



**SÉMAPHORES**

Compétences **Emploi**  
Gouvernance  
Territoires  
Développement  
Parcours professionnels  
Concertation

Colloque Sémaphores  
Groupe ALPHA

20 octobre 2011, salle Wagram à Paris

## Emploi et compétences : quel développement concerté des territoires ?

Pourquoi organiser un colloque consacré à la concertation sur les territoires dans les domaines de l'emploi et du développement des compétences ? Parce que les effets conjugués d'une crise économique et financière d'une rare intensité et des dernières réformes intéressant les acteurs du développement économique appellent une réflexion renouvelée.

Face à ce constat, le Groupe ALPHA affirme une conviction : pour travailler sur son potentiel, un territoire peut exprimer de façon coordonnée des stratégies pour l'emploi et le développement de son offre de compétences, ainsi que des stratégies pour le développement économique, par la valorisation de son potentiel endogène autant que par son activité intrinsèque.

Toutefois, pour relever un tel défi, la mise en mouvement conjointe de tous les acteurs concernés dans une nouvelle gouvernance partagée est un préalable. À l'invitation de Sémaphores, les représentants de l'État, des collectivités locales, des organisations syndicales et des entreprises ont répondu présents, le 20 octobre 2011 à Paris, pour débattre de cette nécessaire, et prometteuse, convergence du développement économique et de la formation professionnelle tout au long de la vie.

**Pierre Ferracci,**  
Président du Groupe ALPHA





◀ Luc Lemière

▼ Jean-Christophe Sciberras



▲ Thierry Le Paon

Marc El Nouchi ▶



## Organisation du travail et besoins d'entreprises : quelle alchimie pour favoriser l'emploi ?

Les intérêts des entreprises et ceux des territoires où elles sont localisées sont-ils nécessairement compatibles ? La réponse est loin d'être évidente. Un employeur décide de s'implanter, puis de rester, sur un bassin d'emploi en croisant de nombreuses variables : infrastructures, gisement de main-d'œuvre qualifiée, zone de chalandise pour certains... Des revirements de conjoncture ou des choix stratégiques peuvent cependant l'amener à reconsidérer ses choix.

### Une anticipation insuffisante

« La difficulté aujourd'hui est que la notion d'entreprise dépasse celle de territoire. Or, l'emploi est intrinsèquement ancré dans le territoire », souligne Thierry Le Paon, président du groupe CGT au Conseil économique, social et environnemental (CESE). Selon lui, trop souvent, « il n'y a pas d'anticipation de fermetures de site qui sont pourtant connues depuis longtemps ». De son côté, Jean-Christophe Sciberras, président de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), considère que « le lien entre entreprise et territoire ne va pas de soi. C'est vrai, spontanément, l'entreprise agit sur son propre périmètre d'implantation. Mais il ne faut pas occulter une réalité : les salariés éprouvent des difficultés à être naturellement mobiles d'un point de vue professionnel. Cet état de fait impose donc aux entreprises de s'intéresser aux territoires où elles évoluent. »

Par exemple, les employeurs sont particulièrement intéressés par les organismes de formation proches de leur lieu d'implantation. C'est le cas pour les établissements de formation initiale qui peuvent être bénéficiaires des versements du produit de la taxe d'apprentissage. Mais pour Jean-Christophe Sciberras, qui est par ailleurs DRH France du groupe Rhodia, « on demande trop souvent aux responsables des ressources humaines de résoudre des équations à 25 inconnues ». « La vraie question est celle de la mobilité géographique des salariés. Y répondre n'est pas facile, même pour les organisations syndicales. » Le représentant de l'ANDRH juge également que le maintien de l'employabilité

des salariés reste un sujet « tabou » pour les syndicats dans le cadre de la négociation collective. Dans ces conditions, pour les entreprises, il s'avère « difficile de faire de l'anticipation ».

À ce sujet, Luc Lemière, directeur associé de Sémaphores, constate que la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est « une approche qui a visiblement du mal à produire les bénéfices attendus ».

