

CONSTRUIRE DES ESPACES DE  
COOPÉRATION POUR L'EMPLOI,  
LA FORMATION ET LE  
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE.

**Coordonné par Pierre-Louis Rosenfeld  
et Jean-Pierre Aubert**

Gestion du projet : Katia Pontal-Cogne

CONSTRUIRE DES  
ESPACES DE COOPÉRATION  
POUR L'EMPLOI,  
LA FORMATION ET  
LE DÉVELOPPEMENT  
ÉCONOMIQUE.

**Coordonné par Pierre-Louis Rosenfeld  
et Jean-Pierre Aubert**

Gestion du projet : Katia Pontal-Cogne

# Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| Préface  | 4         |
| Introduction   | 6         |
| Chapitre 1 : Les enjeux économiques et sociaux de la révolution numérique  | 9         |
| Introduction   | 9         |
| <b>Section 1 : La révolution numérique entre développement économique et accroissement des inégalités</b>                            | <b>10</b> |
| I.1 La révolution numérique, facteur de dynamisme  | 10        |
| I.2. L'accroissement des inégalités et des fractures sociales  | 13        |
| I.3. Des inégalités qui compromettent le retour à la croissance à moyen et long terme  | 16        |
| <b>Section 2: Les transformations à l'œuvre</b>  | <b>21</b> |
| 2.1 Deux défis liés à l'innovation: l'emploi et la protection des libertés   | 21        |
| 2.2 Nouvelle répartition des activités dans la société hyper-industrielle  | 23        |
| 2.2.d Importance nouvelle de la proximité  | 26        |
| 2.3 Le travail contre l'emploi?  | 28        |
| Conclusion   | 34        |
| <b>Section 3 : Un monde de plus en plus globalisé qui renforce le besoin de proximité</b>  | <b>34</b> |
| 3.1 Un monde de plus en plus globalisé   | 34        |
| 3.2 Importance nouvelle de la proximité  | 36        |
| 3.3 Le territoire conçu comme espace de coopération  | 38        |
| Chapitre 2: Les dynamiques de la coopération: raisons d'être, acteurs, leviers   | 40        |
| <b>Section 1: Pourquoi coopérer?</b>   | <b>42</b> |
| 1.1 Les défis d'une évolution technologique de plus en plus rapide et la nécessité de faire face à un monde de plus en plus complexe | 42        |
| 1.2 Une autre vision du monde, un sens nouveau à donner au travail   | 45        |
| 1.3 Une organisation du travail plus dynamique   | 51        |
| <b>Section 2: Des acteurs multiples en quête de coopération</b>  | <b>54</b> |
| 2.1 Le panorama des acteurs et leurs logiques d'interaction  | 54        |
| 2.2 La variété des espaces de coopération  | 56        |
| 2.3 Un acteur initiateur de la coopération   | 63        |
| 2.4 Les motivations des acteurs  | 66        |
| 2.5 Des acteurs aux rôles et degrés d'implication variés   | 67        |
| 2.6 La confiance   | 67        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Section 3: Les leviers de la coopération</b>  | <b>72</b>  |
| 3.1 Coopérer: agir collectivement en dehors des procédures   | 72         |
| 3.2 Coopérer: choisir une organisation économique dans laquelle chacun trouve sa place                   | 73         |
| 3.3 Coopérer, s'adapter au Web 3.0   | 74         |
| 3.4 Coopérer: opter pour une forme « plastique et recyclable » de l'action collective                    | 74         |
| <b>Conclusion</b>  | <b>76</b>  |
| <b>Chapitre 3: Créer les espaces de coopération au service de l'emploi</b>                               | <b>79</b>  |
| <b>Introduction: de l'observation à la pratique tant collective qu'individuelle</b>                      | <b>79</b>  |
| <b>Section 1: six conditions pour coopérer</b>   | <b>82</b>  |
| I.1 Partager une vision  | 82         |
| I.2 Définir un cadre et une gouvernance  | 83         |
| I.3 Identifier les acteurs en fonction de leur capacité à apporter une valeur ajoutée                    | 84         |
| I.4 Diagnostiquer les besoins du territoire  | 84         |
| I.5 Adopter une démarche précisant moyens, méthode et calendrier   | 84         |
| I.6 Faire confiance  | 84         |
| <b>Section 2: Dialogue entre acteurs de l'économie collaborative sur l'art et la manière de coopérer</b> | <b>85</b>  |
| <b>Section 3: Portraits d'acteurs face à des changements professionnels</b>                              | <b>92</b>  |
| 3.1 Regarder s'envoler des avions de ligne...  | 93         |
| 3.2 Changer tout en restant fidèle à ses valeurs et ses motivations                                      | 95         |
| 3.3 La transformation du rôle de l'État  | 96         |
| 3.4 Créer son entreprise, une affaire de partage de compétences et de confiance                          | 98         |
| 3.5 Le dialogue social, c'est compliqué, ça s'apprend et ça exige des compétences                        | 101        |
| 3.6 Une vision et un engagement pour construire ensemble   | 102        |
| 3.7 Avoir la volonté d'avancer, aller sur le terrain, payer de sa personne                               | 104        |
| <b>Conclusion: Quels enseignements tirer de ces portraits?</b>   | <b>106</b> |
| <b>Conclusion</b>  | <b>107</b> |
| <b>Lexique</b>   | <b>109</b> |
| <b>Bibliographie</b>   | <b>116</b> |
| <b>Remerciements</b>   | <b>118</b> |
| <b>Liste des contributeurs</b>   | <b>119</b> |

