

2015  
Communication scientifique au  
Biennale du CNAM

---

ACTIVATION D'UNE  
DÉMARCHE D'ACTION  
TERRITORIALE EN MILIEU  
RURAL : LA GESTION  
PRÉVISIONNELLE DES  
EMPLOIS ET DES  
COMPÉTENCES EN PAYS  
DE FIGEAC ET DANS LE  
CLUSTER MECANIC  
VALLÉE

---

**TRUONG-GIANG PHAM**

**FRANCIS AUBERT & HERVÉ DANTON**



# **Activation d'une démarche d'action territoriale en milieu rural : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences en Pays de Figeac et dans le cluster *Mecanic vallée***

## **Auteurs:**

- Truong-Giang PHAM, Centre d'Economie et de Sociologie Appliquées à l'Agriculture et aux Espaces Ruraux (CESAER) - Sol et Civilisation\*
- Hervé DANTON, Délégué du Cluster *Mecanic Vallée*\*
- Francis AUBERT, Centre d'Economie et de Sociologie Appliquées à l'Agriculture et aux Espaces Ruraux (CESAER), Agrosup, INRA, Université Bourgogne Franche-Comté, Dijon-21000-France

Dans cette communication nous analysons les enjeux de développement des activités de production et des emplois en milieu rural, dans un contexte global qui donne avantage aux économies d'agglomération et d'urbanisation. Nous supposons que l'organisation territoriale, qui repose sur un double engagement coopératif, celui d'un système productif coordonné et celui d'un ensemble d'acteurs locaux, est favorable au maintien d'activités rurales. Nous nous appuyons sur un matériau empirique qui correspond à une connaissance approfondie du cluster de Mecanic Vallée et de la prospective stratégique du Pays de Figeac dans sa démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPECT).

## **Introduction**

En dépit de son déclin, l'industrie française occupe une place prépondérante dans le paysage économique français avec 12,4% du PIB et 3,1 millions de salariés<sup>1</sup>. Derrière le poids global de l'industrie en France, se cachent des disparités importantes en termes de localisation. Les territoires ruraux bénéficient d'une position relativement favorable dans le tissu industriel, en dépit d'une orientation sur des secteurs traditionnels qui sont les plus contraints, notamment en termes d'emploi (Aubert, 2016). En effet, les logiques spatiales n'opèrent pas de façon homogène sur l'ensemble de l'hexagone, elles sont dépendantes notamment d'effets d'agglomération et du jeu de l'organisation des acteurs locaux. Nous envisageons les dynamiques des activités de production de ce double point de vue dans une perspective territoriale et en nous plaçant en contexte rural.

---

<sup>1</sup> Insee, 2014, [www.gouvernement.fr](http://www.gouvernement.fr)

Notre analyse porte en particulier sur la coordination entre les entreprises et spécifiquement à travers l'activation d'une ressource importante pour les industries d'un territoire qui est la ressource humaine. Pour cela, nous nous appuyons sur le Cluster "*Mecanic Vallée*" puis nous resserrons notre analyse au Pays de Figeac qui a impulsé une dynamique d'acteurs sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales (GPECT). Les éléments généraux concernant la GPECT ont été présentés dans une précédente communication (Pham et Aubert, 2013), notre analyse ici consiste à la prolonger suivant l'aspect coopération propre au thème de la communication.

## **Le facteur travail au cœur des organisations productives territorialisées**

Le cadre d'analyse de la présente communication est construit sur des bases classiques qui mobilisent la figure emblématique du district, en ce qu'elle permet de discerner les sources d'économies internes et externes à l'entreprise, mais aussi de centrer l'attention sur le facteur travail.

La géographie économique des activités de production montre, depuis plusieurs décennies, des tendances notables à l'agglomération, qui se traduit par un double mouvement de concentration spatiale et de délocalisation. Si le deuxième phénomène résulte de la distribution des avantages comparatifs nationaux, la première dépend, au sein de chaque pays, de l'existence d'économies d'échelle et d'externalités localisées qui sont le résultat de trois mécanismes principaux (Duranton et Puga, 2004) :

- un partage efficace des biens et services indivisibles ;
- la qualité de l'appariement entre employeurs et employés, acheteurs et fournisseurs, partenaires liés par des projets communs ;
- une intensité de création, de diffusion et d'accumulation des connaissances par les interactions répétées entre agents économiques et une meilleure coopération entre eux.

Localement, le bénéfice de ces économies dépend des caractéristiques socio-économiques des zones, et notamment de la densité de ménages et d'entreprises ; en milieu rural, elles ont a priori de fortes probabilités d'être limitées et fragiles, sauf à imaginer des formes intermédiaires d'organisation et de coopération à même de favoriser les interactions locales.

Avec la notion de "coopération" on aborde un autre aspect de cette recherche en s'appuyant notamment sur certains éléments théoriques des coûts transactionnels mis en rapport avec la perspective de gestion territoriale des ressources humaines. Nous nous appuyons sur ce qu'Ehlinger *et al.* (2007) appelle des Réseaux Territorialisés d'Organisation comme les Districts Marshalliens, le courant de l'économie industrielle de Porter, les SPL ou encore les Pôles de compétitivité. Cette typologie permet de décrire au moins dans les grandes lignes les figures de la coopération inter-firmes (entreprises seules) ou entreprises avec d'autres acteurs (institutions, associations, citoyens, etc.). Pour autant, cette typologie cache en son sein de nombreuses formes différentes de coopération.

Pour Asselineau et Cromarias (2011), le territoire est un creuset où se combinent les « facteurs et les acteurs » (p.5) conduisant à offrir aux entreprises un indéniable avantage concurrentiel. Sont ainsi désignés comme facteurs, l'ensemble des ressources et des

compétences activables. En prenant appui sur ces travaux, il nous semble exister au-delà des proximités géographiques, des composantes de la ressource humaine telles que la qualité de la formation de la main d'œuvre, les compétences stratégiques exprimées à plusieurs niveaux organisationnels, individuels et collectifs (relationnelles, territoriales, entrepreneuriales), qui combinées concourent à la localisation des entreprises. Ce qui semble important, ce n'est donc pas la proximité géographique mais bien la manière dont les entreprises coopèrent entre-elles et avec d'autres acteurs sur un même territoire afin de répondre à des nécessités économiques.

