

Juillet 2014
Communication scientifique au colloque
ASRDLF de Paris

GÉRER LES RESSOURCES
HUMAINES AU NIVEAU
TERRITORIAL : DU
DIAGNOSTIC À
L'ANTICIPATION EN PAYS
DE FIGEAC

**TRUONG-GIANG PHAM
&
FRANCIS AUBERT**



Gérer les ressources humaines au niveau territorial : du diagnostic à l'anticipation en Pays de Figeac



PHAM Truong-Giang

Sol et Civilisation

5, rue Joseph et Marie Hackin, 75116 PARIS

giang.pham@soletcivilisation.fr

AUBERT Francis

Centre d'Economie et de Sociologie Appliquées à l'Agriculture et aux Espaces Ruraux (CESAER)

Agrosup Dijon, 26 boulevard Docteur Petitjean, 21000 DIJON

francis.aubert@agrosupdijon.fr

Résumé

Les fondements économiques des territoires subissent d'importantes mutations, reposant de moins en moins sur l'agriculture et l'industrie agroalimentaire et de plus en plus, mais à des degrés différents, sur un ensemble de secteurs présents. Cette évolution qui semble s'accélérer conduit un certain nombre d'acteurs locaux à s'emparer des outils de gestion des ressources humaines pour piloter l'attractivité globale de leurs territoires. Parmi les instruments de gestion de ces ressources humaines, il existe celui de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC). Cette démarche est inspirée de l'outil Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) d'entreprise, mais avec de nombreux aménagements opérationnels. Du point de vue économique, la question qui est posée est celle de la prise en compte de l'ensemble des facteurs d'offre et de demande de travail sur une base spatiale. L'entrée par le territoire permet d'appréhender les différentes dimensions de ce marché mais à condition de trouver un mode de traitement de sa fragmentation sociale et géographique. La question est particulièrement aiguë dans le cas des territoires ruraux où les caractéristiques de densité et d'éloignement renforcent les problèmes d'appariement et de mobilité. Notre contribution repose sur une intervention menée auprès du Pays de Figeac afin d'accompagner les acteurs de ce territoire dans leur démarche de GTEC. Cette intervention a nécessité la mise en place d'une méthodologie originale afin, d'une part, d'établir un diagnostic territorial des ressources humaines et, d'autre part, d'anticiper les besoins en compétences et les mutations des activités du territoire par une prospective participative.

Mots-clés

Territoire, emplois, activités, compétences, GTEC

Texte référencé par l'Association Régionale de Langue Française, juillet 2014

Introduction

La prise en charge de la gestion des compétences sur une base territoriale est confrontée à la segmentation du marché du travail, qui repose sur de multiples critères liés au type de travail, au niveau de formation des salariés, ou bien encore au secteur d'activité ou au type d'entreprise. Ces critères conduisent à un cloisonnement plus ou moins étanche de chaque marché et qui s'avère difficile à dépasser pour de nombreux salariés. L'espace géographique intervient dans les mécanismes de cloisonnement du marché du travail. Il apparaît qu'au-delà d'un certain périmètre, généralement le bassin de vie, les mobilités professionnelles ont beaucoup plus de difficultés à s'effectuer. Cette communication s'inscrit dans la lignée des travaux réalisés sur la segmentation du marché du travail sur une base spatiale, plus particulièrement en contexte rural (de Blanc et Lagriffoul, 1996, à Détang-Dessendre et Gaigné, 2009).

Dans les récents travaux en matière d'économie du travail, la question des activités et des emplois relève de la même logique, supposant que la localisation des activités détermine celle des emplois (Ternaux, 2006) et par voie de conséquence, que la création d'activités induit la création d'emploi en milieu rural (Verbeck, Lenain et Blasquie-Revol, 2011). L'enjeu de l'emploi peut être ainsi traité par cette approche de l'économie régionale dans la mesure où cet enjeu se situe au carrefour des intérêts des acteurs de l'entreprise et les acteurs institutionnels. Comment sont perçus les enjeux de ressources humaines en milieu rural? Quels sont les moyens dont se sont dotés les acteurs pour gérer ces enjeux.

Depuis le 29 juin 2010, date d'entrée en vigueur d'un dispositif national appelée Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales (GPECT) proposé par le Ministère du Travail, de nombreux acteurs territoriaux se sont emparés de l'outil pour tenter d'anticiper les mutations économiques et gérer leurs ressources humaines. Dans certains territoires comme celui de Figeac (Lot), la démarche fut intitulée Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC). Les dénominations ne sont pas tout à fait stabilisées, toutefois, ces démarches de GTEC sont aussi financées par les pouvoirs publics dans le cadre de cette circulaire de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP). Afin de permettre à tous de pouvoir rapidement mobiliser les références nécessaires, nous emploierons la dénomination officielle de la circulaire à savoir la GPECT. Les recherches ici décrites s'appuient sur l'accompagnement de la prospective GPECT du Pays de Figeac initialisée en 2012 et qui se poursuit actuellement par une phase de mise en stratégie et ce, jusqu'à la fin 2014. Ces travaux ont été décrits dans une communication antérieure du colloque SFER 2013 à Angers.

La méthodologie de l'intervention repose sur trois volets mis en place successivement depuis 2012 sur le territoire:

- 1er volet : Réaliser un diagnostic des enjeux RH du territoire (avril à août 2012)
 - 1er temps : Construire un tableau de bord sur 12 thématiques territoriales liées à la question RH ;
 - 2ème temps : Mener 28 entretiens sur les enjeux Activités et Compétences du territoire.
- 2ème volet : Réalisation de 5 ateliers prospectifs avec les acteurs de l'entreprise, du monde associatif et des institutions publiques territoriales. (septembre à avril 2013).
- 3ème volet : Approfondissement stratégique par une série d'entretiens avec les chefs d'entreprise de 3 secteurs clefs du territoire: aéronautique et mécanique, agriculture et économie présentielle.

La communication s'appuie sur les données rassemblées au cours de ces différentes phases. Ainsi, lorsque que nous faisons référence aux entretiens, il s'agit des entretiens qui ont eu lieu lors de la réalisation du diagnostic des enjeux RH.

Notre propos s'inscrit dans les réflexions théoriques qui ont porté sur la segmentation du marché du travail à partir d'une base spatiale et en particulier contexte rural. Dans cette communication, nous nous efforcerons à

mieux comprendre comment les multiples questions qui touchent les ressources humaines du territoire peuvent devenir un vecteur central de mise en réseaux des acteurs d'un territoire et générer par une démarche prospective une capacité d'anticipation stratégique. Pour ce faire, nous nous appuyons sur un accompagnement méthodologique que nous réalisons auprès du pays de Figeac situé dans le département du Lot.