# Préface

Décrire de manière cohérente, dans un même ouvrage, la mondialisation numérique, ses effets sur les inégalités, les mutations du travail et de l'emploi, l'organisation de l'action publique pour le développement socio-économique des territoires... c'est ce que parviennent à faire ici les auditeurs de la 34<sup>ème</sup> Session nationale de l'INTEFP.

Dans le cadre général d'une réflexion sur la gouvernance quadripartite de l'emploi, la formation professionnelle et le développement économique dans les territoires, les auditeurs ont suivi un chemin qui les a menés aux sources des mutations actuelles: la Silicon Valley, la Bavière, et à la rencontre d'acteurs de l'innovation en matière d'emploi et d'entreprise.

Dans un développement très riche et documenté, les auteurs décrivent les mutations du travail mondialisé à l'ère du digital et leur conséquences sur les territoires. Le numérique est partout. Les objets connectés et le « Big data\* » façonnent l'avenir. L'industrie se transforme au profit d'une imbrication industrie/service. La chaîne de valeur s'intègre, on veut savoir tout faire à nouveau. On relocalise les activités en profitant de la proximité qui autorise la confiance et la coopération. Les « makers » sont à l'œuvre. C'est l'ère du Faire. De nouveaux services apparaissent fondés sur le partage, la durabilité, la participation du consommateur.

Plus pessimiste peut-être, le constat des mutations du travail. Le travail précaire s'étend sur toutes ses formes: travail indépendant, travail pauvre, travail nomade... Le travail se déconnecte de l'emploi. Des formes innovantes tentent de résister. L'entreprise libérée\* vise à se séparer des procédures inutiles. La formation professionnelle réhabilite la notion de métier.

Conséquences de cette précarisation: les inégalités s'accroissent. Les auteurs citent l'OCDE: aujourd'hui, les 10 % les plus riches de la population ont un revenu d'activité 9,6 fois supérieur à celui des 10 % les plus pauvres alors que la proportion était de 7,1 dans les années 1980 et 9,1 dans les années 2000.

Derrière l'apparente floraison des idées et des témoignages, un fil rouge apparaît: comme le rapporte un des auditeurs, « *si l'on n'est pas à la table, on risque d'être sur le menu* ». Face à la puissance des mutations engendrées par la société numérique, la croissance persistante des inégalités, les transformations du travail et de l'emploi, les solutions sont nombreuses; mais c'est plus la manière dont elles seront mises en œuvre que leur contenu même qui les rendra efficaces.