C'est sur cette option que repose la notion de *cluster*, entendue comme concentration géographique d'entreprises et d'institutions qui relèvent d'un domaine particulier et qui sont interconnectées (Porter, 1998). De telles configurations améliorent la productivité des firmes qui ont accès à des *inputs* spécialisés, à des compétences, des informations et des mécanismes d'apprentissage localisés. De plus, les *clusters* sont favorables aux innovations et à leur transcription économique. Ils ne sont *a priori* pas attachés à un contexte urbain ou rural, bien que les effets positifs de co-localisation d'activités puissent être supposés sensibles à la densité. Les observations et analyses conduites dans la Troisième Italie (Pyke, Becattini et Sengenberger, 1990) ont accrédité l'idée d'existence de facteurs de compétitivité en dehors des agglomérations, fondés sur la densité de relations économiques qu'entretiennent les entreprises sur un espace limité. Toutefois, les inventaires nationaux peinent à identifier de telles configurations, en dehors du cas italien, dans les espaces ruraux européens ou nord-américains. Aussi une distinction est-elle à introduire pour analyser le rapport de grappes d'entreprises à l'espace, selon la localisation des interdépendances économiques. Dans le cas le plus conforme à la représentation idéalisée du « *spatial cluster* », l'essentiel des activités liées sont situées au même endroit, lequel peut être rural ou urbain. Un autre cas de figure est cependant à envisager, lorsque des concentrations géographiques d'entreprises spécialisées prennent place dans une chaîne de valeur qui déborde largement la localité (Feser et Isserman, 2009). Dans ce second cas, plus proche de la structure française d'industrialisation diffuse, l'essentiel du « *cluster* » peut être localisé dans une zone urbaine voisine ou en tout autre endroit plus lointain.

Depuis Marshall (1898), on est attentif au rôle du facteur travail dans la constitution et le développement de systèmes productifs localisés. L'argument central est celui de la constitution d'un marché « permanent pour un type de qualification » (p. 466), induite par la présence d'une industrie prépondérante dans une localité donnée, dans une configuration que Marshall dénomme « district manufacturier ». De telles aires d'échange en travail spécialisé sur des espaces restreints est avantageuse pour les employés et pour les employeurs, elle permet d'obtenir des appariements de qualité – et d'éviter les situations de *spatial mismatch* fréquentes en milieu rural – sans limiter la mobilité en raison de l'existence de solutions de repli pour chaque partie ; incidemment, leur existence permet aux industries de faire face aux impératifs de la division du travail malgré la faible dimension des entreprises. De plus, d'un point de vue dynamique, le regroupement des travailleurs et des emplois de qualification donnée sur un district permet la transmission des savoir-faire et leur enrichissement progressif – Solinas (1982) montre ainsi que, par le jeu des mobilités entre les entreprises du tricot (*knitwear*), un processus d'enrichissement des compétences individuelles est favorable à la fois à la mobilité sociale et aux gains de productivité.

Les études récentes sur les districts manufacturiers montrent de fortes tendances d'évolution à

la concentration du capital, avec développement de grandes entreprises et de groupes qui s'imposent dans les filières, en contrôlant les marchés ou les technologies (Becattini, Bellandi, De Propriis, 2009). Un système productif localisé n'est donc pas réservé à un tissu de petites entreprises indépendantes reliées par de forts liens de coopération ; il peut être constitué d'établissements de tailles et de statuts variés, réunis dans un ensemble productif relativement hiérarchisé et dominé par de puissants donneurs d'ordre.

Dès que l'on sort du contexte urbain et de la grande entreprise, les effets des économies d'échelle et de variété perdent de leur intensité ; pour comprendre les performances relatives des établissements de production en contexte de faible densité, il faut supposer l'existence d'économies externes liées à l'organisation territoriale. Celle-ci repose, d'une part, sur un tissu productif inscrit dans la longue durée qui a permis l'accumulation d'un capital humain significatif et, d'autre part, sur un tissu institutionnel volontariste qui crée les conditions de coopération entre les différents acteurs du système productif.

Ces liens entretenus sont l'essence du cluster. A partir de ce cœur relationnel, les entreprises sont soutenues dans leurs innovations par les institutions publiques. Ainsi, dans le prolongement de cette approche, ce qui nous semble important à retenir concerne précisément l'exercice de cette relation. En effet, la faculté de tisser les liens, le savoir-faire relationnel, le savoir-être, les attitudes, les comportements des personnes (décideurs ou responsables techniques) qui favorisent ces liens avec les autres entreprises et les autres acteurs du territoire deviennent autant de compétences essentielles détenues au sein de chaque entreprise. Comment sont considérées ces compétences ? Comment elles se transmettent ? Comment elles se valorisent ? C'est par l'analyse d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, sur un territoire qui prend place dans une organisation industrielle de type cluster, que l'on entreprend l'analyse des formes actuelles de coopération à finalité économique en milieu rural.

## **Les origines industrielles du cluster « *Mecanic vallée* »**

Dans les différentes mesures de politiques publiques – des SPL aux clusters –, initiées notamment par le CGET (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires – ex-DATAR), la prise en compte des organisations productives locales constitue une préoccupation constante des pouvoirs publics pour chercher à valoriser les interactions locales et à promouvoir la coopération territoriale entre les différents acteurs locaux (des mondes de la production, de la formation, de la recherche). Une étape a été franchie en 2004 [cf. encadré] avec la mise en place d'une politique d'appui aux « pôles de compétitivité » qui combine aide à l'organisation et à la spécialisation. Il s'agit d'un tournant dans la politique d'aménagement du territoire dans le sens où le législateur ne cherche plus à contrer la concentration géographique des activités mais à en amplifier les bénéfices<sup>2</sup>. En milieu rural, la politique des « Pôles d'Excellence Rurale » complète cette ambition mais c'est l'appui aux clusters qui reste l'outil le plus emblématique de l'aide publique à l'organisation productive spécialisée.

