# La gestion territorialisée de la ressource humaine : quelles innovations pour quelles actions ?

**Zino KHELFAOUI**
Directeur Centre associé CEREQ
UMR CNRS MTE 3027
Université Montpellier III
zino.khelfaoui@univ-montp3.fr

## Introduction

La réflexion aujourd'hui engagée sur le rôle de la GRH doit faire à notre sens un détour par la notion de territoire. Dans les pays industrialisés, qui ont pu croire à l'universalité du modèle fordiste, nombreux sont les territoires qui ne trouvent plus ou n'ont jamais trouvé le secret de leur développement dans ce modèle. Ils exploitent alors de nouvelles opportunités et font émerger dans les faits des systèmes de construction économique et sociale manifestement en rupture avec les normes de la croissance et de l'accumulation. Qu'ils aient été au coeur du processus d'accumulation ou placés en sa périphérie, ces territoires sont confrontés à de nouveaux défis du fait des graves dysfonctionnements du marché du travail. Concrètement ils mettent en place par des approches successives et tâtonnantes tout un ensemble d'opérations de développement portant sur des pratiques renouvelées de mobilisation et de développement des ressources humaines.

Ainsi, la mondialisation est concomitante de nouvelles formes de territorialisation ou de reterritorialisation de l'économie dans lesquelles s'articulent à l'économique les paramètres d'ordre institutionnel et social. Nouveau système certainement, nouveau modèle ? Probablement. Pourvu que l'on raisonne en termes de superposition et non en termes de substitution.

Les fonctions essentielles de la modernité du développement des territoires fondent des logiques nouvelles d'un développement plus endogène qui se superpose aux logiques anciennes de l'économie de production et de consommation de masse. Les logiques de l'économie de l'environnement, de l'information, de la formation et de la ressource humaine, beaucoup plus fréquemment investies par les pays du sud de l'Europe mettent en avant scène des territoires aux économies complexes où sont indissociables

institutions et marché. Ainsi dans le système d'emploi apparaissent étroitement articulés entre eux les trois acteurs que sont les individus, les entreprises de petite et moyenne dimension et les institutions. Les représentations et les stratégies que les acteurs adoptent correspondent à un système alternatif superposé aux anciennes logiques. L'observation doit porter sur le moyen et long terme et sur des espaces économiques de proximité.

Ces deux références poussent à proposer une lecture de l'économique et du développement de la GRH sensiblement différente de la lecture traditionnelle dans laquelle la construction de l'identité économique et professionnelle des personnes, l'élaboration de la trame et du fil du tissu productif et des réseaux de la petite entreprise, de même que la logistique institutionnelle fondent la nouvelle économie de la ressource humaine, première variable stratégique des territoires placés dans les turbulences de la mondialisation. On conçoit alors que l'innovation dans les stratégies d'acteurs au sein des territoires soit nécessaire.

## 1. Les exigences de la diversification des territoires

Les composantes socio-économiques et la légitimité des intérêts des acteurs économiques et sociaux dans les territoires supposent pour que le développement s'effectue dans une certaine cohérence que les mutations socio-économiques soient anticipées et pensées de façon articulée à l'environnement et à la sphère sociale.

Le présent article s'attache ainsi à montrer que, des fonctions immatérielles fondent les logiques nouvelles d'un développement à la fois plus complexe et plus endogène capable de se superposer aux logiques anciennes de l'exclusive économie de production et de consommation de masse. Cette diversité ouvre alors probablement le champ de nos représentations et des stratégies que les acteurs peuvent adopter dans les territoires à des systèmes alternatifs superposés aux anciennes logiques. Il est certain que ce sont les systèmes soucieux d'abord de la formation qui sont susceptibles d'accélérer les constructions des identités économiques et professionnelles des personnes et des cohortes en mal d'insertion dans l'économie.

Résultat d'une histoire économique la diversification acquise des territoires se combine avec une diversité en oeuvre des logiques selon lesquelles les acteurs engagent du développement dans les bassins d'emploi. La ressource humaine se trouve alors placée en avant scène de tout développement.