Cette manière, c'est la coopération. L'art de trouver entre les acteurs des compromis à la fois ambitieux et réalistes dans le cadre d'une vision partagée, à partir d'un diagnostic, prévoyant des livrables, et surtout, reposant sur la confiance vécue et éprouvée par la pratique.

Le lieu privilégié de la coopération, c'est le territoire et l'entreprise. Les auteurs le montrent de manière convaincante. Dans l'entreprise, c'est le moyen de booster l'innovation, de résister à l'hégémonie du marché, de redonner du sens au travail (revenir à « l'œuvre ») comme le montrent « Favi », entreprise libérée sans hiérarchie ou « Ambiance bois », entreprise 100 % coopérative. Dans le territoire, c'est le moyen de limiter la concurrence entre acteurs publics, de rendre la décentralisation efficace.

L'Allemagne, vue de la Bavière, donne l'exemple des résultats de relations efficaces entre partenaires sociaux : soumises à des règles strictes et inscrites dans le temps long.

En France, la loi « formation professionnelle » introduit le cadre d'une gouvernance quadripartite en laissant la possibilité de coordinations diverses adaptées à la diversité des territoires. Des expérimentations comme celle de « Territoire 0 chômeurs de longue durée » de ATD Quart monde permettent de tester des approches plus pragmatiques.

Face à la pression de la numérisation de l'économie, à la dégradation du modèle classique de l'emploi, à des inégalités de moins en moins supportables, l'échelon territorial apparaît encore plus pertinent pour suivre et coordonner les politiques de l'emploi, de la formation professionnelle et du développement économique. La leçon du voyage, géographique et intellectuel, des auditeurs de l'INTEFP est que seule la coopération entre acteurs, avec son énergie et ses règles, peut permettre de rendre cet échelon efficace.

Fruit d'une convention de partenariat entre l'INTEFP et le Cereq, cet ouvrage témoigne de la complémentarité féconde entre les deux instituts en matière de politique du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle grâce à un dialogue constructif entre les inspecteurs du travail praticiens et les chercheurs du Céreq, des apports réciproques de chacun des partenaires sur son champ de compétences, du partage et de la mutualisation de leurs connaissances et leurs expériences sur leurs thèmes communs.

Bernard Bailbé  
Directeur de l'INTEFP

Emmanuel Quenson  
Directeur scientifique du Céreq

# Introduction

Tout le monde en parle, partout et tout le temps : pas une journée, pas une heure sans que la presse, les radios, les médias d'information sur le net nous apportent des nouveautés sur un monde qui change « vite et fort ». Ces changements nous surprennent, nous émerveillent, et, à la fois, nous enthousiasment et nous inquiètent.

Il n'y a pas un domaine de notre vie qui ne soit touché par des changements structurels fondamentaux, pas un domaine qui ne contribue lui aussi à ce grand chamboulement systémique dans lequel toutes les innovations interagissent. Nous sommes bousculés et entraînés dans ce mouvement planétaire de ruptures (*disruption*\* est le mot qu'utilisent les anglo-saxons). Ces ruptures nous défient et réclament de notre part une grande capacité d'adaptation, une réactivité et une agilité auxquelles nous ne sommes pas habitués. Le temps s'accélère, les révolutions se succèdent et ne se ressemblent pas, parfois nous perdons pied et avons l'impression de perdre le contrôle du cours des choses. Un exemple : les robots que nous fabriquons travaillent avec nous, prennent, grâce à l'intelligence artificielle que nous leur avons donnée, de plus en plus d'indépendance. Ils en arrivent à se reproduire sans notre intervention, en parfaite autonomie. Sommes-nous encore dans la réalité ou un roman de science-fiction écrit par Philip K. Dick ?

Mais à quoi ces bouleversements sont-ils dus ? D'abord à un bond en avant et une accélération vertigineuse des technologies. Ces technologies sont aiguillonnées par le net, les NTIC et quelques multinationales de l'informatique, de la communication et du « Big data ». Ensuite et par voie de conséquence, chaque facette de notre vie, qu'elle soit professionnelle ou privée, est impactée par ces chamboulements : l'énergie, les communications, les transports, les moyens de production, le travail, la formation, les sciences de la vie, la médecine, et plus encore le droit, la philosophie, les modalités d'exercice de la démocratie.