---

<sup>2</sup> Duranton *et al.* (2008) montrent qu'en France, doubler le niveau de spécialisation dans une activité et une zone donnée permet d'augmenter la productivité des entreprises concernées d'environ 5 %.

Le cas d'étude, celui de *Mecanic Vallée*, a été labellisé « Système Productif Local » par la DATAR en 1999, puis reconnu « grappe d'entreprises exemplaires » en 2010 avant de devenir « cluster » en .Il s'étend sur un espace économique d'environ 200 entreprises totalisant plus de 12 800 emplois<sup>3</sup>. Les entreprises couvrent trois principaux secteurs d'activités de l'industrie mécanique : l'aéronautique, l'équipement automobile et la machine-outil.

#### **Encadré – La politique des pôles de compétitivité**

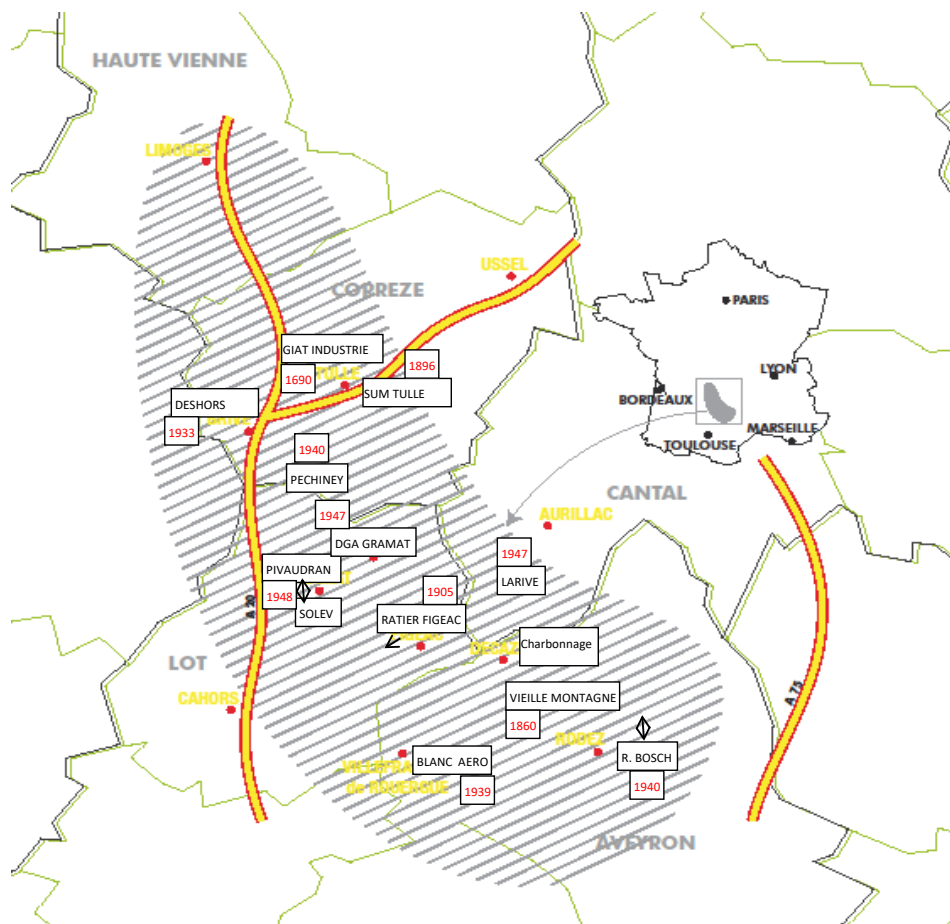
Les clusters français sont appuyés par la politique des pôles de compétitivité. Leur lancement a eu lieu en France dès 2004 et confirmés par la loi de finance de 2005. En 2017, on compte 71 pôles de compétitivité à travers toute la France. Depuis leur création, le nombre de pôles n'a cessé d'augmenter au fil des années car les gouvernements successifs ont multiplié les agréments « pour plaire aux élus locaux » alors que de l'autre côté, le soutien financier n'a cessé de diminuer passant de 275 millions d'euros en 2008 à 160 millions d'euros actuellement. Sur le principe, un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, l'ensemble des partenaires économiques et institutionnels concernés. Les pôles de compétitivité ont pour objectif d'accroître « la compétitivité de l'économie française par l'innovation en mobilisant, sur un territoire bien identifié, des entreprises, des laboratoires de recherche et des établissements de formation autour de projets communs ». Ils possèdent une double entrée, territoriale et sectorielle, par spécialisation économique. Dans l'esprit des promoteurs de la démarche, les acteurs associés sont très largement des institutions de la recherche et de la formation. Le centre de gravité de ces pôles se déplace un peu plus sur ces instances. Les pôles de compétitivité se voient attribué parmi leurs nombreuses missions, de permettre l'émergence d'un processus d'innovation susceptible de porter leurs développements futurs. La gestion des ressources humaines en devient un enjeu central que Colle *et al.* (2008, p.144) posent en ces termes : « Que faire pour alimenter en ressources humaines suffisantes et de qualité le territoire d'un pôle et que faut-il apporter aux organismes adhérents pour qu'ils parviennent à mobiliser les compétences dans leurs collaborations ? ». Alors Ministre de l'Economie en mai 2016, Emmanuel Macron souhaitait revenir à 10 pôles de compétitivité coordonnés par l'Etat tandis que tous les autres pourraient passer sous la responsabilité des Régions. D'après le site <http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles>