1. Le Pays de Figeac, une aire de marché qui a sa dynamique propre

1.1. Le Pays de Figeac, une histoire économique singulière

Les contours du Pays de Figeac n'ont cessé d'évoluer depuis qu'il s'est créé en 2004. Il fut d'abord appelé le Pays Est Quercy avant de prendre sa dénomination actuelle. L'Association pour le développement du Pays de Figeac, du Ségala au Lot-Célé a pour mission d'être une interface entre les différents acteurs du territoire et également entre ces acteurs et les institutions régionales, nationales et européennes. L'association est devenue un syndicat mixte le 25 mars 2011, en vue de l'élaboration du Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT). Actuellement, le Pays de Figeac est composé de la Communauté de communes du Haut Ségala et du Grand Figeac. Cet ensemble forme 91 communes pour 45000 habitants sur un espace de 947 km² soit une densité de 43 habitants au km².

Le territoire du Pays de Figeac a subi de plein fouet l'exode de sa population vers des villes comme Toulouse à partir des années 70 jusqu'à la fin des années 90. Alors que l'amorce de l'augmentation de la population a été engagée dans le Lot dès 1982, le territoire n'a vu sa population commencer à croître qu'à partir de 1999. Ainsi, en 2008, la population du territoire est revenue à son niveau de 1968. Cette augmentation est à imputer au solde migratoire (+1,1% en moyenne annuelle entre 1999 et 2006) car le solde naturel est négatif pour cette période (-0,3% en moyenne). Il est à noter que pour l'ensemble du territoire, seule l'agglomération de Figeac n'a jamais vu sa population diminuer et compte actuellement 10515 habitants¹. La population qui vient vivre en Pays de Figeac est principalement composée d'anglais, de néerlandais et de retraités d'Ile de France. Cet apport de population de retraités est à la base d'une importante économie résidentielle au Pays de Figeac, elle dessine également en 2012, un portrait vieillissant du Pays dont 25,35% de sa population a plus de 65 ans contre 18,9% pour la région Midi Pyrénées. L'ensemble du département du Lot compte 24% de sa population à plus de 65 ans, il s'agit de l'un des départements les plus âgés de France. Par ailleurs, on peut souligner la moindre participation à l'activité des 55 à 64 ans (35,8% de taux d'activité contre 38,5% pour le Lot et 40,8% pour la région Midi Pyrénées) qui peut être expliquée par le fait que les postes offerts nécessitent des compétences techniques poussées conduisant prématurément à l'obsolescence des compétences des seniors (Guillou et Levasseur, 2008). A l'inverse, la population des 20 à 25 ans est très faible, elle s'établit à 3,8% dans le Pays de Figeac contre 4,7% pour le Lot et 6,6% pour la région Midi Pyrénées. Ainsi, les jeunes ont tendance à quitter le territoire pour aller s'établir à Toulouse afin de pouvoir continuer leurs études ou exercer leurs premières expériences professionnelles. En prolongeant les tendances statistiques, en 2030, du fait du vieillissement de la population, du départ continu des jeunes du territoire, et de l'arrivée des retraités du nord de la France et de l'Europe, cette population, déjà âgée, représentera 41% de la population du territoire. Il est vraisemblable que sans ce solde migratoire positif, la population diminuerait.

Concernant l'emploi, selon l'INSEE, le taux de chômage du territoire de Figeac est de 7,2% contre 9,6% pour l'ensemble du département du Lot en 2013. Ce différentiel s'explique notamment par le fait que le Pays de Figeac soit le premier bassin industriel du département autour des entreprises de la mécanique et de l'aéronautique générant sur tout le territoire plus de 2500 emplois.

Pendant la période des Trente glorieuses, le poids des actifs salariés était relativement équilibré entre le tertiaire, l'industrie (incluant la construction) et l'agriculture. Depuis les années 70, l'agriculture a subi comme partout en France une forte perte de ses actifs pour ne plus représenter en Pays de Figeac que 8% en 2008 soit 1500 emplois directs. 650 exploitations sont actuellement comptabilisées sur le territoire et ce nombre est en recul constant depuis 1999 où elles étaient 1361. Cette proportion reste cependant très élevée comparée au 3% connue au niveau national. Parallèlement, la surface agricole utile (SAU) est en augmentation durant cette période. Par conséquent, la taille des exploitations est de plus en plus importante bien que l'activité occupe de moins en moins de personnes. L'activité agricole est essentiellement tournée vers l'élevage de bovins (lait, viande), d'ovins et de

¹ INSEE, Recensement de la population 2011 - Limites territoriales au 1er janvier 2013.

caprins. La prairie occupe 89% de la Surface Agricole Utile (SAU), 7,5% de la SAU est destinée à la culture des céréales. Ces dernières sont principalement localisées dans les vallées, à côté de cultures fruitières et maraîchères. Le positionnement dans l'espace des cultures est bien entendu fortement lié aux conditions pédoclimatiques. Toutefois, il est à noter que les changements de la Politique Agricole Commune (PAC) opèrent depuis quelques années de profondes mutations dans le paysage agricole du territoire avec notamment le recul des élevages ovins qui nécessitent de grandes étendues, et la progression de productions alimentaires biologiques et des circuits courts. Le secteur agricole se trouve face au défi d'un renouvellement de génération de ses actifs avec 29% des actifs agricoles qui ont plus de 55 ans, l'un des taux les plus élevés du département. Le diagnostic du Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) affirme que l'identité du Pays continue à être fortement marquée par le secteur agricole et ce, alors même que certains observateurs attentifs du territoire considère qu'il est désormais nécessaire de "faire disparaître cette idée que le Pays de Figeac comme l'ensemble du Lot, est une zone où domine largement l'agriculture" (Calmon et Lugan, 2012).