### 1.1. Trajectoires économiques et diversité des territoires

Il semble que l'approche économique historique soit susceptible d'offrir des ouvertures dans l'ordre des stratégies pour le développement. Les faits ignorent les segmentations scientifiques et la saisie des trajectoires de l'intégration des territoires dans l'économie

mondiale suppose de faire un détour par l'histoire des structurations économiques dont témoignent ces territoires.

Si on observe plus précisément les dernières décennies écoulées, on peut admettre que le système a vécu quatre phases principales dans lesquelles les acquisitions et les préférences développées dans une phase se sont superposées à celles des phases antérieures.

Après la dernière guerre mondiale, nous vivions encore en Europe essentiellement une économie de "**production**" dans laquelle la valeur centrale des systèmes était donnée par les activités et l'accumulation industrielles. En effet jusqu'au milieu des années cinquante, les indicateurs régionaux font surtout état d'une reproduction des avantages relatifs obtenus par certaines régions (le nord, l'est de la France et le bassin parisien) traduisant par leurs indicateurs démographiques et d'emploi les gains obtenus par cette économie industrielle. Jusqu'à cette période et pour ne parler que de la France, la grande majorité des régions ne connaît alors que des trajectoires séculaires de stabilité ou de légère régression d'emploi.

Dans la phase suivante qui débute au milieu des années cinquante, la valeur centrale du système devient la **consommation**, la consommation de masse ; les objectifs deviennent essentiellement des objectifs de vente. La publicité prend à ce moment-là ses lettres de noblesse et l'objectif premier de l'entreprise n'est plus de produire mais de vendre. C'est à ce moment-là que les régions industrielles cessent d'être privilégiées et les indicateurs de la disparité territoriale dans le pays témoignent d'un resserrement autour des normes. Ce resserrement s'explique tout à la fois par l'implosion industrielle plus rapide dans les régions qui s'étaient spécialisées dans le haut secteur ainsi que par une augmentation diffuse dans les régions de l'activité de tous les services marchands aux ménages.

Avec les années soixante-dix apparaît alors une troisième phase fondée sur la recherche de **la qualité de vie**. Les données d'environnement de même que la sophistication des services prennent alors une place de plus en plus grande. La ville tente de partir à la campagne. Cette économie des **services et de l'immatériel** s'étend avec une grande rapidité à ce moment-là. Les entreprises sont amenées à se spécialiser c'est-à-dire à externaliser leurs services pour être toujours plus efficaces dans la recherche de qualité. En même temps qu'elles se spécialisent elles deviennent plus petites, dissocient leurs fonctions dans l'espace et accentuent la diversification des territoires.

Enfin depuis le milieu des années quatre-vingts on a vu apparaître une **économie de la ressource humaine,** du savoir, du savoir-faire et du faire-savoir (formation) qui se développe en manifestant des exigences toujours plus fortes en matière de qualifications, de compétences, d'autonomie, de créativité et d'innovation. Dans cette dernière phase, paradoxe apparent, l'augmentation massive du chômage au plan macro-économique est, d'une manière certaine, fortement liée à la recherche de spécialisation et d'efficience d'un système économique de l'immatériel qui fonde toute son efficacité

sur une combinaison capital-travail dans laquelle le travail prend la première place : la ressource humaine adaptée devient rare dans le même temps où progresse ce chômage des moins qualifiés ou des porteurs de qualifications moins adaptées.

On insistera particulièrement sur le mécanisme de superposition de ces quatre phases car c'est au travers de l'articulation dans les territoires des différentes forces et formes qu'elles ont créées chacune qu'il faut comprendre la physionomie puis la dynamique de l'emploi local. Les faits montrent que chaque étape, parce qu'elle a des logiques différentes, agit sur les territoires de façon spécifique sans reproduire les logiques de localisation et de développement de l'étape précédente. La distribution des populations n'obéit pas aux mêmes contraintes, la localisation des emplois en fonction des ressources naturelles ou des contraintes énergétiques ne représente désormais qu'une minorité d'actifs. La localisation des activités en fonction de l'agrément des lieux a tendance au contraire à devenir dominante. Les évolutions du système productif agissent donc sur les territoires mais ces derniers exercent également des effets retours essentiels, la dernière notion avancée d'agrément des lieux en est un exemple.