### **Une construction historique et volontariste**

Le cluster *Mecanic Vallée* s'étend sur les contreforts Sud-Ouest du Massif central, à cheval sur le Nord de la région Midi-Pyrénées et le Sud du Limousin. La zone de la *Mecanic Vallée* s'étend sur six départements (Aveyron, Lot, Corrèze, mais aussi Haute-Vienne, Cantal et Dordogne) et deux régions administratives : le Limousin et Midi-Pyrénées. La zone est isolée, loin de la métropole toulousaine, mais aussi de Limoges et de Clermont, sans moyens de communication modernes hormis une voie ferrée vieillissante, en l'absence d'autoroutes ou de voies rapides (jusqu'en 2001). Dans cet espace difficilement accessible jusqu'au XIX<sup>ème</sup> siècle, ont été installées les manufactures d'armes de Tulle (1690), les mines du bassin de Decazeville-Aubin, avec leur pendant, la sidérurgie, les hauts-fourneaux, (1826-1847), puis le laminage et le travail du zinc (1855) à Viviez.

---

<sup>3</sup> Novembre 2017, Association *Mecanic Vallée*, <http://www.mecanicvallee.com>



*Figure 1 – Carte de situation du cluster Mecanic vallée*

Dès 1917, Paulin Ratier a installé un atelier à Figeac, qui allait devenir la maison Ratier, avec son millier de compagnons en 2017. Puis se sont succédées les créations d'entreprises, tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle (Sum, Claux, Bomap, Elma, Deshors, Pivaudran, Sermati...), noms qui parlent plus avec les appellations actuelles : Borg Warner, Claux, Lisi Blanc Aero, Robert Bosch, Ad Industrie. Depuis, le réseau des entreprises s'est étoffé avec les essaimages issus du groupe Ratier et qui ont permis la création d'entreprises comme Forest Line (1958), Figeac Aéro (1989), Fem Techno (1990).

Ce cluster est ainsi né d'une géographie et d'une histoire particulière du développement économique. Par ailleurs, il fut porté par un travail collectif d'un groupe initial d'une quinzaine d'entreprises qui avaient en commun de vouloir partager leur espace géographique, leur attachement au pays, le domaine de l'industrie mécanique et leur volonté d'entreprendre.

**Autour des acteurs économiques, une impulsion politique pour amorcer la dynamique de coopération**

Trois initiatives majeures sont à signaler dans la construction de l'organisation territoriale. La première, sinon la plus ancienne, est la réunion régulière de ces chefs d'entreprise formant un club, entre les départements du Lot, de l'Aveyron et de la Corrèze. Pour la plupart, ils sont membres actifs de leur Chambre de Commerce et d'Industrie, ou de leur branche professionnelle et apprennent, ou ont appris à se faire confiance. Néanmoins, ils ne font pas affaire ensemble, ou fort peu : leurs domaines d'intervention sont trop séparés pour qu'ils

forment un ensemble cohérent et intégré : aéronautique, équipement automobile, machine-outil, cosmétique, ....

La seconde initiative a été nommée « l'axe de la machine-outil Capdenac – Saint Céré » par le Président Martin Malvy, à l'époque élu du Lot, puis Ministre du Budget (1992-1993). A son initiative et celles de responsables politiques locaux, une action a été tentée pour structurer cet ensemble cohérent d'entreprises qui connaissaient les affres de la crise industrielle de ce secteur.

Enfin, la troisième initiative est encore plus institutionnelle, puisqu'il s'agit du montage d'un dossier pour répondre à un appel à projets, en 1998, dans la cadre de la première labellisation des SPL. L'agence de développement économique du massif Central, ADIMAC (dissoute en 2009), propose la création du cluster *Mecanic Vallée*, en formalisant deux initiatives précitées. Il faudrait encore citer plusieurs phénomènes concourants, comme la décision du gouvernement français de revitaliser le bassin minier de Decazeville-Aubin (à l'abandon depuis 1982), ou encore la création/transformation d'une centaine d'entreprises qui étaient jusque là des ateliers artisanaux en autant de véritables industries.

### **Une formalisation des actions des industriels, le début d'un cluster**

La concomitance de ces initiatives, dans ce contexte particulier de crise économique, fonde la base du cluster *Mecanic Vallée*. Rapidement, l'initiative est couronnée de succès, le cluster passe de 15 adhérents industriels fondateurs, en 1998, à plus de 40 en 2008, 100 en 2010, 142 en 2014 et près de 200 en 2017. Afin d'accompagner la compétitivité des entreprises et ainsi d'accroître l'attractivité du territoire, le cluster s'investit dans les actions suivantes :

- Promouvoir l'industrie mécanique
- Constituer un lieu d'échanges et d'animation
- Coopérer entre les industriels de la mécanique
- Mettre en commun des moyens et développer des synergies
- Développer des compétences
- Trouver de nouveaux marchés

Au départ, chaque entreprise ne s'engage que sur le minimum commun, mais au fil du temps, au sein de l'organisation, des acteurs développent une volonté de plus en plus forte de coopérer et d'élargir le champ de l'action commune. Parmi les axes les plus importants de travail se trouve être identifié dès 2007, celui de la gestion des Ressources Humaines.

### **Les enjeux de l'emploi au niveau industriel et local**

La plupart des entreprises sont des PME de 35 personnes en moyenne. Elles disposent de peu de moyens pour gérer les ressources humaines et notamment pour recruter, et ce, malgré des besoins récurrents : un ou deux postes ouverts par an, par entreprise, et ce, pour nombre de ces PME. Les entreprises en viennent à débaucher le personnel du voisin, créant des distorsions et des animosités parfois fortes entre elles.