Parallèlement au retrait du secteur agricole, le secteur des services devient largement prépondérant en termes d'actifs. Le tertiaire représente 65% des emplois du territoire en 2008. L'économie générée par le tourisme, la santé et les commerces de proximité sont les principaux piliers de ce secteur. Concernant le tourisme, le Pays de Figeac dispose de 62 monuments et objets historiques protégés. Les célèbres et très fréquentés Chemins de Saint Jacques de Compostelle passent par son territoire, il est traversé par les vallées du Lot et du Célé. Son paysage est d'une très grande richesse avec trois grands ensembles paysagers. Le premier ensemble est le Ségala composé de "plateaux montagneux, de vallées incisées en gorges, aux versants raides assombrés de bois... où domine une végétation dite siliceuse de landes, de bruyères, de fougères, de genêts et de châtaigniers". Le deuxième ensemble est le Limargue, fait de reliefs adoucis aux "grasses prairies, aux champs bordés de haies vives et de rangés de peupliers" (Calmon et Lugan, 2012). C'est un paysage de bocage. Et enfin, vient le Causse aux paysages arides, avec une végétation de genévriers, de bois clairsemés, de vallées sèches et rocheux. Fort de ces attraits et de cette diversité paysagère, le territoire offre un accueil touristique important, il est en mesure d'absorber 1,8 million de nuitées touristiques dont 70% en hébergement non marchands (maisons secondaires). La ville de Figeac devient un centre important de séjour afin de visiter des sites remarquables comme Rocamadour, le Gouffre de Padirac ou Conques. Le secteur de la santé quant à lui est en pleine expansion, la demande y est élevée en raison de l'arrivée continue d'une population plus âgée. En 2010, on dénombre 44 médecins généralistes sur le territoire, rapporté au nombre d'habitants, la moyenne est supérieure à celle du département du Lot ou encore à la France métropolitaine. La situation est identique concernant le nombre d'infirmiers sur le territoire. Toutefois, bien que mieux doté, le territoire subit une forte tension liée à un manque de personnel médical. L'ouverture en 2012 d'un Institut de la Formation en soins infirmiers à Figeac, accueillant annuellement 40 étudiants devrait progressivement améliorer la situation.

Le commerce est pour beaucoup concentré à Figeac et aux alentours. Les cinq supermarchés de 400 à 1350m² contribuent à attirer de nombreux habitants du territoire. Le centre-ville de Figeac possède aussi un maillage important de commerces vestimentaires et de proximité.

Enfin, l'industrie du territoire est largement dominée en termes d'emploi par le secteur de l'aéronautique et dans une moindre mesure de la mécanique. Les deux plus importantes entreprises qui sont *Ratier-Figeac* et *Figeac Aéro* emploient respectivement 1036 et 900 salariés. A ces chiffres, il faut également rajouter plus de 600 salariés dans les PME industrielles du territoire. L'emblématique entreprise *Ratier-Figeac* est le premier hélicier au monde et l'histoire économique du territoire lui est fortement liée. Sa création date de 1904 par le Président fondateur Paulin Ratier dont le métier initial a été ébéniste. Les premières hélices sont réalisées en bois. L'installation de la production à Figeac est le fait de considérations matrimoniales et personnelles à Paulin Ratier. Toutefois, la présence de denses forêts sur le territoire a permis de faciliter la fourniture de matières premières. Dès 1908, on assiste aux premières fabrications d'hélices en bois. En 1939, l'usine s'est ancrée à Figeac. L'éloignement du front allemand et le difficile accès étaient considérés comme stratégiques pour alimenter une industrie militaire de première importance.

Auparavant filiale de *Hamilton Sundstrand*, *Ratier-Figeac* été acheté en 1998 par le groupe *UTC (United Technologique Corporation)*. *Hamilton Sundstrand* était initialement hélicier et équipementier aéronautique comme *Ratier*. Depuis le rachat de *Goodreads* en 2012, il y a un mouvement de réorganisation au sein groupe, *Hamilton* et *Goodreads* ont été fusionnés pour créer *UTC Propulsion Aerospace Système*, ainsi disparaît *Hamilton Sundstrand*. Et aujourd'hui l'entité *Ratier Figeac* appartient à la branche *UTC Aerospace système*. Ainsi, *Ratier Figeac (France)*, avec deux autres entités qui sont *Ratier Figeac Maroc* et *Windsor Locks (Etats-Unis)*

forment un ensemble de 1196 salariés, lesquels sont inclus dans un groupe UTC Aerospace Systems de 40000 salariés qui lui-même est inclus dans United Technologies, un groupe Américain de 250000 salariés générant 63 milliards de chiffre d'affaire en 2013. Cette imbrication du site figeacois dans un groupe beaucoup plus important et agissant sur plusieurs continents met en lumière la force industrielle du territoire et son orientation résolument mondiale, mais également sa fragilité face aux décisions économiques venues d'autres continents.

Un autre élément important de l'histoire industrielle du territoire concerne une période plus récente. Dans les années 70 à 80, Robert Vitrat, à l'époque Président Directeur Général de Ratier, a commencé à favoriser l'installation de certains cadres de l'entreprise sur le territoire. Il s'agissait de leur permettre de monter leur propre entreprise en leur assurant le rachat d'une grande partie de leur production. Ainsi sont nées de nombreuses entreprises du territoire qui sont maintenant devenues des employeurs importants. Monsieur Maillard a ainsi pu lancer l'entreprise *Figeac Aéro* qui compte désormais 900 salariés, de la même façon, le territoire a vu naître *SOFOP* ou encore *Forest Line*. Ces entreprises ont pour la plupart gardé un lien fort avec l'industrie aéronautique, tout en se diversifiant au fil des années. L'essaimage a parfaitement fonctionné et a créé un ensemble cohérent composé de systémiers, d'équipementiers et de sous traitants (1er rang et second rang) qui sont en capacité de répondre collectivement et directement aux besoins des avionneurs (Airbus, Boeing, Dassault, etc.).

1.2. Emplois, mobilité et aire de marché

Nous avons mis en place un dispositif de diagnostic des enjeux de ressources humaines du territoire. Ce dispositif comporte un volet quantitatif qui a permis de recueillir de nombreux éléments statistiques et un volet qualitatif. Le volet quantitatif consiste à rassembler les éléments bibliographiques (rapports, statistiques, etc.) qui permettent de mieux cerner les enjeux liés à l'emploi en Pays de Figeac (évolution de la population, logement, mobilité, services, image du territoire, etc.). Le volet qualitatif consiste à interroger les acteurs du territoire afin de mieux caractériser le marché du travail figeacois, de déterminer avec eux ses facteurs d'évolution ainsi que leurs perceptions des enjeux. Nous avons interrogé un panel d'une trentaine d'acteurs "de" et "en" situation capable d'anticiper les mutations économiques de leur territoire. Ils sont répartis en trois principales catégories; les acteurs de l'entreprise, les acteurs publics et institutionnels et enfin, les acteurs associatifs et citoyens. Nous avons par ailleurs choisi de mener ce questionnaire auprès de plusieurs personnalités extérieures au territoire et qui peuvent par leurs éclairages contribuer à alimenter le débat. Ces acteurs tous réunis sont ainsi en mesure de proposer une vision cohérente des évolutions du marché local de l'emploi, ils sont aussi en capacité de s'emparer d'une stratégie de gestion territoriale des ressources humaines, de s'investir dans des actions communes pour anticiper les besoins en compétences du territoire.

Les entretiens ont été réalisés en 2012 et ont essentiellement porté sur 3 thématiques relatives à l'emploi du territoire : les facteurs qui ont influencé les changements, les actions ou inerties actuelles et enfin les facteurs qui à l'avenir sont susceptibles d'influencer fortement les activités, les emplois et les compétences du territoire.