L'histoire économique nous a donc transmis une diversification des territoires. Elle oblige à adopter une vision beaucoup plus complexe que la seule vision uniciste et comptable du niveau de revenus. Les aménageurs devront donc aborder la compréhension des régions et des bassins d'emploi par des indicateurs de structures qui traduisent mieux l'image d'une histoire économique, et par des indicateurs de flux qui sont les seuls à pouvoir donner une vision des dynamiques en cours pourvu qu'ils soient calés sur le moyen terme. Ils verront alors que les zones de plus forte croissance cumulent les problèmes sociaux et battent les records de chômage par le jeu des migrations.

### 1.2. La ressource humaine en avant scène du développement

Trois constatations s'enchaînent, s'éclairent mutuellement par lesquelles nous retrouvons le poids désormais fondamental de la ressource humaine donc de la formation.

**La première constatation** concerne cette **diversification** des modèles locaux de développement qui sont tous appuyés sur un enrichissement et un élargissement des **capacités des savoirs** des compétences humaines. Les transformations de l'économie ont fortement relativisées la fonction industrielle puisque l'exode industriel en France se poursuit à un rythme annuel qui avoisine les 100 000 emplois. Ces mutations ont également porté en avant scène la petite entreprise. Quelles que soient les stratégies économiques, parce que sept emplois sur dix sont désormais des emplois de service dans lesquels se développent la relation homme-homme et non la relation homme-machine les recherches de qualité, de compétence, de savoir-faire à tous les niveaux, même les plus modestes de la hiérarchie professionnelle, sont devenues essentielles.

**La deuxième constatation** concerne la **différenciation** qu'il convient d'introduire entre marché du travail et système d'emploi. Ces deux notions doivent être utilisées dans les bassins d'emploi sous peine d'accroître les risques de désarticulation du système social, il y a bien en effet un marché du travail sur lequel se confronte des offreurs et des demandeurs et pour toutes les qualifications supérieures, toutes les compétences nécessaires aux systèmes productifs le salaire et son niveau sont bien déterminés selon les règles du prix des qualifications rares étant surpayées tandis que les qualifications les plus abondantes ou délaissées voient leur prix s'effondrer. Mais en parallèle s'est développé un système d'emploi dans lequel trois partenaires au moins sont présents les acteurs sont alors les offreurs, les demandeurs et les institutions. L'approche territoriale des systèmes d'emploi révèlent de façon beaucoup plus urgentes que dans une approche macro-économique la nécessité de procéder à des stratégies de construction d'une offre de travail beaucoup plus élaborée et pour laquelle la multiplication des stages de courte durée paraît vaine.

**La troisième conséquence** de cette extension de la ressource humaine concerne les différences introduites par les acteurs dans les bassins d'emploi entre la notion de **développement et la notion de croissance**. La croissance n'est que la progression d'un indicateur économique simple : le produit ou le revenu. Le développement c'est une croissance assortie d'un grand nombre de conditions au rang desquelles figurent une meilleure répartition entre les agents économiques, une construction de liens et d'articulation entre les données économiques et sociales, un projet politique, de politique économique et sociale dans lequel l'homme ait sa place. La croissance n'est pas à juger par rapport à l'homme tandis que le développement ne peut s'évaluer qu'en référence à la ressource humaine et au projet des acteurs.

## 2. Innovation dans les actions sur le système d'emploi territorialisé

Pour l'essentiel la place centrale qu'occupe désormais les qualités de la ressource humaine dans le processus de création de richesse rend obsolète la notion de l'existence d'un "volume disponible de travail", notion[1] reprise par divers économistes qui ne manquent pas de célébrité (Jeremy Rifkin, 1995). Cette notion n'est heureusement pas utilisée dans les schémas régionaux de développement. L'innovation centrale est dans la **conception même du travail** qui n'est plus une résultante mais tend à devenir une fonction motrice.

