien entre l'économie locale et son territoire. En créant de la valeur ajoutée par la combinaison entre l'entreprise et le territoire, les personnes qui maîtrisent ces compétences spécifiques permettent aux entreprises de mieux s'ancrer au territoire. De plus, les compétences spécifiques territoriales permettent de relier les activités économiques à travers le temps en favorisant la mobilité intra-territoriale des salariés de secteurs parfois disparus. Enfin, les compétences spécifiques territoriales s'appuient sur les réseaux relationnels territoriaux ; ce faisant, elles confortent la légitimité économique de ces réseaux et leurs permettent de se redéployer sur d'autres sujets.

Les compétences spécifiques territoriales participent à la mobilité intra-territoriale des salariés et l'ancrage des entreprises au territoire. Ces deux qualités majeures qui en font au final, une interface entre la sphère économique productive locale et les logiques de développement territoriales conduites par différents acteurs et institutions locales. Elles recentrent encore plus la place des compétences et de la gestion du capital humain dans les initiatives de développement territorial.

L'approfondissement de cette recherche nécessite des investigations plus fines, probablement avec des ergonomes et ce dans une configuration de salariés en situation de travail. L'analyse pourrait également trouver une grande pertinence dans situation d'embauche en s'appuyant sur le repérage des compétences implicites.

Bibliographie

- Asselineau A., Cromarias A., (2010), « Compétences territoriales » et avantage concurrentiel d'un territoire. L'exemple de la coutellerie thiernoise, Colloque de Recherche, Tours.
- Bazillier R., Rabaud I., Turcu C., (2014), Compétitivité territoriale et localisation du travail et des entreprises : une introduction, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, volume, n°, pp. 197-217
- Becker G. S., (1964), *Human Capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, NBER, New York, 160 p.
- Camagni R., (2002), Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif : une contre-réflexion critique, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, volume, n°, pp. 553-578.
- Camagni R., (2008), Towards a concept of territorial capital, in *Modelling regional scenarios for the enlarged Europe*, Springer, Berlin<
- Camus O., (2011), La notion de compétences relationnelles : une conception utilitariste de la relation à l'autre, *Communication et organisation*, n°, pp.
- Defélix C., Picq T., (2013), De l'entreprise étendue à la « gestion des compétences étendue » : enjeux et pratiques en pôles de compétitivité, Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines .
- Defélix C., Mazzilli I, (2009), De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences, in Retour D., Picq T., et Defélix C. (coord.), *Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris.
- Dimou M., (2006), JE. Cairnes : groupes non concurrents et organisation industrielle, *Revue d'Economie Industrielle*, n°113, 31-44 Thisse JF., 1997, L'oubli de l'espace dans la pensée économique, *Revue Région et Développement*, n°6
- Ehlinger S., Perret V., Chabaud D., (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, n° 170, janvier 2007, pp. 155-171.
- Gautié J., 2004, Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires. In: *Revue française d'économie*, volume 18, n°4, p. 33-62
-
- Jovanovic, 1979, Job matching, the theory of turnover, *Journal of political economy*, p. 972-990
- Noguera F., Bories-Azeau I., Fort F. et Peyroux C, (2015), Rôle des réseaux dans la construction des compétences entrepreneuriales des territoires, in *RH, RSE et territoires*, Vuibert, AGRH, pp ?
- Penrose E., (1959), *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York<
- Pesqueux Y, (2015), Du changement organisationnel, HAL Archives Ouvertes

- Prahalad C.K., Hamel G., (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business review*, pp. 79-91.
- Persais E., (2004), Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?, *Revue Française de Gestion*, n° 158, pp. 119-145.
- Torre A., Rallet A., (2005), Proximity and localization, *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, pp. 47-60.
- Vanier M., (2009), Territoires, territorialité, territorialisation. Controverses et perspectives, *Espaces et territoires*, PUR, Rennes.