### 10% des entreprises couvertes par un accord GPEC

L'obligation légale de négociation triennale qui s'applique aux entreprises de 300 salariés et plus ne produit ainsi « pas les résultats escomptés » : « Seulement 10 % de ces entreprises ont conclu un accord » sur ce thème. De plus, poursuit Luc Lemière, l'articulation entre GPEC et formation tout au long de la vie se caractérise par sa « modestie ». Cette lacune pourrait expliquer un certain « désengagement des salariés » causé par une trentaine d'années de chômage de masse et, désormais, « une crise du travail ».

Pour Thierry Le Paon, il faut rompre avec l'exclusion du marché du travail des jeunes et des seniors : « On ne peut plus faire reposer la création de richesse sur les seuls 30-50 ans. » Selon lui, patronat et syndicats doivent se doter de davantage de « lieux de rencontre et d'échange ». Il estime également que « les branches ne se parlent pas entre elles » et regrette « l'absence d'acteurs pour véritablement organiser le dialogue au niveau interprofessionnel ».

### Une logique ministérielle

Face à cette situation, quel rôle peut jouer l'État ? Pour Marc El Nouchi, délégué général au pilotage des Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), ces nouveaux services déconcentrés, créés en 2010 dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), « commencent à relever le défi ». Même

si, au départ, « il n'a pas été prioritairement demandé aux DIRECCTE de faire de la synergie et de la transversalité alors que leur pilotage est resté inscrit dans une logique ministérielle. Ces services ont énormément de partenaires. Des actions horizontales émergent cependant entre leurs différents pôles : emploi, travail, développement économique... Le métier des DIRECCTE reste très difficile », conclut Marc El Nouchi. ■

### Les solutions sont dans les territoires



« Je crois aux territoires », insiste Xavier Bertrand dans une déclaration retransmise aux quelque 400 participants du colloque. Selon le ministre du

Travail, de l'Emploi et de la Santé, « c'est au plus près des territoires que l'on peut aujourd'hui trouver les bonnes réponses ». Cette prise en compte de l'enjeu local appelle « une évolution des politiques de lutte contre le chômage », avec, pour premières préoccupations, de favoriser l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, en particulier les jeunes, et de répondre aux besoins de recrutement des métiers en tension. Au cœur de la stratégie de l'État, les préfets de région ont à assurer « un rôle majeur de coordination » des politiques publiques de l'emploi au niveau local. Trois réformes sont aujourd'hui à l'œuvre : En vigueur depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2011, le Contrat de sécurisation professionnelle (CSP) doit permettre de mieux répondre aux ruptures dans les parcours individuels des salariés. La réforme en voie d'achèvement des Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) vise, elle, à faciliter la mobilité interbranches et, au plus près des territoires, à mieux accompagner les entreprises dans le développement de leurs compétences internes. Enfin, la nouvelle feuille de route de Pôle emploi visera à apporter « un meilleur service » aux demandeurs d'emploi en s'appuyant sur une plus large autonomie d'action des directions régionales de l'opérateur.





▲ Bernard Parmantier

◀ Carine Seiler

▼ Vincent Chriqui



▲ Stéphane Lardy

◀ Pascale Gérard

▼ Philippe Cailla



## Vers des parcours de "continuité professionnelle"

Lors de la précédente campagne présidentielle, le besoin de mise en œuvre du concept de « sécurisation des parcours professionnels » s'est affirmé comme l'un des enjeux majeurs du champ social. Aujourd'hui, alors que se profilent de nouvelles échéances électorales, si les mots changent, la problématique demeure entière.

### Des parcours moins linéaires

« La continuité professionnelle a pour objet de réduire la vulnérabilité des actifs tout au long de leur carrière lors de ruptures de parcours subies ou choisies, qui se traduisent par des périodes de transitions professionnelles », affirme Carine Seiler, directrice du Pôle Politiques de formation de Sémaphores. Les parcours professionnels sont en effet « de moins en moins linéaires », la relation entre la formation suivie et l'emploi occupé étant moins systématique aujourd'hui. Et cette tendance ne devrait que se vérifier à l'avenir. Alors comment mieux articuler les interventions de l'ensemble des acteurs appelés à agir dans les territoires pour sécuriser les trajectoires individuelles ?