Mondialisation ? Certes ! Des solidarités manifestes se sont développées dans les secteurs économiques par les marchés mondiaux introduisant par là des effets directs sur les marchés du travail régionaux. Toutefois les observateurs aboutissent à des conclusions plus contradictoires qu'on ne le pense généralement et si les Etats se trouvent plus souvent mis en échec dans leur politique d'emploi, les régions par contre

[1] Jeremy Rifkin, "La fin du travail", 1995, traduction La Découverte, Paris, 1996.

se trouvent plus souvent interpelées. Certes l'unification des marchés du travail a et aura des effets de plus en plus sensibles au niveau des territoires. Eddy Lee du bureau international du travail, Genève[2], constate "qu'une fraction croissante de la population active du monde est employée dans des activités intégrées, avec le développement de celles-ci, dans des courants internationaux d'échanges et d'investissement. Il souligne ainsi qu'un nombre croissant de travailleurs de par le monde est placé dans le champ des relations économiques internationales. De fait une fraction croissante de la population active se trouve au niveau mondial dans des secteurs en relation avec ces marchés mondiaux, mais ces constatations valent surtout pour la main-d'oeuvre industrielle et c'est R.B. Freeman qui, en 1994, chiffrait la progression de la fraction de main-d'oeuvre industrielle mondiale employée dans les pays en développement de 43 % à 53 % (évolution sur vingt ans, 1970-1990). Pourtant l'auteur conclue que "malgré les progrès de la mondialisation les politiques nationales continuent d'avoir une influence importante, déterminante, sur le niveau de l'emploi et sur le régime du travail même si les Etats doivent tenir compte des impératifs de la compétitivité internationale". D'ailleurs ces impératifs de la compétitivité internationale ne peuvent pas être chargés de tous les maux et le directeur du département de recherche du FMI (Flemming Larsen) aime à rappeler que l'emploi industriel décline depuis très longtemps dans les pays développés de même qu'il a commencé à se contracter dans la plupart des pays émergents ou en voie de développement. On est donc bien contraint de constater que les changements les plus importants qui agissent sur la sphère du travail ont leur origine dans la structure même des systèmes productifs et dans leur orientation massive vers le secteur des services.

Quelles perspectives et quels enjeux s'ouvrent aux décisions des acteurs du système de l'emploi et de la formation ? Que peuvent-il faire alors dans la diversité des territoires et des économies régionales ?

### 2.1. Effets territoire sur le marché du travail

Dans une vision du marché du travail et du point de vue des **entreprises**, il faut reconnaître que la théorie qui présente le fonctionnement du marché du travail en s'appuyant seulement sur les deux concepts de marché interne et de marché externe des entreprises ne rend pas compte dans les territoires de deux ensembles de plus en plus incontournables que sont, aux deux extrêmes qui parfois se rejoignent, la population des "exclus du marché" qu'il soit interne ou externe et celle des créateurs d'entreprise c'est-à-dire des créateurs d'emploi, donc d'élargissement du marche du travail.

Par ailleurs, alors que l'emploi industriel des grands groupes, se contracte singulièrement en France, la croissance de l'emploi dans les petites et moyennes entreprises suppose des stratégies fortement enracinées dans les territoires, des réseaux

[2] BIT, "L'emploi dans le monde 1996-1997" et "La mondialisation et l'emploi : des craintes justifiées ?", *Revue Internationale du Travail*, 1996-5.

d'accompagnement, de formation et de gestion sur lesquels le petit entrepreneur devra s'appuyer. Sans ces réseaux comment imaginer qu'un tissu productif comme celui du Languedoc-Roussillon qui voit 11 à 12 % du nombre d'entreprises présentes se créer dans l'année puisse se développer dans la cohérence. Ces chiffres sont typiques de régions comme Ile-de-France, Provence-Côte d'Azur, Languedoc-Roussillon.