1.2.1. Caractérisation du marché du travail et évolution du territoire

Le territoire de Figeac 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...

Un marché restreint et une situation de tension sur certains métiers

Le Pays de Figeac compte 4997 salariés, dont 1936 travaillent pour les deux plus importants employeurs qui sont *Ratier Figeac* et *Figeac Aéro*. Les déplacements domicile-travail s'effectuent principalement en voiture, pour 8 salariés sur 10². Le second mode de transport est la marche à pied. Un tiers des actifs du territoire utilisent la

² Portrait Pays de Figeac – 2009

voiture pour se rendre à leur lieu de travail dans la même commune. Dans l'ensemble du Lot, ce sont 46% des actifs qui travaillent dans leur commune et pour la commune de Figeac, ce sont 79% de la population qui travaillent et résident sur place. Ce chiffre ouvre des perspectives concernant les possibilités d'envisager des modes de déplacement alternatifs pour des trajets à courte distance³. Nous notons toutefois une particularité concernant le Haut Ségala qui est la zone où une partie importante des actifs (22%) n'utilise pas leur véhicule pour se rendre à leur lieu de travail car ce sont pour beaucoup des agriculteurs qui vivent sur leurs exploitations. Dans les récentes études menées sur le territoire, les déplacements se calculent en temps et ce, sans référence au coût des carburants.

Au-delà de ces éléments statistiques, les acteurs interrogés soulignent effectivement que les évolutions ayant affecté les emplois dans les récentes années concernent d'abord les mobilités. Ils ont le sentiment que le travail s'éloigne de plus en plus du domicile et que c'est une des sources majeures de changement sur leur territoire. Après avoir évoqué la distance domicile-travail comme facteur majeur de changement, les personnes interrogées constatent que les changements de mobilité affectent l'ensemble des modes de vie en milieu rural. Dans leur approche du mode de vie, les personnes interviewées citent d'abord une accélération de l'individualisation de la société qui implique de plus en plus de services personnalisés et la désertification de certains territoires comme le Haut Ségala et au contraire la concentration des activités et des services à Figeac.

Pour les personnes interrogées, le faible taux de chômage que connaît le Pays de Figeac est lié à deux raisons principales. La première tient du fait que le secteur de l'industrie aéronautique et mécanique emploie massivement des salariés du territoire. Cette industrie manque de main d'œuvre et aspire donc de nombreux salariés en reconversion professionnelle. La seconde raison réside dans le fait que les personnes qui perdent leur emploi tendent à quitter le territoire afin de rechercher un travail ailleurs. Durant les 20 dernières années, l'essor de l'industrie a lentement conduit à réorienter l'ensemble des dispositifs de reconversion vers ce secteur. Ainsi, la diminution des effectifs de l'agriculture a été largement compensée par l'augmentation des besoins exprimés par l'industrie. En 2013, les industries de la mécanique et de l'aéronautique ont cherché à recruter 136 personnes sur le territoire principalement des ingénieurs, des techniciens, des opérateurs sur machines à commande numérique - fraiseurs tourneurs - et des monteurs ajusteurs⁴.

Compte tenu de l'offre de travail locale, le territoire connaît une situation de tension sur un certain nombre de métiers principalement exercés au sein des industries de l'aéronautique et de la mécanique. Cette tension s'exerce entre les différents secteurs d'activités présents localement et permet de maintenir un taux de chômage peu élevé. Il crée aussi une difficulté entre les entreprises industrielles du territoire qui peinent à recruter car les deux principales entreprises concentrent suffisamment de moyens financiers pour attirer une grande partie des candidats qui se présentent. En effet, elles proposent une certaine sécurité et une progression professionnelle, par ailleurs, elles ont de puissants comités d'entreprises capables de gérer les formations en interne pour assurer la progression de leurs salariés.

Des enjeux de l'emploi spécifiquement liés au territoire

L'enquête menée auprès des acteurs territoriaux a révélé que la question de l'emploi est fortement liée à la résolution d'un certain nombre de sujets qui, au départ, peuvent être considérés comme annexes mais qui revêtent de fait une importance primordiale. Ainsi, l'emploi de la conjointe ou du conjoint est une condition d'installation durable du salarié sur le territoire, l'existence d'un réseau Internet de qualité permet de rester en contact avec ses réseaux sociaux (traditionnels ou virtuels). Le logement, et enfin la qualité de la vie locale s'avèrent également être des éléments importants pris en compte dans le choix d'un salarié pour s'installer sur le territoire.

Le recrutement des salariés sur le territoire se heurte à la difficulté pour la conjointe de trouver un emploi. Du fait de l'éloignement des autres bassins d'emploi, de nombreuses personnes, souvent des femmes, ne sont pas engagées dans l'activité. Cette préoccupation se situe en tête des problèmes les plus importants à résoudre par les acteurs du territoire. Elle agit comme un frein à la mobilité professionnelle pour les nouveaux arrivants en

³ Notons que la distance moyenne pour se rendre sur le lieu de travail dépasse rarement les 20 km.

⁴ Mecanic Vallée, 2013.

quête de travail. Les personnes interrogées corroborent ainsi une des conclusions du rapport Greff sur les mobilités géographiques et professionnelles (Greff, 2009). L'enquête menée auprès des chefs d'entreprise montre qu'il existe un déséquilibre entre les moyens dont disposent les très petites entreprises et les grandes entreprises du territoire tels que Ratier Figeac et Figeac Aéro afin de traiter ce problème. Toutefois, aucune des deux entreprises ne disposent de moyens dédiés afin de faciliter l'embauche et l'installation des conjoints sur le territoire. Un tel service entraîne des coûts que les acteurs interrogés ne souhaitent pas engager et qui existe dans d'autres départements comme par exemple en Aveyron⁵.

Parmi les conditions matérielles d'installation des salariés sur le territoire de Figeac, l'accès à Internet haut débit est une condition incontournable de l'accueil tant pour les activités économiques que pour les familles. Une enquête de Ruralitic et de l'Association des Maires Ruraux de France menée en 2011 auprès de 2000 maires confirme qu'Internet est une priorité avant même les commerces de proximité, les services de transport, la présence de médecin généraliste ou spécialiste ou l'accès à la culture et aux loisirs. Ainsi, les habitants, les élus et les chefs d'entreprises confirment en entretien la place centrale d'Internet dans les priorités territoriales. Toute la difficulté réside alors dans le montant des investissements à réaliser pour une faible densité de population.