Pour Pascale Gérard, vice-présidente du Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), en charge de la formation professionnelle et de l'apprentissage, la notion de « continuité professionnelle » impose de faire sortir les individus d'une « logique de statut » qui est actuellement liée aux différents dispo-

sitifs de prise en charge auxquels ils peuvent prétendre. L'objectif de la démarche est de « mêler emploi et formation en intégrant éventuellement un élément de rémunération lors de la réalisation d'une formation. Il faut considérer que la formation est une activité », poursuit Pascale Gérard.

### Une mobilité protégée

La région PACA vient d'adopter son Contrat de plan régional de développement des formations (CPRDF) qui doit être signé avec l'État pour la période 2011-2015. Dans ce cadre, l'exécutif régional a décidé d'essayer de donner corps à une réelle continuité professionnelle en développant une « approche curative », permettant d'assurer une « mobilité protégée » pour les bénéficiaires. En termes de financement, la Région compte s'appuyer sur des fonds sectoriels créés en partenariat avec certaines branches. Un accord de principe a également été trouvé avec l'État pour financer un fonds de continuité professionnelle.

Avec ces outils, la Région souhaite gagner en réactivité et mieux coller aux besoins de ses territoires. Au niveau national, le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) a le mérite d'exister, mais il n'est « pas très rapide », juge Pascale Gérard. « Faut-il des fonds régionaux ? Je ne sais pas. Le nerf de la guerre, c'est de savoir qui met au pot », observe, de son côté, Stéphane Lardy, secrétaire confé-

déral de Force ouvrière (FO). Le FPSPP est « un outil au service d'une politique » voulue à l'origine par les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel, rappelle-t-il. Dans ce cadre, syndicats et patronat ont notamment décidé de faire porter leur effort, tant au niveau national que régional, sur la maîtrise des savoirs de base. En outre, « à l'échelon régional, les partenaires sociaux et les Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) travaillent déjà ensemble pour trouver des solutions », ajoute Stéphane Lardy qui dit ne pas croire aux « actions qui tombent d'en haut » : « L'essentiel se passe sur le terrain. » Pour Vincent Chriqui, directeur général du Centre d'analyse stratégique (CAS), il faut s'interroger sur la manière « d'équiper les salariés dans un contexte où s'accroissent les destructions d'emploi ». Le défi consiste à « sortir de la religion du diplôme » acquis en formation initiale tout en se préparant à exercer « des métiers de plus en plus spécialisés ».

### Quelle responsabilité partagée ?

Côté entreprise, Bernard Parmantier, directeur des relations sociales de GDF-Suez, insiste sur la « notion de coresponsabilité » qui doit prévaloir entre le salarié et son employeur dans le domaine du maintien de l'employabilité : « Il faut que les efforts soient réalisés des deux côtés », même si, légalement, il incombe à l'entreprise de veiller à l'adaptation des compétences de leurs collaborateurs. Le groupe

GDF-Suez s'est doté d'un plan à moyen terme afin d'anticiper les principales évolutions qui concerneront ses métiers d'ici 4 ou 5 ans. « *Le terme de carrière a pratiquement disparu. Le marché du travail est devenu non lisible pour la plupart des salariés* », constate pour sa part

Philippe Caïla, directeur général de l'Association nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA). Un manque doit en urgence être comblé estime-t-il : « *Nous avons besoin d'une cartographie dynamique des besoins en compétences des territoires. Par qui*

*doit-elle être réalisée? L'État, les partenaires sociaux, les conseils régionaux? Ce qu'il faut, c'est un minimum de concertation territoriale et que les individus ne soient pas prisonniers des jeux d'acteurs.* » ■

**Dialogue entre Pierre Ferracci et Christian Charpy, directeur général de Pôle emploi.**

**PF: Quel bilan tirer de l'action de Pôle emploi dans l'élaboration des CPRDF ?**

**CC:** On peut déplorer que Pôle emploi ne soit pas signataire, aux côtés de l'État et des régions, des contrats de plan régionaux de développement des formations. Nous n'avons pas été systématiquement associés aux instances de concertation régionales mais avons participé à la phase de diagnostic dans la quasi-totalité des régions.