Quand à **l'effet territoire sur les personnes**, il faut s'appuyer sur l'observation des trajectoires d'entrée sur le marché du travail, en particulier pour les populations les moins favorisées, les moins formées, pour percevoir toute l'importance que peuvent prendre les mesures d'accompagnement de l'insertion des jeunes dans le système d'emploi-formation.

Au niveau des faibles et moyennes qualifications c'est-à-dire pour la très grosse majorité du marché du travail on sait depuis longtemps, à la suite des travaux du LIRHE de Toulouse (anciennement Institut d'Etudes de l'Emploi) et du CEREQ, que l'espace d'insertion essentiel des niveaux IV à VI[3] reste le bassin d'emploi. C'est donc à ce niveau que se manifesteront les déséquilibres du marché du travail territorialisé, déséquilibres accrus par les phénomènes migratoires. Selon les régions, les tensions sur le marché du travail seront plus ou moins accentuées. Les courbes de l'insertion des cohortes dressées par les méthodes du longitudinal donnent un aperçu des différences de situations des régions et des territoires. Dans le Languedoc-Roussillon, zone de pression et de très forte immigration interne, les cohortes de jeunes de niveau CAP-BEP sorties à 18 ans s'insèrent plus difficilement par rapport à la moyenne nationale. Le chômage et le rôle des mesures destinées à l'insertion des jeunes ont encore une place essentielle sept années après la sortie du système de formation initiale. 60 % des 25 ans de ce niveau V seulement ont un emploi contre 70 % dans la moyenne française et près de 80 % en Alsace.

La précarité c'est-à-dire la proportion en emplois instables et de courte durée sera très différente selon les territoires.

Les mécanismes de dysfonctionnement qui affectent l'ensemble du marché du travail seront donc plus ou moins marqués selon les territoires. Face à un marché du travail de plus en plus sélectif, exigeant, un marché où les entreprises soumises à une contrainte de résultats sont amenées à sélectionner des travailleurs de plus en plus compétents et qualifiés, ayant une formation technique mais aussi une formation générale de plus en plus solide, à la fois spécialisés et polyvalents, capables de s'insérer dans des équipes tout en étant très autonomes, les acteurs et médiateurs sont amenés de plus en plus à penser un système d'emploi de la formation et de l'insertion complémentaire des temps de la formation initiale et dont la maîtrise, si elle se veut accordée aux exigences du système productif, est inconcevable à un autre niveau que le niveau régional.

---

[3] VI - Pas de formation ; V - CAP/BEP ; IV - Niveau Bac.

## 2.2. Les stratégies émergentes d'acteurs territorialisés

En France, la loi quinquennale de 1993 sur l'orientation des formations semble avoir bien intégré cette nécessité de territorialiser le système des liaisons formation-emploi.

Il faut en fait que les acteurs économiques et sociaux intègrent une contrainte plus large. Le problème d'un système d'emploi territorialisé consiste en fait à créer du développement économique. Penser au niveau territorial à la fois système d'emploi et développement économique n'est plus utopique dans la mesure où la formation devient de plus en plus structurante. Comment imaginer en effet que les 300 000 entreprises qui se créent chaque année en France puissent se lancer et se développer sans une solide formation de leurs nouveaux patrons. On voit donc émerger dans les territoires un certain nombre d'acteurs qui travaillent sur la ressource humaine et se donnent comme contrainte de travailler en partenariat quelles que soient les institutions auxquelles ils appartiennent. Le système d'emploi susceptible de porter de la croissance puis du développement implique nécessairement trois acteurs : les institutions, les entreprises, les individus en recherche d'identité professionnelle.

Ce qui doit émerger dans les territoires correspond à des stratégies mieux coordonnées pour assumer un temps d'insertion et de formation qui se distingue de la formation initiale et de l'activité professionnelle des adultes.

Trois paradigmes semblent indissociables dans ces stratégies innovantes : celui de la durée, celui du territoire et celui d'une revalorisation dans les représentations que se font les médiateurs et les acteurs du marché du travail[4].