Face à ce constat, une action a été lancée au cours de l'année 2007, mobilisant toutes les structures concernées, essentiellement tournées vers leurs bassins d'emploi respectifs. Ainsi, sept bassins ont été recensés sur l'espace *Mecanic Vallée*, autour des villes de Rodez,



Decazeville, Villefranche de Rouergue, Figeac, Saint Céré, Brive et Tulle. Une année fut nécessaire pour la préparation du projet et l'acceptation par les différentes structures concernées : l'ANPE (devenus Pôle emploi), la Maison commune de l'emploi et de la formation (structure soutenue par la Région) et ses nombreux membres, les CCI et la branche professionnelle de la métallurgie. Plus de vingt entreprises ont rejoint l'action.

A partir de 2007 après une crise financière puis économique majeure (2008-2010), les actions collectives entreprises ont produit des résultats tangibles. Des réunions régulières ont été organisées avec les représentants des territoires de l'Ouest Aveyron ainsi que du Pays de Figeac. Les représentants des chefs d'entreprise de *Mecanic Vallée* ont collaboré avec les partenaires territoriaux et soutenu des actions dans le cadre des semaines nationales de l'industrie (proposée en 2008-2009 dans le cadre des assises nationales de l'industrie). Ils ont participé aux réunions, notamment celles du Service public de l'emploi local, organisées chaque mois par les sous-préfets, soutenu les diverses opérations dans un plan global orienté vers trois types de publics : les scolaires, les demandeurs d'emploi du territoire non formés, les personnes formées sans emploi (et extérieures au territoire),

Dans cette approche partenariale, les opérations ont également permis de toucher les salariés, les entrepreneurs, et par ricochet l'ensemble de la population locale et ses représentants élus.

#### **Des résultats en termes de gestion de ressources humaines au sein de la filière**

Les dix années passées ont vu le démarrage et la montée en puissance de ces dispositifs, et montrent assez clairement l'importance de la démarche. En termes de résultat, les effectifs de la *Mecanic Vallée* (panel constant de 180 entreprises suivies) s'accroissent de 11 000 emplois permanents (fin 2009) à 12 500 (fin 2014), + 300 postes par an en moyenne soit + 3%, et pas seulement par l'effet aéronautique qui représente uniquement 40% du chiffre d'affaires global du panel des entreprises observées<sup>4</sup>.

Par ailleurs, probablement sous l'effet d'une communication plus ciblée et plus active, les filières de formations des cinq principaux lycées professionnels, qui présentaient des difficultés structurelles de recrutement, sont remplies entre 100 et 120%, pour la troisième rentrée scolaire consécutive. A court terme, on assiste à une migration de populations de personnes formées, directement employables, vers le territoire de Figeac, à la reconversion sur place par la voie de la formation (environ une centaine par an) et enfin à la mise en place de la formation initiale de jeunes qui viendront sur le marché du travail dans 3 à 5 ans.

Nous voyons ainsi émerger une première forme de coopération entre les agents économiques d'un vaste territoire qui s'étend sur deux régions administratives. Dans cette coopération, la construction historique et sociale a permis de générer une dynamique collective de nature territoriale. Au fil du processus, les agents économiques acquièrent une représentation commune de leur territoire et arrivent à identifier des enjeux communs, des difficultés partagées qu'il s'agit de résoudre ensemble. Cette démarche tient compte du système local des normes et des conventions, qui est relié très concrètement au système de distribution des marchés qui existe au sein du monde industriel : systémiers, équipementiers, sous-traitants... Ainsi par exemple, lorsqu'un donneur d'ordre se voit dans l'obligation de réduire ses coûts de

---

<sup>4</sup> Chiffres issus des rapports *Mecanic Vallée*, novembre 2014.

main d'œuvre, il demande à ses fournisseurs de faire de même et ainsi de suite ; les règles s'imposent tout au long de la chaîne des industriels. Ils forment un groupe d'agents non concurrents placé dans un contexte d'économie concurrentielle (Dimiou, 2006).

Dans cette mise en perspective d'une expérience locale, il est essentiel de considérer l'importance des relations entre des entreprises qui tirent avantage de la présence les unes des autres sur le même site (Belleflamme *et al.*, 2000). Mais il faut y associer la relation entre les firmes et le territoire, comme condition essentielle d'émergence de ce type d'organisation (Marenne-Schoumaker, 2011). Dans la partie suivante, nous nous attachons à analyser ce processus en cours d'appropriation d'un enjeu commun lié aux ressources humaines par les autres acteurs économiques du territoire et *in fine* par l'ensemble des acteurs locaux.

## **Une nouvelle dynamique de coopération des acteurs du territoire à travers la démarche GPECT du Pays de Figeac**

La question de l'emploi dans les territoires ruraux tels que celui de Figeac a été très vite posée par les élus et les habitants face au constat de diminution structurelle de la population à partir des années 70. Le sentiment d'un territoire en déprise a été très largement partagé par les acteurs locaux. Parallèlement, s'est forgée la conviction qu'au cœur des facteurs d'explication du départ des habitants se trouve la difficulté de trouver un emploi sur place ; pourtant, la dynamique industrielle est restée relativement positive. Ainsi, deux mouvements parallèles se conjuguent de façon paradoxale sur le territoire : le départ d'une partie de la population pour d'autres zones, pour les villes limitrophes et en particulier pour Toulouse ; la difficulté de certains industriels du territoire à recruter. Le Pays de Figeac se trouve dans une situation sinon de plein emploi du moins relativement préservé avec un taux de chômage de 7,2% en 2013 au moment où commence la démarche de GPECT.

Notre analyse porte sur les enjeux de l'emploi et les conditions d'une dynamique d'acteurs du territoire. Ces éléments sont les constituants d'une coopération sur le territoire qui dépasse les limites du sujet de l'emploi et contribue ainsi à la gestion de l'attractivité globale du territoire de Figeac.