**PF: En matière de formation, la relation entre Pôle emploi et les régions reste perfectible...**

**CC:** Aujourd'hui, le partage des rôles et la complémentarité de nos interventions vont plutôt dans le bon sens. Pour preuve, Pôle emploi a d'ores et déjà lancé une procédure d'achat commun avec deux régions. Un courrier, que j'ai cosigné avec Alain Rousset, président de l'Association des régions de France (ARF), a également été adressé aux directeurs régionaux de Pôle emploi pour les inviter à une meilleure collaboration avec les exécutifs régionaux en matière de formation des demandeurs d'emploi.



**PF: Que penser de la requête de certains élus visant à confier la compétence "emploi" aux régions ?**

**CC:** Cela reviendrait à transférer la tutelle de Pôle emploi de l'État aux conseils régionaux. Nous venons à peine de réaliser la fusion entre l'ANPE et les Assédic ; remettre en cause ce chantier aujourd'hui n'est pas réaliste. Je ne vois pas ce qu'apporterait de plus le fait de décentraliser vers les régions la compétence du service public de l'emploi. Favoriser l'insertion professionnelle des demandeurs d'emploi répond à un intérêt commun, autant national que régional. Il y a donc une vraie nécessité à encore renforcer le travail conjoint pour élaborer des solutions opérationnelles dans les territoires.

**PF: La fusion ANPE-Assédic a été délicate car il a fallu faire face à un déferlement de nouveaux chômeurs avec des moyens limités. Comment va se concrétiser la déconcentration de l'action de Pôle emploi qui se profile ?**

**CC:** Après la création de Pôle emploi fin 2008, il y a eu une phase de centralisation des modes d'intervention nécessaire pour réussir la fusion sur tout le territoire. Cette période est aujourd'hui achevée et il faut désormais répondre aux besoins de décentralisation de l'action du premier opérateur du service public de l'emploi en s'appuyant sur ses directeurs territoriaux. Pôle emploi doit cependant pouvoir continuer à mettre en œuvre les commandes précises de sa tutelle et des partenaires sociaux. La nouvelle feuille de route 2012-2014, en cours de discussion, devrait donc mêler action centralisée et délégation de pouvoir.

## Les gisements de croissance des territoires

Indéniablement, « *les territoires et leurs caractéristiques constituent un facteur essentiel d'attractivité pour les entreprises* », affirme Yannick Imbert, directeur en charge des mutations économiques à la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale. Mais la mondialisation de l'économie a entraîné « *une fracture territoriale* » : « *À l'échelle mondiale, une région française ne représente pas grand-chose dans le choix des entreprises internationales.* »

**Pour une meilleure attractivité des territoires**

« *Il y a un syndrome Toyota* », confirme Alain Petitjean, directeur général de Sémaphores, en référence à la dernière implantation d'envergure d'une entreprise de taille mondiale

sur le territoire français. Effectivement, l'arrivée du constructeur japonais à Valenciennes remonte déjà à plus de dix ans... Toutefois, selon Alain Petitjean, la compétition entre les territoires pour attirer ce type d'entreprise est aujourd'hui « *illusoire* » : « *Le problème est plutôt de savoir comment un territoire peut être perçu comme attractif pour les personnes qui y vivent déjà. Plusieurs paramètres sont, semble-t-il, sous-estimés : l'accès au logement aux loisirs, à la culture, au savoir... Un territoire doit être un offreur de compétences afin que ses habitants disposent de possibilités identifiées de reconversion.* »

Vaste chantier donc, d'autant que le tissu français d'entreprises se caractérise par son déséquilibre, contrairement à l'Allemagne ou même à l'Italie. « *En France coexistent des*

*grands groupes puissants et des TPE-PME très nombreuses, mais, finalement, peu d'entreprises de taille intermédiaire, de 250 à 5000 salariés* », précise Olivier Duha, président de Croissance Plus, l'association des entreprises en forte croissance. Le co-président de Webhelp déplore au passage « *le manque de culture entrepreneuriale* » qui ralentit, en France, la construction d'une société de la connaissance génératrice d'emplois et de richesse.