**La stratégie de la durée** s'impose du fait du caractère très haché, discontinu, aléatoire et souvent réversible des trajectoires de l'insertion. Il y a stratégie innovante quand les acteurs cessent de se représenter l'insertion sur le marché du travail comme référencée à un temps court, un passage rapide de la formation initiale à l'emploi. Ce modèle existe encore certes à certains niveaux très élevés et très spécialisés de la formation mais cela est devenu l'exception. Par ailleurs, l'approche du temps doit être une approche d'un temps individuel, personnalisé. Dans les territoires les liens entre la formation et l'emploi peuvent et doivent se tisser par chaque individu qui se trouve immergé à la fois dans la formation qu'il a reçu mais dans celle qu'il désire se donner dans une optique de recherche ou de création d'emploi. Il est donc logique de voir se développer toutes les mesures fortement personnalisées du type bilan de compétence. Traditionnellement on essayait de voir dans quelle case on pourrait mettre tel ou tel chômeur, l'optique nouvelle consiste à repérer avec les personnes les caractéristiques fortes de chacune. On est ainsi projeté dans un temps d'insertion beaucoup plus long. Aider à l'analyse des

[4] Cette analyse est également présentée dans le dernier numéro de la revue "Dynamique", revue de la communication Education Nationale/Entreprises, publiée par le Rectorat de l'Académie de Montpellier.

trajectoires et des motivations pour obtenir de tout candidat à l'emploi une mobilisation personnelle débouche sur une construction dans la durée. Paradoxalement cette prise en compte du temps est la seule formule pour réduire le temps global d'insertion des jeunes. Actuellement "baladés" de stage en stage, de mesure collective en mesure collective, ils ont effectué de trop long détours pour arriver finalement au terme de longues années à se trouver et se forger une identité professionnelle. Le système d'insertion actuel gaspille sa jeunesse. Les mesures collectives, mécanistes ont surtout pour effet de dégonfler momentanément les statistiques du chômage mais elles sont inefficaces à terme dans la mesure où elles n'ont rien à voir avec une véritable politique d'accompagnement des trajectoires individuelles dans la durée. La prise en compte individualisée consiste à prendre une à une les personnes dans leur recherche d'identité professionnelle et dans leurs efforts pour mettre en correspondance leurs motivations et les attentes ou potentialités du système économique et social dans lequel les "créneaux" existent pour des acteurs qui doivent être toujours plus autonomes (disparition progressive du rapport salarial).

Bien sûr il existe encore quelques grandes entreprises qui possèdent des postes de travail très normalisés auxquels des formations peuvent préparer mais ces grandes entreprises contractent leurs effectifs. Le fait que plus de 55 % des salariés en France dans le secteur marchand, travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés (cette proportion monte à deux tiers des emplois dans les régions les plus "turbulentes") doit définitivement ouvrir une stratégie du territoire.

**La stratégie du territoire** correspond au temps de l'exode industriel qui frappe les grandes structures et à l'expansion de l'économie des services et de l'immatériel. Au niveau territorial, se développent alors les opportunités de collaboration et de partenariat. Qu'ils appartiennent au domaine public de l'Etat, de la région, des collectivités locales ou aux secteurs privés de la formation du recrutement et de l'orientation, les médiateurs ont la responsabilité de traiter dans la proximité les problèmes d'emploi des catégories sociales et des niveaux professionnels pour lesquels les difficultés de l'insertion sont les plus grandes.

L'offre éducative n'est pas un ensemble monolithique, elle s'articule autour des trois pôles que sont la formation initiale, la formation interne aux entreprises et la formation professionnelle continue. Dans les systèmes régionaux, c'est le territoire du bassin d'emploi qui exprime la plus forte demande d'information sur les liens existant ou à créer entre la formation et l'emploi. La formation initiale ayant donné réponse à une demande sociale d'éducation n'a pas toujours pu combler l'attente de formation professionnelle adaptée aux entreprises.

La formation interne aux entreprises a plus de mal à se développer dans la petite et moyenne entreprise et celle-ci est donc amenée à recourir à des réseaux de proximité contrairement à la tradition de la formation interne aux grandes entreprises. On retrouve ici le vecteur territorial.