### **Acteurs et territoire, des notions indissociables de la démarche GPECT**

Dans une perspective territoriale, les acteurs sont en situation ; ils ne sont pas simplement en position d'observation des faits, à l'extérieur du système territorial. Les acteurs se situent dans le cadre spatial du Pays de Figeac et dans une position où ils s'impliquent sur le sujet. De plus, les acteurs territoriaux sont des acteurs de l'action, ce qui signifie qu'ils opèrent sur la base d'un projet qui, en retour, a des répercussions sur leurs positions. Ils sont donc dans une situation où le « territoire est la condition première de la réalisation de ces interactions » (Gumuchian *et al.*, 2003), mais le territoire est aussi potentiellement la cause de l'évolution de leurs places au sein du système de gouvernance.

Dans la démarche dite de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales (GPECT) [cf. encadré 2], le Pays de Figeac a réuni une trentaine de personnes réparties en trois groupes aux proportions identiques : les acteurs de l'entreprise, les acteurs associatifs et citoyens, et les acteurs institutionnels (élus et administrations).

### **Encadré 2 – La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est un outil qui a été créé pour les entreprises et forgé au fil de l'histoire en plusieurs étapes. D'abord outil de gestion des emplois (GPE), il a bénéficié dans les années 70 des progrès des méthodes de simulation appliquées au management. Du fait des moyens importants à mobiliser pour obtenir de telles simulations, la GPE ne pouvait exister que dans les grandes entreprises et les administrations publiques. Les premiers modèles de simulation sont constitués sur une base numérique et ne se limitaient qu'à ce qui est calculable. Dans les années 80, le concept a évolué vers une plus grande prise en compte des considérations sociales et humaines du fait des crises pétrolières et des mouvements sociaux en Amérique du Nord et en Europe. Ce n'est que dans les années 80 que la GPE va s'intéresser aux compétences comme un élément inhérent à la personne, son développement permet de gérer plus facilement les mobilités dans le but affiché de ne pas avoir à licencier.

La dimension territoriale de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences s'est imposée au fil des années sous la pression des élus locaux, des syndicats et des salariés eux-mêmes. Elle est particulièrement visible au moment des plans sociaux. Pourtant, les mesures prises au sein des entreprises de chômage partiel, de gel des salaires, de formation, de mobilité ont des répercussions sur les territoires. De la même manière, les décisions des territoires en faveur de l'attractivité résidentielle, ou les actions de marketing territorial ont des incidences sur le recrutement et les mobilités dans les entreprises. Cette dimension territoriale de la GPEC existe depuis longtemps, ce qui est nouveau c'est l'institutionnalisation de la relation entreprise / territoire via des actions publiques. Cette institutionnalisation des mesures est appelée la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales (GPECT). Elle est intervenue en France par la loi du 2 août 1989 pour prévenir les conséquences locales des licenciements économiques. La référence à la GPECT est devenue plus explicite dans les lois de modernisation sociale de 2004 et celle de cohésion sociale en 2005. La GPECT est devenue un des deux axes stratégiques de travail des Maisons de l'Emploi et de la Formation, elle est fortement incitée dans les territoires par les pouvoirs publics.

### **Le territoire de Figeac, une dynamique propre en termes d'emploi**

Le territoire de Figeac regroupe 91 communes pour former un ensemble de 45 000 habitants sur un espace de 947k m<sup>2</sup> soit une densité moyenne de 43 habitants au km<sup>2</sup>. Au cœur du territoire, la ville centre affiche 9820 habitants au recensement de 2014. Sur ce territoire, le taux de chômage (7,2% en 2013 et en 2017) est relativement faible comparé à la moyenne du département du Lot qui est de 9,6%. Ce taux faible de chômage peut en partie être expliqué par le fait que le territoire est reconnu comme le premier bassin industriel du département avec le poids prépondérant des entreprises de la mécanique et de l'aéronautique. Les deux plus importantes entreprises du territoire se trouvent être *Ratier Figeac* et *Figeac Aéro* employant respectivement 1 036 et 1100 salariés en 2017. L'ensemble des entreprises de la mécanique et de l'aéronautique du territoire génèrent plus de 2 500 emplois.

Sur cet espace, six grandes zones d'activités sont répertoriées. La plus importante est de loin celle de Figeac. L'industrie compte en 2016, 16,5% des établissements du territoire et occupe 5057 salariés en 2009 ce qui correspond à 21% des effectifs salariés du territoire parmi lesquels 50,7% travaillent dans l'industrie mécanique et aéronautique. Or la ville de Figeac ne peut fournir l'intégralité de la main d'œuvre de l'ensemble secteurs d'activité. Par conséquent, une grande partie de la population salariée vient des autres communes du territoire et des départements limitrophes. Deux types de mobilités se combinent sur le territoire de Figeac ; la mobilité résidentielle qui est souvent définitive et implique un changement de domicile et les navettes qui relèvent alors de mobilités quotidiennes. Nos enquêtes ont montré que l'attractivité résidentielle du territoire de Figeac est conditionnée par l'image du territoire, la qualité du logement ainsi que les infrastructures routières. Les navetteurs quant à eux sont dépendant du salaire proposé, de la disponibilité de l'emploi mais aussi, comme pour la mobilité résidentielle des infrastructures routiers et des transports en commun.

Ainsi, les deux types de mobilités sont fortement dépendants de la qualité de l'infrastructure routière. En Pays de Figeac, 81% des salariés utilise la voiture individuelle, ce qui fait du sujet des déplacements domicile-travail, un sujet majeur pour les acteurs de l'entreprise, les élus et les institutions en charge du sujet de l'emploi. Aussi, en 2014, le Pays de Figeac, le Club d'entreprise Mode d'Emplois et la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) ont mis en place un programme destiné à améliorer la compréhension du sujet et *in fine* proposer des actions adaptées. Le sujet de l'emploi sur le territoire est directement relié à l'amélioration des conditions de déplacement des salariés du territoire. Tout l'enjeu est donc de proposer des modes alternatifs de transport qui répondent aux besoins des salariés tout en préservant l'environnement et en optimisant les infrastructures existantes.