**Un réel besoin de revitalisation**

Pour Sergio Arzeni, directeur du Centre pour l'entrepreneuriat, les PME et le développement local de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), « *il existe un réel besoin de revitalisation des ter-*



Alain Petitjean ►  
▼ Yannick Imbert



Anousheh Karvar ▲

◀ Olivier Duba

▼ Sergio Arzeni



## Les régions ne souhaitent pas tout piloter

« Les régions ne souhaitent pas être le chef de file de toutes les compétences, mais elles ont toutefois l'ambition de coordonner un certain nombre de politiques stratégiques pour leurs territoires », affirme dans une intervention vidéo Jean-Paul Denanot, président du conseil régional du Limousin et de la commission Formation professionnelle de l'Association des régions de France (ARF). Les régions sont ainsi doublement compétentes en matière de formation professionnelle et de développement économique. Elles souhaitent également jouer un rôle pilote dans la structuration locale du service public de l'orientation. Pour Jean-Paul Denanot, les CPRDF en cours de signature entre les services de l'État et les exécutifs régionaux constituent une « réelle avancée ». Il déplore cependant que les régions n'aient « pas réussi à imposer des données chiffrées » dans cette contractualisation quinquennale (2011-2015) : « Cela aurait permis de gagner en visibilité et de davantage travailler à moyen terme. » Pour renforcer la sécurisation des parcours professionnels et mieux répondre aux besoins des territoires, Jean-Paul Denanot se dit favorable à des « déclinaisons régionales » du FPSPP. Il plaide aussi pour l'attribution aux régions des recettes de la taxe d'apprentissage. Enfin, il reste à ses yeux « un travail en commun à mener pour coordonner l'action en matière d'emploi avec les partenaires sociaux et l'État ».

ritoires après leur désertification et, surtout, l'affaiblissement de l'activité industrielle ». La solution, selon lui, réside dans la concentration de « compétences spécifiques dans un même territoire ». Il délivre ainsi un satisfecit aux initiatives françaises prises dans ce domaine avec la création des grappes d'entreprises ou, plus récemment, des pôles de compétitivité.

## Le succès des pôles de compétitivité

Au sein du pôle Cosmetic Valley qui s'étale sur trois régions et sept départements à l'ouest de Paris, la démarche s'est révélée payante avec 3 000 emplois créés en six ans dans le secteur de la parfumerie cosmétique.

« Les pôles de compétitivité sont effectivement un des fers de lance de la construction territoriale » en termes de développement économique, analyse Anousheh Karvar, secrétaire nationale de la CFDT. Elle relativise cependant le succès de la démarche : « Nous avons assisté à une forme de saupoudrage car chaque territoire voulait le sien. Il faut maintenant réfléchir à des regroupements pour atteindre une taille critique. » Cet enjeu est important car « les

pôles de compétitivité peuvent être des lieux d'expérimentation sociale ». Reste que globalement, « il existe une insuffisance de moyens en matière d'animation et de conduite de projet » au niveau local, note Alain Petitjean. Sur ce point, les partenaires sociaux ont leur rôle à jouer. Sont-ils organisés pour ? « Le dialogue social territorial existe de longue date, depuis les premières étapes de la décentralisation des compétences de l'État. On a d'ailleurs assisté à une multiplication des instances » qui nuisent peut-être à leur lisibilité, avance Anousheh Karvar. La syndicaliste juge qu'il faut sans tarder s'interroger sur ce que produisent vraiment les échanges entre syndicats et patronat au niveau territorial : « Pour obtenir une légitimité et participer à la construction territoriale, le dialogue social au niveau local doit avoir des effets, c'est-à-dire se concrétiser par des négociations. » ■







De gauche à droite : Gilbert Azoulay, Pierre Ferracci, Bertrand Martinot et Philippe Maitreau.