Nous voyons ces innovations nous conduire vers des modèles sociétaux inconnus, issus d'une nouvelle manière de penser et d'effectuer le travail, de vivre, de voyager et de se détendre, sur des fondements de co-création et de partage qui fragmentent complètement les modes de pensée qui ont façonné notre société française du 20<sup>ème</sup> siècle. Plus en amont, notre modèle de redistribution issu de la Seconde Guerre mondiale et du Conseil national de la Résistance est interrogé. Dans cet univers de plus en plus déstructuré et individualisé, comment recouvrer les taxes, les impôts, les cotisations sociales pour pouvoir servir des prestations sociales, tel que le prévoit notre projet de partage des fruits de la croissance ? Cette situation interroge profondément les principaux acteurs :

État, collectivités locales, employeurs, salariés, associations, tous acteurs du fonctionnement et du maintien de notre modèle national qui ont appris à coopérer depuis des décennies au gré des gouvernements successifs.

Comment construire de nouveaux espaces de coopération pour améliorer l'emploi, la formation professionnelle et le développement économique ?

Pour répondre à cette question, les auditeurs de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP<sup>1</sup> ont travaillé pendant un an, de juin 2015 à juin 2016. Ils sont responsables syndicaux, responsables d'organisations professionnelles, chefs d'entreprises, responsables d'association, journalistes, élus, cadres d'une administration de l'État ou d'une collectivité territoriale, ils ont participé tout au long de cinq modules d'une semaine à des conférences, à des présentations de dispositifs de coopération, à des analyses du monde et de ses évolutions faites par des spécialistes de toutes disciplines et de toutes sensibilités. Ils se sont également rendus en Californie, où ils ont visité la Silicon Valley et rencontré une grande diversité d'acteurs de ce modèle économique et social. Un autre voyage les a menés en Bavière pour assister à l'émergence des mêmes phénomènes, mais cette fois-ci sur une terre européenne située à deux heures de vol de Paris.

Le présent ouvrage ainsi que les 34<sup>ème</sup> Ateliers de l'INTEFP, colloque organisé le 16 juin 2016 à la Maison de la Chimie à Paris et intitulé *Repenser les espaces de coopération au service de l'emploi*, ont la même ambition : présenter ce monde complexe en pleine métamorphose et identifier les nouvelles dynamiques de coopération.

Comment repenser ces espaces de coopération au service de l'emploi et du maintien d'un modèle social acceptable par tous ? Voilà quel était le programme de travail effectué par les auditeurs et le conseil scientifique tout au long de cette 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP.

---

*1 Créées en 1986, les sessions nationales visent à offrir un lieu d'échanges, d'analyses, de réflexion aux acteurs sociaux tout en prenant du recul par rapport à l'actualité immédiate et en mettant en avant des éléments de prospective. Laboratoire d'idées, de nouvelles approches, la session nationale réunit, durant cinq modules d'environ une semaine chacun, une trentaine d'auditeurs de haut niveau :*

- chefs d'entreprise, responsables d'association, responsables d'organisation professionnelle, directeurs des ressources humaines ou des relations sociales de grands groupes,
- responsables d'un syndicat de salariés représentatif au plan national, au niveau confédéral, fédéral ou local,
- cadres supérieurs d'une administration de l'Etat, d'une collectivité territoriale, d'une administration internationale,
- parlementaires,
- journalistes.

*Réflexion collective, travail d'analyse et de synthèse, sans lien direct avec une prise de décision ou une négociation relative au thème, la session nationale comprend des conférences animées par des spécialistes de hauts niveaux, des visites de structures, d'entreprises, des travaux de groupes tripartites. Deux voyages d'études apportent également des illustrations internationales.*



Dans le premier chapitre, l'ouvrage prend l'exemple de la révolution numérique et ses conséquences d'un point de vue sociétal, social et économique. À travers divers exemples, peut-on identifier les indices d'autres formes de développement qui réconcilient développement économique et progrès social? L'économie collaborative\* peut apparaître comme une des voies possibles d'un nouvel équilibre. L'Allemagne fournit à cet égard plusieurs enseignements.