Dans la formation professionnelle continue, les actifs vont trouver des moyens d'effectuer des rattrapages ou des mises à jour, voire même des réorientations complètes par rapport à leur savoir antérieur. Il faut savoir en effet que dans la population que nous avons particulièrement étudiée des niveaux V un jeune sur deux à 25 ans, dans un marché du travail aussi instable et dynamique que celui du Languedoc-Roussillon, travaille, sept ans après sa sortie de formation initiale, dans un poste qui n'a rien à voir avec la formation initiale reçue, bagage de ses 18 ans. C'est donc tout un système de formation professionnelle territorialisée qui est en voie de construction. Celle-ci va tirer du milieu local et régional un certain nombre d'orientations essentielles.

La décentralisation suit puis renforce cet état de fait en favorisant la constitution de systèmes locaux de formation où les procédures s'expérimentent dans les régions (création, évaluation, etc.) dans une totale autonomie. La formation au niveau d'un territoire tend ainsi à s'organiser en forme de système, lié au système productif, à la fois déterminé par lui et déterminant de celui-ci. L'innovation qui est en cours réside dans le fait que la formation dans un territoire sera de moins en moins vécue comme une simple variable à développer de façon linéaire proportionnellement au budget accordé. Par le territoire les problèmes du degré d'adaptation des formations et de l'ensemble de la compétitivité du système régional de formation sont placés en avant scène. Au niveau national, l'offre de formation avait tendance à se reproduire à l'identique en faisant peu référence aux transformations du système productif. La prégnance au niveau des territoires du système productif et de la contrainte des débouchés fait muter le système de formation qui se trouve affronté aux contraintes de résultat. Pour les travailleurs enfin, jeunes et moins jeunes, en recherche d'emploi et d'identité professionnelle, c'est encore le territoire qui permet de perdre le moins de repères en gardant ses enracinements. Le travailleur essaie de se construire une position plus favorable par rapport à l'emploi et ce serait en pure perte que l'on pousserait à une grande mobilité au moment de l'insertion-formation d'un jeune peu qualifié. Ceci est contraire à l'explication traditionnelle selon laquelle le chômage était le fruit d'un manque de mobilité. Pour les niveaux de formation les moins élevés, c'est finalement dans un territoire que massivement vont se faire les constructions des capacités et des identités propres aux personnes. Les statistiques de l'apprentissage montrent que les petites entreprises sont beaucoup plus impliquées que les grandes dans ce type d'alternance. L'innovation dans les stratégies territoriales consiste à permettre une implication de plus en plus forte des petites entreprises. Les groupements pour l'insertion, l'emploi et la qualification dans les filières professionnelles paraissent susceptibles à la fois d'impliquer ces petites unités et de rapprocher au maximum le monde de la formation de l'entreprise elle-même. Dans ce type d'innovation chaque entreprise ne se trouve plus isolée et démunie face à un contrat de travail ou de qualification qu'elle est peu compétente pour gérer seule ; c'est le groupement qui apporte une démultiplication de l'efficacité. Ceci n'est possible qu'au travers d'un partenariat territorialisé.

La troisième stratégie innovante **concerne la revalorisation des représentations** que

les différents acteurs se font du système d'emploi et du marché du travail.