## Leadership et gouvernance territoriale : quels enjeux ?

L'emploi est « d'abord une compétence régionale » et donc peu partagée par l'État avec les acteurs locaux, relève Philippe Maitreau, président de la Commission Territoires, Emploi & Développement économique de l'Association des maires des grandes villes de France (AMGVF).

### Le rôle reconnu des maisons de l'emploi

Reste que « les politiques menées ne peuvent réussir si on ne tient pas compte de la dimension de proximité, au niveau infrarégional », assure le maire adjoint de Mulhouse. Dans ce territoire du Bas-Rhin, la gouvernance des politiques de l'emploi développées par la collectivité est « liée à l'action de la maison de l'emploi qui joue un rôle d'ensemblier ». Sur le terrain, les services des collectivités travaillent surtout avec les sous-préfets. Problème : leur turn over rapide, avec une durée moyenne en poste de deux ans, « impose de toujours tout réexpliquer aux nouveaux arrivants », déplore Philippe Maitreau. « L'État a-t-il les moyens de tout coordonner ? », interroge Pierre Ferracci en soulignant que le calendrier des politiques régionales est cadencé sur la durée des mandats politiques, soit six ans.

Pour le président du Groupe ALPHA, il existe sur les territoires « des logiques de besoin un peu oubliées, que ce soit par l'État ou les régions ». Pierre Ferracci plaide ainsi pour « une concertation très large entre tous les

acteurs impliqués dans l'élaboration des stratégies d'emploi et de formation ». Cette phase d'échanges menée à son terme, il est alors temps d'identifier « le pilote le plus pertinent » pour conduire la politique retenue, son action devant être « évaluée par les autres » parties prenantes. « Si on ne parvient pas à mieux délimiter le rôle, les compétences et les interventions de chacun, le système restera inefficace », juge-t-il.

### Pour une clarification des compétences

La réforme des collectivités territoriales prévue par la loi du 16 décembre a bien ébauché de premières pistes en la matière, au-delà du seul sujet de l'emploi et de la formation. Mais ce ne fut pas le cas de la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie. « C'est volontairement qu'il n'y a pas eu dans ce texte de véritable clarification des compétences. Le gouvernement et le législateur ont fait le pari de gagner en efficacité avec le système actuel », explique Bertrand Martinot, délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP).

Le représentant de l'administration centrale insiste toutefois sur « le devoir » stratégique pour l'État de « mettre en cohérence » car les besoins de coordination sont forts pour faire vivre efficacement les choix de politiques publiques sur

l'ensemble du territoire. « Les conseils régionaux regrettent que la loi de 2009 sur la formation ne leur ait pas confié le rôle de chef de file. Je peux le comprendre car les régions ont la compétence de droit commun pour les jeunes et les demandeurs d'emploi. Mais l'État ne peut pas disparaître. S'il y a un acteur qui peut tout coordonner, c'est bien lui », poursuit le DGEFP. Et Bertrand Martinot de citer la mise en œuvre du Contrat de sécurisation des parcours (CSP) qui, estime-t-il, ne peut être correctement déployé que sous le pilotage de l'État, par Pôle emploi, l'AFPA et les opérateurs privés de placement : « Les régions ne pourraient jouer le même rôle avec ce dispositif à destination de bassins d'emploi ciblés. »

### Quelle stratégie pour l'État ?

Pour Pierre Ferracci, deux solutions sont aujourd'hui envisageables pour renforcer l'efficacité de la gouvernance des politiques d'emploi et de formation au niveau territorial. Premièrement, il s'agirait « d'aller plus loin dans la définition de la compétence de chacun des acteurs » et, donc, de s'inscrire dans une logique d'approfondissement de la décentralisation. La deuxième option consisterait à s'orienter vers « des compétences partagées en définissant précisément la distribution des rôles ». Dans tous les cas, « L'État a un rôle stratégique à jouer en matière d'évaluation des politiques conduites ».