Le logement figure également parmi les enjeux spécifiques du territoire de Figeac. Le territoire dispose d'attraits touristiques importants. Cet avantage a un impact négatif concernant l'accès local au logement. En effet, il existe de façon continue depuis les années 70, une régression de la proportion des résidences principales. Elle se stabilise actuellement à 75% de l'ensemble des logements. Les logements secondaires occupent 15% de cette part et 10% sont des logements vacants qui selon l'INSEE sont inoccupés, en attente de vente ou de location, règlement de succession. A titre de comparaison, au niveau national la part de résidences principales est de 82% et le taux de résidence secondaire est de 9,2%. Quelle que soit la commune observée, le taux de résidence secondaire a logiquement tendance à augmenter en fonction de la baisse de la population. Toutefois, cette importance relative de la résidence secondaire et l'attrait touristique du territoire exercent une pression sur l'ensemble des offres de logement du territoire. Par ailleurs, de façon spécifique au Pays de Figeac, le parc immobilier disponible est relativement ancien puisque la quasi-totalité des résidences principales a été construite avant 2006 et surtout, 40% des logements ont été achevés avant 1949. Ainsi, les enquêtes montrent que la dégradation des conditions de logement joue négativement sur les installations des salariés surtout en ce qui concerne les contrats de courtes durées. Les acteurs réunis au sein du Pays, conscients de cette difficulté, ont d'ailleurs mis en place un service dédié à la recherche de logements temporaires pour les contrats à durée déterminés et les stagiaires.

Enfin, les entretiens avec les acteurs du territoire pointent un dernier enjeu majeur qui est la qualité de vie. Suivant les interlocuteurs du territoire, la notion de qualité de vie n'est pas appréciée de façon univoque. Elle est qualifiée de "qualité de vie locale" par l'intensité et la qualité des relations sociales existant sur le territoire. Elle est approchée par agrégation de plusieurs critères. Ceux que nous retrouvons le plus fréquemment sont le nombre d'associations présentes sur le territoire, le nombre de lieux de sociabilité (bars, café, restaurants, etc.), le nombre de commerces et l'amplitude des horaires d'ouverture. Les difficultés de recrutement que rencontrent les plus grandes entreprises du territoire comme Ratier Figeac concernent en particulier l'existence de lieux de convivialité (bars, restaurants) et des commerces textiles. En effet, ces entreprises ne font pas face à la concurrence des petites entreprises pour recruter les cadres et ingénieurs mais à la concurrence de d'autres territoires parfois éloignés qui offrent des conditions de vie estimées comme plus élevées. Ainsi, à condition de travail identique, l'attractivité du territoire devient un élément déterminant du choix du salarié et de sa famille.

Le Pays de Figeac, de par son histoire économique et sociale, s'est constitué une base industrielle et agricole qui structure profondément le profil de la population active du territoire. Le positionnement géographique et la prépondérance de son économie présente constituent un levier de développement important pour le futur. Comme nous l'avons vu, ces éléments sont autant de caractéristiques qui rendent le territoire spécifique en termes d'emplois et de compétences. Toutefois, il n'y a pas que ces éléments qui participent au particularisme du territoire, les relations entre les entreprises sont d'une forte intensité notamment en ce qui concerne le recrutement des salariés et le portage d'une image commune des acteurs industriels. Nous verrons cela avec l'avènement de l'Association "Mecanic Vallée". Enfin, la démarche GTEC portée par les acteurs du territoire pose les jalons d'une nouvelle gouvernance. Ainsi, l'ensemble forme un enchevêtrement de réseaux d'acteurs dont les mécanismes s'apparentent à celui d'un système productif local.

⁵ <http://www.aveyron-expansion.fr/fr/vivre-et-travailler/en-aveyron.php>

2. Caractérisation des relations d'acteurs économiques sur le territoire

Les acteurs de l'entreprise construisent sur le territoire deux types de relations, intra-sectorielles et inter-sectorielles. L'ensemble de ces relations forment un système (attributs, agencement dans l'espace et liaisons) qui se maintient dans le temps tout en se transformant. Cette relation entre firmes et territoire est une condition essentielle d'émergence d'un tissu ou système productif local (Marenne-Schoumaker, 2011). Il existe sur le territoire de Figeac des relations interentreprises industrielles qui ont été décrites par R. Guillaume et disposant des éléments constitutifs d'un SPL (Guillaume, 2008). Les travaux de celui-ci concernent la Mecanic Vallée et ont précisément porté sur le bassin de Decazeville qui se situe à environ 30 km de la ville de Figeac. Toutefois, le territoire de la Mecanic Vallée recouvre entièrement celui de Figeac. Et ce dernier se situe au cœur de cette Mecanic Vallée. Par ailleurs, parmi les secteurs clefs de cette industrie mécanique, il se trouve que l'aéronautique joue un rôle central en termes d'actifs et en chiffre d'affaire réalisé (près de 40% du chiffre d'affaire total de la Mécanique qui s'élève à 1,8 milliard d'€ en 2013⁶). Ainsi, l'analyse de Guillaume apporte des éléments pour examiner les relations inter-industrielles du territoire de Figeac.

Dans cette section, nous nous efforcerons d'analyser les relations que les acteurs industriels entretiennent entre eux et qui tendent à créer une identité partagée. Dans un second temps, nous verrons comment une deuxième initiative territoriale créée et impulsée par une démarche prospective GTEC conduit à étoffer les conditions d'une véritable identité territoriale dans la mesure où elle dépasse le cadre de l'industrie et des entreprises de quelques branches mais posent les jalons d'identification d'un problème de nature territoriale qui concerne la ressource humaine et les stratégies adaptatives pour le résoudre.

2.1. Les relations préexistantes entre les acteurs et dans différents secteurs d'activité

Créée en 1998, *Mecanic Vallée*⁷ est une association dont l'objet est de favoriser le développement industriel du territoire. L'espace de la Mecanic Vallée s'étend de Tulle à Rodez en passant par Brive la Gaillarde, Viviez et Villefranche de Rouergue. D'un cercle de 15 entrepreneurs, l'association a compté 40 membres dès 2000 et 150 membres en 2014. L'histoire économique du bassin de Decazeville (Guillaume, 2008), le portage du projet par des entrepreneurs influents contribuent à expliquer la création de l'association, son expansion rapide peut trouver sa cause par le fait que son objet rencontre précisément les préoccupations des chefs d'entreprise du territoire. Ainsi, l'association a d'abord été reconnue par la DATAR (devenue Commissariat Général à l'Egalité des Territoires) comme entité fédérant les entreprises sur la base d'un Système Productif Local. Les actions de l'association reposent sur quatre axes qui sont la formation et le recrutement, les échanges inter-entreprises, le développement de l'image et d'une communication commune et enfin, la structuration de la filière mécanique notamment en implantant des "maillons manquants identifiés par les industriels".