Dans un deuxième chapitre, sont examinées les dynamiques à l'œuvre dans une économie de type collaboratif, notamment les raisons d'être de la coopération, les acteurs au centre de ce processus et les leviers d'action qui le facilitent.

Dans un dernier chapitre, les auteurs s'interrogent sur la pertinence d'un cahier de recettes qui puisse accompagner tout processus de coopération. Ils préfèrent s'appuyer sur une analyse des pratiques effectuée par des experts de l'économie collaborative conviés à une table-ronde lors du colloque de la 34<sup>ème</sup> session. Pour cerner la réalité de la notion de coopération, une autre approche a consisté à décrire ce qui se joue au plus concret dans un processus de changement, professionnel ou organisationnel. Six auditeurs et un député se sont prêtés au jeu.

# Chapitre 1 : Les enjeux économiques et sociaux de la révolution numérique

---

## Introduction

---

*La révolution numérique génère un certain nombre de bouleversements dans nos modes de vie individuels et collectifs. Au niveau individuel, il y a ceux qui sont au rendez-vous de ces innovations, qui contribuent à leur naissance et à leur évolution et qui en retirent les fruits de manière exponentielle. Ils ne sont pas nombreux, pour la plupart jeunes, voire très jeunes, majoritairement issus des grandes universités californiennes (par exemple Stanford), ou européennes et asiatiques. Ils mènent une vie où le travail intellectuel se confond avec sport, plaisir et détente, on les voit dans leurs entreprises, décontractés, leur MacBook sous le bras en train de prendre un soft drink tout en grignotant des cookies. Leurs salaires sont très confortables et doublés d'une couverture santé, prévoyance, et retraite les mettant à l'abri des aléas de la vie. La perte d'emploi n'est pas envisagée comme un risque potentiel ; ces profils sont ouvertement convoités par toutes les entreprises de la nouvelle économie. Ils vivent dans des ensembles pavillonnaires comme à Palo Alto où les maisons et les loyers sont hors d'atteinte pour le salarié ordinaire. Ils forment un petit collectif de surdoués, hyperactifs et hyper-protégés. À côté de cette vision idéale de la révolution numérique se profile toute une économie servicielle composée de salariés peu ou mal payés, souvent mal logés ou logés très loin de leurs lieux de travail. Leurs conditions de travail sont souvent mauvaises. Ils ne bénéficient que de faibles garanties sociales et souffrent d'une précarité de l'emploi poussée à l'extrême. Ils travaillent pour se maintenir au-dessus du seuil de pauvreté. Les laissés pour compte, ceux qui ne trouvent pas ou plus de travail vivent des maigres aides publiques, dans une situation souvent proche de l'indigence.*

*Ces deux mondes séparés par un véritable fossé vivent côte à côte parfois à quelques centaines ou dizaines de mètres l'un de l'autre. La Silicon Valley peut alors être vue comme un laboratoire social qui laisse augurer des changements de la société Nord-américaine, voire des sociétés occidentales dans un délai assez court. Digitalisation, robotisation, peuvent mener nos sociétés vers un accroissement des inégalités et vers une fracture sociale à très grande échelle si le modèle de production et de partage des richesses n'est pas revisité, repensé et mis dans une nouvelle perspective sociétale afin que cette révolution en cours profite à tous.*

*Dans ce chapitre, on décrira et analysera les deux composantes qui la sous-tendent : à la fois le développement économique et l'accroissement des inégalités. Autant la révolution numérique est un facteur de dynamisme économique, autant les inégalités et les fractures sociales qu'elle entraîne compromettent la croissance à moyen et long terme.*

*Quelles sont les transformations à l'œuvre et quels défis posent-elles d'un point de vue sociétal, économique et social ? Au cœur de ce nouveau paradigme, l'innovation et la coopération permettent-elles de réconcilier progrès scientifique et économique d'une part, progrès social d'autre part ? À cet égard, l'Allemagne constitue un terrain d'observation pertinent.*

---

## **Section 1 : La révolution numérique entre développement économique et accroissement des inégalités**

---

Nous vivons aujourd'hui une révolution numérique globale, une nouvelle révolution industrielle, alimentée par l'essor des objets connectés associés à l'exploitation du Big data.