Dans les entretiens que nous avons menés entre 2012 et 2015 auprès d'un échantillon d'une quarantaine d'acteurs de l'entreprise, du monde institutionnel ainsi que du monde associatif, le logement, au même titre que le transport est également considéré comme étant un thème central à mettre en relation avec le sujet de l'emploi. En effet, le logement est une des premières conditions d'installation des salariés d'un territoire comme le rappelle le rapport Greff (2009). Les ménages propriétaires de leur logement sont moins mobiles en raison du coût de transaction très élevé. Par conséquent, les périodes d'essai, les contrats à durée déterminé, les stages n'ouvrent pas de perspective d'installation durable sur le territoire. Ainsi, les acteurs économiques du figeacois qui cherchent à embaucher doivent prendre en considération la difficulté des salariés à ne pas pouvoir se loger sur un territoire qui manque de logements correspondants aux besoins. De plus, selon une enquête du Syndicat Mixte, en Pays de Figeac, 40% des logements ont été construits avant 1949. Depuis cette date, les conditions de vie, les normes de confort ayant changées, les logements vétustes ne sont donc plus adaptés. Enfin, les propriétaires cherchent prioritairement la stabilité et ne souhaitent donc pas louer à des personnes titulaires de ces contrats. Les responsables RH des entreprises interrogées dans le cadre d'une enquête menée en 2014 à propos des conditions de l'emploi en territoire de Figeac, identifient pour une grande majorité d'entre eux, la question du logement comme étant une question à résoudre entre les acteurs du territoire.

## **Des acteurs qui coopèrent sur l'emploi, la prospective comme levier pour identifier les compétences de demain**

Afin de répondre à la difficulté croissante de recrutement des salariés qualifiés et de permettre aux acteurs d'identifier les pistes d'actions sur le sujet de la formation, le Conseil de Développement du Pays de Figeac, en partenariat avec l'Association Mode d'Emplois, a lancé en 2012 une démarche de GPECT. Cette démarche est encadrée par la circulaire interministérielle du 29 juin 2010 qui permet la mobilisation des fonds de l'Etat. La démarche consiste à avancer simultanément sur deux plans : le premier est celui d'un ensemble de services rendus aux Très Petites Entreprises du territoire sur le thème des Ressources humaines et le second est celui d'une prospective des compétences à l'horizon 2030.

En terme de résultat, cette démarche a conduit à l'identification de deux niveaux de compétences ; les compétences territoriales individuelles et les compétences territoriales collectives:

- Les compétences territoriales individuelles

Les compétences individuelles ont été identifiées sur la base d'entretiens menés auprès d'une quarantaine de chefs d'entreprises et les responsables des ressources humaines comme étant au cœur des besoins à venir compte tenu de l'évolution des métiers et des transformations en cours dans leurs filières.

- Les compétences individuelles liées aux filières de l'aéronautique et de la mécanique

La plupart des entreprises des filières aéronautiques et mécaniques vivent une pénurie de la main d'œuvre, et paradoxalement en cette période de chômage, elles rencontrent beaucoup de difficultés à recruter. Pourtant, elles identifient ces métiers comme étant les plus difficiles à recruter ou à former dans les années à venir.

- Les métiers du métal et du composite
- Les opérateurs sur commande numérique tourneurs fraiseurs
- Les rectificateurs

- Les compétences individuelles liées à la filière agroalimentaires

En agroalimentaire, les besoins en compétences sont moins élevés que pour la mécanique et l'aéronautique. L'essentiel des recrutements se réalise presque sans qualification pour des postes non cadre d'exécution. Toutefois, sur certains postes, les compétences requis sont élevées et concernent les savoir-faire techniques et les connaissances de l'outil industriel qui combinés doivent parvenir à un produit de qualité organoleptique supérieur. Pour d'autres métiers, les recrutements sont si difficiles, en particulier pour les abattoirs, que les chefs d'entreprises identifient ce métier comme étant en fortes tensions dans les années à venir.

- Les opérateurs de fabrication de produits agro-alimentaires (cutériste, tri du foi gras)
- Les ouvriers en abattoir,

- Les compétences individuelles liées à l'agriculture

En agriculture, les transformations des modes de production entraînent de nombreuses évolutions des compétences de base des agriculteurs. Les agriculteurs estiment pouvoir faire évoluer leurs compétences techniques de base (production animale ou végétale). Pour autant, les compétences les plus importantes à leurs yeux ne peuvent être acquises au sein qu'au prix de nouvelles formations plus poussées. Elles concernent essentiellement les relations avec l'aval de la production.

- Les compétences en commercialisation des produits fermiers (Maîtrise des circuits de distribution, capacité à négocier, capacité à gérer les flux, etc.)
- Les compétences en communication (mise en scène des produits, du système productif, etc.)
- Les compétences en matière de partenariat et de gestion de collaborations territoriales

- Les compétences collectives

Les compétences collectives sont définies comme étant « l'ensemble des mécanismes qui règlent l'activité collective » (Leplat, 2000, p.161). Elles ne sont pas une agrégation de compétences individuelles mais bien une capacité collective à favoriser de nouvelles activités et de nouvelles valeurs. Elles peuvent être divisées entre plusieurs acteurs du territoire mais finalement ne sont efficaces et complètes qu'avec l'ensemble des acteurs réunis.

- Les compétences entrepreneuriales

Ce sont les compétences d'animation économique du territoire. Elles sont maîtrisées par les acteurs institutionnels (Communauté de Communes, Région) mais peuvent l'être également par les acteurs associatifs comme les Pays ou encore les associations de placement des salariés qui permettent de trouver du travail pour les conjoints (tes) des salariés des grandes entreprises. L'animation économique dans le territoire de Figeac est portée tant par le Pays que par le Grand Figeac. Elle consiste à rechercher du terrain pour les entreprises qui souhaitent s'installer ou s'agrandir, elle consiste également à mettre en réseau les entreprises (Pays de Figeac), et à créer une « ambiance de confiance » comme le fait la Mecanic Vallée.