Les entreprises répondent principalement aux marchés des équipementiers automobiles, de l'aéronautique et de la machine outil. Comme nous l'avons vu, l'essentiel des emplois industriels du territoire est fourni par deux principales entreprises de l'aéronautique qui sont *Ratier Figeac* et *Figeac Aéro*. Ces deux entreprises emploient près de la moitié des effectifs salariés industriels du territoire. Dans le positionnement industriel, il y a d'abord les avionneurs dont les plus connus sont *Airbus*, *Boeing*, *Bombardier*, etc. Ces grandes entreprises occupent actuellement une place de leader sur le marché de la construction des avions de ligne et ce, malgré la percée de nouveaux concurrents notamment chinois. Répondant à ces donneurs d'ordre, il existe un ensemble de fournisseurs qui sont appelés des systémiers qui construisent un ensemble de pièces. L'entreprise *Ratier Figeac* construit en tant que systémier un ensemble de pièces de freins d'hélices et de rotor, des amortisseurs de portes services et passagers et des systèmes d'ouvertures d'urgence. Les systémiers ont à leur tour des fournisseurs appelés des équipementiers qui peuvent leurs construire éléments du système. Une entreprise peut ainsi être systémier et aussi équipementier comme l'est également *Ratier Figeac*. Cette dernière, en tant qu'équipementier fournit les vérins de commande de plan horizontal (THSA - Trimmable Horizontal Stabilizer Actuators)⁸, un

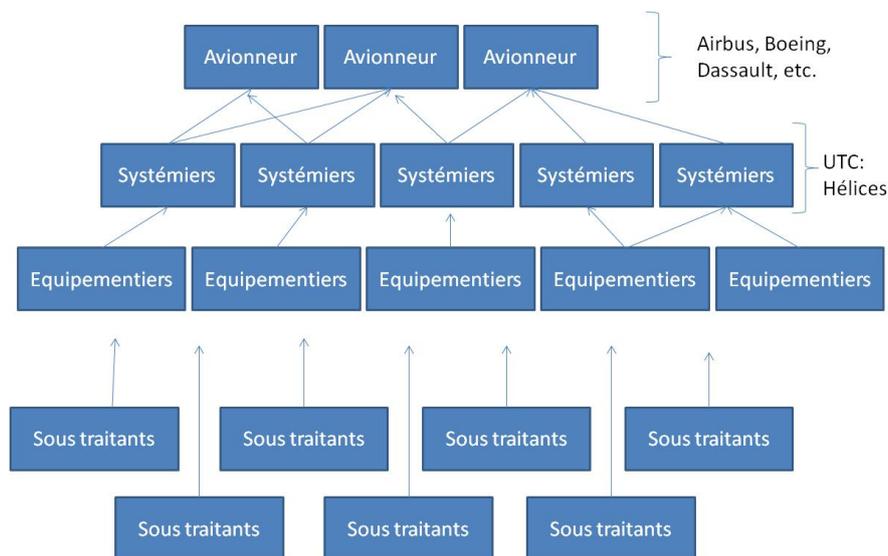
⁶ Chiffre Mecanic Vallee

⁷ Pour aller plus loin: <http://www.mecanicvallee.com>

⁸ Ce qui tient le plan arrière de l'avion et le maintient à l'horizontal en fonction du poids.

équipement vital pour l'appareil. Enfin, ces entreprises font appel à des sous-traitants qui fournissent des produits ou des services nécessaires à leurs propres activités. Les entreprises sous-traitantes sont elles-mêmes différenciées entre celles qui sont de premier rang (sous-traitant principal), de second rang, etc.

Graphique: Relations industrielles au sein de la filière aéronautique



Source: Entretiens effectués auprès des acteurs de la filière, 2014

Ces entreprises répondent aux commandes des avionneurs et ne sont pas limitées au marché européen. *Ratier Figeac*, qui fait partie d'un grand groupe, est en capacité de répondre à des besoins des avionneurs mondiaux. Ces entreprises ont des relations privilégiées avec des plus petites entreprises qui se sont localisées sur le territoire en raison de la proximité géographique avec ces deux entités comme c'est le cas avec des entreprises comme *Metrasur*, spécialiste notamment dans l'électroformage⁹ pour fabriquer des pièces d'hélices.

Au quotidien, ces entreprises entretiennent des relations de type commercial. Toutefois, elles ne se contentent pas de ces relations et vont plus loin dans leurs rapports. En effet, les entretiens menés dans le cadre de l'approfondissement stratégique ont permis de mettre en exergue l'existence de relations de compagnonnage entre certains donneurs d'ordre et certains fournisseurs. En effet, lorsqu'il est question de réduire les coûts de fabrication d'un élément, un systémier peut mettre à profit ses connaissances et son ingénierie pour accompagner les petites entreprises du territoire, tout spécialement dans leurs recherches d'améliorations organisationnelles. Enfin, les entreprises aéronautiques et l'association *Mecanic Vallée* font partie d'un Pôle de Compétitivité "Aérospace Vally" qui s'étend sur les régions Midi Pyrénées et Aquitaine.

Ainsi, l'association *Mecanic Vallée* regroupe en son sein des entreprises industrielles de l'aéronautique mais aussi de la mécanique. L'ensemble de ces entreprises a identifié comme principal levier commun de travail la gestion des ressources humaines. Il s'avère en effet que le marché de l'emploi du territoire est restreint et que, parallèlement, les entreprises qui y sont installées éprouvent un besoin de plus en plus important de renouveler les générations et de conquérir de nouveaux marchés. Pour ce faire, le recrutement externe, le recrutement des jeunes nouvellement formés et la mobilité interne sont les seuls moyens dont disposent les entreprises du territoire. Seulement, les besoins identifiés sont si importants dans les prochaines années que les entreprises multiplient les occasions de rencontre des salariés. Ainsi, de nombreuses rencontres et manifestations sont organisées et notamment la Semaine de l'Industrie pour améliorer l'image des métiers, tous les ans, les

⁹ Consiste à réaliser un dépôt électrolytique d'un métal sur un mandrin.

rencontres d'Affaires de l'Industrie Mécanique ou les appels à candidatures par publication Internet et parfois de façon insolite... dans les campings du territoire.

Les relations que les entreprises entretiennent au sein de la *Mecanic Vallée* ne se cantonnent donc pas à la simple relation commerciale, elles sont également basées sur l'échange de savoir pour améliorer le fonctionnement des entreprises sous traitantes mais également suivant une stratégie partagée d'amélioration de l'image en vue de favoriser le recrutement. Les entretiens montrent en ce sens que les entreprises forment d'ailleurs un réseau informel qui peut permettre le "placement" du conjoint ou de la conjointe sur le territoire d'installation du salarié.