On ne peut pas ignorer dans un territoire que ce sont finalement les derniers entrants dans les entreprises, plus jeunes que ceux des cohortes antérieures présentes, qui construisent et renouvellent en continu l'efficacité de notre système économique et social. L'innovation consiste ici à faire cesser un contresens, celui dont souffre les jeunes qui se débattent dans des difficultés économiques et sociales parfois insurmontables. Les entreprises qui n'ont jamais été aussi productives, aussi efficaces savent que la valeur de leur production matérielle et immatérielle, la qualité de leur valeur ajoutée sont en fait gagées sur le renouvellement de leur ressource humaine qui se fait par le bas. Ce sont bien les jeunes qui alimentent année après année la modernisation, la compétitivité, la qualification et requalification, la flexibilité, bref le savoir-faire des entreprises. Le colloque national de 1996 monté par l'OPII sur la question des jeunes a permis de le montrer : c'est finalement parce que les jeunes entrants dans le système productif se préparent à cette "norme" de compétitivité qu'ils sont eux-mêmes à la marge du système d'emploi. Mais dans cette situation ils bâtissent l'ensemble de leurs compétences, l'ensemble de ces compétences qui vont fonder la future norme. Les classer chômeurs, puis chômeurs de longue durée, et un non-sens. On pourrait les reconnaître et cesser de les considérer comme chômeurs ou inactifs. Il est probablement fondamental que l'innovation régionale se traduise par une très forte conscientisation des acteurs du système d'insertion-formation dans les territoires et que les systèmes locaux se donnent plus de moyens pour aider cette genèse d'une jeunesse qui accomplit elle-même ses transformations et ses adaptations. Les fonctions d'efficacité, liées dans les entreprises à la compétence de leurs opérateurs, ont un fondement dans cette créativité que portent les nouveaux entrants. Or cette créativité est acquise en deux temps : celui de la formation initiale où la jeunesse est respectée et servie, celui de l'insertion-formation dans lequel elle l'est moins... Il faudrait dans les territoires plus systématiquement donner alors un statut à ce deuxième temps et le fonder d'abord dans les représentations des acteurs du système d'emploi territorialisé.

## Bibliographie

- Rapport à l'UNESCO, "L'éducation", Commission internationale sur l'éducation sur le XXIe siècle présidée par Jacques Delors, "Le local et le global", p. 45, Edition Odile Jacob, 1996.
- "La dynamique spatiale de l'économie contemporaine", in G.B. Benko, Editions de l'Espace Européen, 1990 ; dont "Développement régonal et services aux entreprises", A.S. Bailly et D. Maillat. "Le national et le régional : quelles autonomie face à la crise capitaliste mondial ?", A. Lipietz.
- "L'emploi en Europe", 1996, Commission Européenne, cf. en particulier "Analyses au niveau régional des créations et pertes d'emplois, du chômage, de l'évolution structurelle de l'emploi".
- "Emploi et développement en Europe du Sud" Gianfranco Bottazzi, Séminaire de Cagliari, 1996, CEE-DGV, Ed. Biplano Gagliari, 1997.
- "Politiques sociales et territoires", Colloque AES, Rennes, 1996.
- Journées des Centres Associés du CEREQ sur le local
    1991 - Aix-en-Provence, "Les approches du local"
    1992 - Strasbourg, "Le local et la relation formation-emploi"
    1993 - Montpellier, "Petite entreprise, système productif local et formation"
    1994 - Besançon, "La stratégie des acteurs locaux dans les politiques de formation"
    1995-1996 - Grenoble, "L'analyse des espaces locaux, Méthodologies, Indicateurs"
- "Dynamiques de l'emploi et développement territorial", Séminaire organisé avec le concours de la Communauté Européenne-DGV, 13-14-15 juin 1995, Montpellier.
- "Problématiques et méthodes", Groupe de travail sur l'analyse régionale de la relation formation-emploi, Documents de travail, CEREQ, mars 1990.
- "Décentralisation de la formation. Marché du travail, institutions, acteurs", Collection des Etudes, CEREQ, n° 64, novembre 1993.
- Sous-groupe "Formation et petite entreprise", rapport du groupe de travail CEREQ, M. Laget in Formation-Emploi-Régions, coordonné par M.H. Gensbittel, rapports et documents CEREQ, 1991.
- Paul J.J., *La relation formation-emploi : un défi pour l'économie*, Economica, Collections Economie Contemporaine, 1989.
- Greffe X., *Décentraliser pour l'emploi. Les initiatives locales de développement*, Economica, 2e Edition, 1989.
- "Formation et nouveaux espaces économiques", *REM*, n° 154 (numéro spécial), vol. 39, 2e trimestre 1991, coordination M. Laget.
- "L'insertion et l'emploi en Languedoc-Roussillon", *REM*, n° 173-174 (numéro double spécial), vol. 44, 1er et 2e trimestres 1996, coordination M. Laget.