- Les compétences de facilitation territoriale

Ce sont les compétences d'animation de l'attractivité générale du territoire. Cette compétence peut être décomposée en de nombreux savoirs ; concernant les acteurs institutionnels en présence, savoirs concernant les élus, les différents services de l'organigramme administratif de chaque structure. Cette facilitation peut être du rôle de certains animateurs, animatrices du territoire mais peut être aussi du ressort des Maisons de l'Emploi ou des organisations consulaires. Ce rôle peut être aussi joué par des tiers acteurs. Dans le cas du figeacois, il s'agit de l'ADEFPAT (Association pour le Développement par la Formation des Projets, Acteurs et Territoires) et de Sol et Civilisation qui viennent renforcer l'équipe du Pays. Elle consiste à permettre aux différents acteurs de pouvoir coordonner efficacement leurs actions sur des thématiques particulières telles que l'emploi ou la création d'activités.

## Conclusion

La dynamique d'acteurs industriels autour du Cluster *Mecanic Vallée* et la démarche prospective engagée participent de nouvelles pratiques de coopération entre les acteurs d'un territoire rural tel que celui de Figeac. Nous avons ainsi pu constater sur ce cas d'étude, d'une part, que les bonnes conditions historiques et sociales sont indispensables pour créer une dynamique industrielle sur un vaste territoire mais qu'une véritable coopération territoriale nécessite l'activation d'une démarche des acteurs du territoire. Deux conditions sont ainsi nécessaires afin de mener à bien cette démarche. D'abord, il semble primordial que la démarche bénéficie d'une facilitation extérieure afin de mener les débats de façon impartiale. Ensuite, il est également nécessaire de disposer d'un "noyau dur" d'acteurs motivés prêts à porter le sujet au sein du territoire et à rassembler le plus largement possible. Ainsi, de nouvelles formes de coopération d'acteurs, sur une base territoriale, permettent l'appréhension des questions d'emploi dans leurs différentes dimensions en associant largement les acteurs concernés par la gestion et la régulation des différents domaines de la vie sociale sur le territoire.

## Bibliographie

- Asselineau A., Cromarias A., 2011, Construire la proximité, l'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural, *Revue Française de Gestion*
- Aubert F. avec la collaboration de Abdoul Diallo, 2016, L'industrie rurale entre déterminants urbains et dynamiques territoriales, *POUR*
- Aubert F., 2002, Le fonctionnement local du marché du travail. Quelques enseignements d'études empiriques de l'emploi rural, *ERUDITE*, Paris XII / UMR INRA-ENESAD
- Becattini G., Bellandi M., De Propris L., 2009, *Hanbook of Industrial Districts*, E. Elgar.
- Belleflamme P., Picard P., Thisse J.F., 2000, An economic theory of regional clusters, *Journal of Urban Economics*, 48 (1).
- 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, Groupes non concurrents et organisation industrielle, *Revue d'Economie Industrielle*, n°113, pp. 31-44.
- Dupuy C., Gilly J-P., 1996, Apprentissage organisationnel et dynamiques territoriales: une nouvelle approche des rapports entre groupes industriels et systèmes locaux d'innovation, in B. Pecqueur (éd.) *Dynamique territoriales et mutations économiques*, Paris, L'harmattan.
- Duranton G., Martin P., Mayer T., Mayneris F., 2008, *Les pôles de compétitivité : que peut-on en attendre ?* Paris : Presses de l'ENS, CEPREMAP, 82 p.
- Duranton G., Puga D., 2004, Micro-foundations of urban Agglomeration Economies, In Henderson V., Thisse J.-F. (eds), *Handbook of Regional and Urban Economics* (vol 4): 2063-2117.

- Ehlinger S., Perret V., Chabaud D. (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, n° 170, janvier 2007, p. 155-171.
- Feser E., Isserman A., 2009, The Rural Role in National Value Chains, *Regional Studies*, Vol 43.1 : 89-109.
- Greff C., 2009, *Mobilité géographique et professionnelle; bouger pour l'emploi*, Rapport au premier ministre.
- Gumuchian H., Grasset E., Lajarge R., Roux E., 2003, *Les acteurs, ces oubliés du territoire*, Economica, Anthropos, Paris.
- INSEE, 2009, L'industrie en France.
- Leplat j., 2000, Compétences individuelles, compétences collectives, *Psychologie du travail et des organisations*
- Lescure M., La mobilisation du territoire. Les Districts Industriels en Europe occidentale du XVIIe au XXe siècle, Colloque des 5-6 février 2004.
- Levy J. et Lussault M., 2003, *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin.
- Marshall A., 1898, *Principes d'économie politique*, Giard et Brière éd., traduction de la 4<sup>ème</sup> édition (1906), réimpression Gordon et Breach (1971), 2 tomes, 544 et 661p.
- Marenne-Schoumaker B., 2011, *La localisation des industries, enjeux et dynamiques*, 3ème éd. PUR.
- Porter ME., 1990, New global strategies for competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 18(3), 4-14.
- Porter ME., 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, 77-90.
- Pham T-G., Aubert F., La Gestion territoriale des emplois et des compétences, analyse d'une démarche en contexte rural, in Territoires, enjeux économiques et sociaux: quels engagements partagés des acteurs, Relief 41, *CEREQ*, Février 2013
- Pyke F., Becattini G., Sengenberger W., 1990, *Industrial Districts and Inter-Firms Co-Operation in Italy*, Geneva: International Institute for Labour Studies, 239 p.
- Solinas G., 1982, Labour market segmentation and workers' careers: the case of the italian knitwear industry, *Cambridge Journal of Economics*, vol. 6: 331-352.
- Thisse JF., Zenou Y., 1997, Segmentation et marchés locaux du travail, *Economie et Prévision*, 131-5, 65-76.