Les relations construites autour de la Gestion territoriale des emplois et des compétences

Depuis quelques années, à ces relations vient se compléter une nouvelle démarche territoriale à l'initiative des acteurs de développement du territoire. Ces actions ayant vocation à dépasser les cadres traditionnels des relations interentreprises en établissant les bases d'une véritable identité territoriale dont la clef de voute est la gestion des ressources humaines.

Le syndicat mixte du Pays de Figeac a entamé en 2011 un travail sur la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences. Il s'agissait de mieux gérer les conditions d'attractivité du territoire en vue de favoriser le maintien d'activités sur le territoire pour *in fine* permettre d'améliorer la situation de l'emploi et les transferts de compétences entre les secteurs d'activités. Un des volets de ce programme de travail consiste à réaliser une prospective territoriale participative afin de dégager les scénarios des activités et des compétences à l'horizon 2030. L'objectif de cette prospective est double: d'une part, il s'agit d'anticiper avec les acteurs les évolutions du territoire en matière d'activités et de compétences, et d'autre part, il s'agit par cette méthode de permettre la rencontre des intuitions et visions individuelles afin de construire une pensée collective et ainsi favoriser l'émergence d'un projet de territoire. Cet aspect de la prospective rejoint les travaux menés par B. Houessou sur la prospective comme moyen de facilitation de la construction d'une GPEC territoriale (Housseou, 2013).

La prospective a été réalisée suivant deux étapes qui se sont déroulées entre avril 2012 et avril 2013. La première a consisté à chercher à comprendre le système suivant deux modes de travail. D'abord une recherche bibliographique et une mise à jour statistique sur douze des enjeux identifiés par les acteurs du territoire et qui sont potentiellement influents sur le sujet de l'emploi. Ces enjeux sont: la démographie, la mobilité, le logement, le développement durable, les infrastructures de communication, les commerces, l'offre de services de santé, les services de formation, les potentialités de l'activité économique du territoire, les perspectives de population active du territoire, les projections du revenu disponible du territoire, la perception de l'attractivité du territoire. Ensuite, à ces tendances statistiques, un questionnaire rétrospectif a été réalisé et soumis à une trentaine d'acteurs du territoire. La seconde étape a consisté à élaborer les scénarios d'évolution du territoire sur le sujet des activités et compétences à l'horizon de 2030. Cette seconde étape a été réalisée en 5 ateliers qui se sont déroulés de septembre 2012 à avril 2013. En tout, 26 personnes du territoire ont été sollicitées pour participer à l'ensemble des ateliers. Les ateliers ont permis dans un premier temps de dégager les facteurs les plus importants de changement. Ensuite, ils ont été reformulés et regroupés en "composantes du futur". Ces dernières ont enfin fait l'objet d'hypothèses d'évolution assorties de conditions de réalisation. A l'issue de ce travail participatif, trois scénarios principaux sont construits :

1) Scénario 1 : Le figeacois reste à quai de la mondialisation. Il s'agit d'un scénario d'évolution qui introduit une notion de rupture à savoir l'effondrement de l'industrie du territoire face à l'évolution de la concurrence mondiale et des enjeux environnementaux non pris en compte. Cette évolution catastrophique a de nombreuses répercussions sur l'activité du territoire, son aménagement et sa gouvernance.

2) Scénario 2 : Des activités réinventées ; des hommes acteurs. Dans ce scénario, les acteurs se sont imaginés être à la base d'un renversement des priorités et ont mis une profonde modification de la gouvernance comme condition de réalisation du scénario. Ils ont ainsi imaginé à partir de là être en capacité d'infléchir les tendances lourdes et ont réinvesti les 3 secteurs qui sont considérés comme stratégiques à savoir l'agriculture, l'industrie et l'économie présentielle. Pour ce faire, ils proposent de s'appuyer sur un élément commun qui est la formation pour permettre de nouvelles orientations économiques et territoriales.

3) Scénario 3 : Au cœur du développement, une économie innovante, sociale et solidaire. Dans ce scénario, la gouvernance est également au cœur des conditions de réalisation. Les acteurs ainsi re-légitimés construisent

une nouvelle économie territoriale dont les principes sont ainsi énoncés : une économie sociale et solidaire, une économie innovante capable de territorialiser la valeur ajoutée et enfin, une technologie de l'information au service des hommes.

Ces trois scénarios sont des représentations du futur, ils sont le fruit d'un travail collectif de réflexion. Ils sont un outil pédagogique facilement appropriable qui a pour principale fonction d'enclencher l'action collective. Ainsi, depuis 2013, un travail de mise en stratégie est en cours afin de construire les grands axes de travail du territoire. Ce travail devrait aboutir à un plan d'actions porté par les élus du territoire.

3. Prolongements

Mise en perspective des métiers et situations professionnelles

Les travaux de recherches conduits par R. Guillaume sur la Mecanic Vallée et les interventions menées ces dernières années au sein du Pays de Figeac ont montré qu'il existe sur le territoire des emplois spécialisés dans la mécanique et l'aéronautique. Ces emplois sont relativement spécifiques au marché du travail et à l'évolution du secteur aéronautique.

Les compétences recherchées en territoire de Figeac sont principalement techniques, orientées vers la mécanique et les métiers du composite. La prise en compte de l'environnement et la nécessité de réaliser des avions moins énergivores constituent des facteurs d'évolution majeurs du secteur. Les entreprises systémiers, équipementiers et sous-traitants doivent nécessairement faire évoluer leurs produits et donc les compétences dont elles disposent. Par conséquent, la formation devient centrale dans le dispositif industriel d'anticipation dans la mesure où leurs implications dans la définition des programmes de formation leur permet de répondre aux besoins futurs. Par ailleurs, cet investissement ciblé a une autre vertu, elle nécessite de rentrer dans une démarche d'anticipation des mutations économiques et industrielles et donc de partager ensemble des perspectives à moyen et à long termes.

Par ailleurs, la diversification industrielle en cours sur le territoire de Figeac conduit au fait que l'aéronautique n'occupe plus la totalité des emplois, il est désormais nécessaire de repenser les métiers en fonction des nouvelles opportunités notamment en matière d'énergie renouvelable. Le partage des compétences doit être pensé dès aujourd'hui sous peine de créer des concurrences stériles sur le territoire et déploré par les acteurs dans les entretiens prospectifs. Le levier de la formation devient une fois de plus un axe de travail important de cette anticipation stratégique.

Prise en compte du caractère multidimensionnelle de la gestion des ressources humaines sur une base territoriale

Comme nous l'avons évoqué au fil des enquêtes, une des difficultés d'une GPEC Territoriale en Pays de Figeac réside dans la prise de conscience collective d'une nécessité d'élargissement des GPEC de filière à une GPEC territoriale. Les acteurs de l'industrie disposent de l'association Mécanic Vallée qui leur permet de construire cette GPEC de filière mais sans pouvoir aller plus loin à la rencontre effective des acteurs du territoire et notamment des acteurs des autres filières économiques et des élus et associations. La prospective engagée et le travail de mise en perspective stratégique actuellement en cours devrait permettre de dépasser cette difficulté et de construire le territoire.

L'exercice prospective auquel se sont livrés les acteurs du territoire de Figeac a aussi permis de mettre en évidence le fait que les facteurs identifiés de l'évolution sont multiples et leurs influences sont difficilement mesurables car elles évoluent dans le temps tout en réagissant les unes par rapport aux autres. Ainsi, aucun des acteurs n'a la capacité individuelle ou la compétence juridique nécessaire pour résoudre la question. Par conséquent, il s'avère nécessaire de travailler collectivement ouvrant de nouvelles façons de collaborer. La GPEC Territoriale devient un vecteur important de la construction du territoire car le processus engagé génère au fil du projet une confiance entre les acteurs constituant ainsi un patrimoine immatériel, une mémoire partagée que les acteurs ont d'une situation de coordination qui a bien fonctionné. Cette solidarité active est probablement l'élément qui restera après la fin du projet.

Conclusion

Dans son article sur la prospective des territoires ruraux, B. Jean parle d'un "développement d'une nouvelle gouvernance rurale citoyenne" (Jean, 2011). Par gouvernance, il entend les "arrangements institutionnels inédits qui font que les gouvernements locaux exercent un pouvoir efficient, c'est-à-dire un pouvoir qui prend des décisions affectant le destin des communautés locales" ce qui revient à parler d'une nouvelle manière "d'exercer le pouvoir et de prendre des décisions". Il définit les entités composantes de cette gouvernance rurale comme étant composé de trois types d'acteurs: le pouvoir municipal, le pouvoir des acteurs économiques privés ayant une présence locale, et le pouvoir de la société civile ou des organismes communautaires qui en sont l'incarnation. Ces travaux et ceux de l'association Sol et Civilisation se rejoignent précisément lorsque dans ses récentes publications sur la GTEC, l'association avance l'hypothèse d'une organisation des acteurs autour de trois pôles : acteurs du pôle économique et de l'entrepreneuriat, acteurs du pôle institutionnel et politique, acteurs associatifs et citoyens (Sol et Civilisation, 2011).

Les démarches successives initiées au sein du Pays de Figeac et tout récemment la démarche prospective participent à la construction d'une intelligence collective territoriale tel que l'entend P. Herbaux. L'espace construit repose non seulement sur un vécu, mais aussi sur une perception commune du territoire (Herbaux, 2007). La dimension comportementale résulte d'une analyse du territoire et de ses enjeux. Ainsi, la prospective a été un outil de "facilitation" tel que l'entend Houessou et qui permet la construction et aussi la pérennisation de cette dimension. Il est en effet probable que les habitudes de travail qui ont été acquises ces dernières années deviennent un socle qui permet d'aborder les autres enjeux du territoire et qui peuvent aller au-delà de l'emploi.

Ces travaux ouvrent des perspectives d'investigation sur l'intelligence territoriale et amène à nous questionner sur le caractère permanent ou constructible de cette intelligence territoriale. Comment en effet enclencher cette intelligence, comment la porter et enfin, à la manière de certains auteurs, cette intelligence peut-elle être initiée par l'ingénierie? (Janin C., Grasset E., Lapostolle D., Turquin E. 2007)

Bibliographie

- Aubert F, Et si les choix résidentiels des ménages s'étaient libérés des contraintes de localisation liées à l'emploi, *in* DATAR, Aménagement le changement, Territoires 2040, La documentation Française, 2010, p.79-84
- Bathhe L., Des communautés rurales aux sociétés locales apprenantes, *in* DATAR, Aménagement le changement, Territoires 2040, La documentation Française, 2010
- Benko G. et Liepzig A., Les régions qui gagnent, District et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique, Paris, Puf
- Blanc M et Lagriffoul, Mobilité et marchés du travail ruraux: une approche en termes de segmentation, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 1996.
- Blanc M., Aubert F., Detang-Dessendre C., Les marchés ruraux du travail: vers une spécialisation fonctionnelle des espaces, *Economie Rurale*, n° 250, 1999, P. 31-39.
- Blanc M. et Lagriffoul C. Mobilité et marchés du travail ruraux: une approche en termes de segmentation. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 1996, H, pp. 329-342
- Courlet C., L'Economie territoriale, PUG, L'Economie en plus, 2008
- Courlet C., Pecqueur B., Le rôle du territoire dans le processus de développement: l'avant district industriel, , *in* Penser les territoires "en hommage à George Benko", Collection Géographie Contemporaine, Presses de l'Université du Québec, 2011.
- Détang-Dessendre C., Gagné G., 2009, Unemployment duration, city size and the tightness of the labor market, *Regional Science and Urban Economics*, 39(3): 266-276.
- Greff C., Mobilité géographique et professionnelle, Mission parlementaire, avril 2009.
- Guillou S. , Levasseur S., 2008, Taux d'emploi des seniors et structure productive, *Revue de l'OFCE*, n°3, p. 185.
- Herboux P., Intelligence territoriale repères théoriques, Questions contemporaines, L'Harmattan, 2007
- Houessou B., La prospective, moyen de facilitation de la construction d'une GPECT? Essai de réponse dans le cas de la filière bois, 2013
- Janin C., Grasset E., Lapostolle D., Turquin E., L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale?, *Economica*, 2011
- Jean B., Les régions rurales qui gagnent: la prospective mise au défi de comprendre les dynamiques rurales contemporaines, *in* Penser les territoires "en hommage à George Benko", Collection Géographie Contemporaine, Presses de l'Université du Québec, 2011
- Marenne-Schoumaker B., La localisation des industries, enjeux et dynamiques, 3ème éd. PUR, 2011
- Pecqueur B., Dynamiques territoriales et mutations économiques, L'Harmattan, 1996
- Perret J. Les systèmes d'emplois locaux, *in* Mathieu N.(dir), L'emploi rural une vitalité cachée, Paris, L'Harmattan199,5 , pp. 75-87
- Ternaux P., Mutations des marchés du travail et régulation des territoires, *Espaces et Sociétés*, *In* *Economie des territoires et territoires de l'économie*, n°124-125, 2006, p.169-183.
- Thisse J.-F., Zenou Y. Appariement et concurrence spatiale sur le marché du travail. *Revue Économique*, 1995, 46 (3), pp. 615-624