Les perspectives de création de valeur du Big data et des objets connectés sont stratégiques pour l'économie d'un territoire et concernent tous les pans de l'économie et de la société.<sup>2</sup>

### **I.1 La révolution numérique, facteur de dynamisme**

#### **I.1.a La révolution numérique, troisième révolution technique de l'histoire moderne**

Toutes les révolutions ont pour point commun d'opérer un changement complet de système technique qui influence toute la société. Ce qui caractérise la révolution numérique, comme toute révolution, c'est bien son « aspect global ».

Après la révolution de l'imprimerie, celle de la mécanique industrielle, la révolution numérique est la troisième grande révolution technique.

---

<sup>2</sup> Article rédigé à partir de l'interview de Georges Nahon à San Francisco, dirigeant du Fab Lab d'Orange en octobre 2015, et du rapport de l'Institut Montaigne : Big data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique, Avril 2015.

Jeremy Rifkin parle même d'une « *troisième révolution industrielle (...), dernière des grandes révolutions industrielles, qui va poser les bases d'une ère coopérative émergente* »<sup>3</sup>

La Silicon Valley joue un rôle majeur dans la 3<sup>ème</sup> révolution industrielle. Cette révolution industrielle en plus d'être massive est ultra rapide: elle se sera déroulée en 10 ans, alors que la précédente révolution industrielle aura duré près de 80 ans. Autres chiffres éloquentes: alors qu'il aura fallu 40 ans pour que la radio touche 50 millions utilisateurs, l'iPhone a mis à peine plus de 2 ans et demi pour que son usage se répande. Cette accélération touche y compris les fondamentaux des technologies: la loi de Moore avait défini que la capacité de calcul double tous les 18 mois, celle du stockage de données double aujourd'hui tous les 12 mois et la vitesse des fibres optiques double tous les 9 mois. La conséquence majeure de cette accélération est la baisse exponentielle du prix des technologies.

Selon Stéphane Vial<sup>4</sup>, les éléments structurant le système numérique d'aujourd'hui sont l'électronique, l'informatique et les réseaux. Dans cette révolution numérique, les objets connectés occupent une place centrale en tant qu'outils au service des utilisateurs, mais également en tant que collecteurs de données et alimentation principale du Big data.

Quatre piliers soutiennent ces développements et innovations technologiques:

- Digitalisation;
- Disruption (rompre, changer les comportements);
- démonétisation (l'argent est exclu de l'« équation de base »);
- dématérialisation\*.

Deux principes fondent ce système:

- toute entreprise de technologie devient une technologie,
- toute industrie devient une industrie digitale.

---

3 *Jeremy Rifkin, La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer le monde, l'énergie, l'économie et le monde. Les liens qui libèrent, 2012, L L L – Les Liens qui Libèrent.*

4 *Stéphane Vial, La structure de la révolution numérique. Philosophie de la technologie, Thèse de droit en philosophie, 2012, Paris V, école doctorale sciences humaines et sociales: cultures, individus sociétés.*

## I.1 b L'internet des objets et le Big data étendent la révolution numérique à tous les pans de l'économie

Les objets connectés abolissent la séparation entre monde physique et monde virtuel et étendent la révolution numérique à tous les secteurs de l'économie.

Autre grande tendance qui annonce ce que sera demain, le « *machine learning*\* » (ou apprentissage automatique): là encore le Big data.

La donnée constitue la matière première de cette révolution numérique. À ce titre, elle a été comparée au pétrole, ressource au cœur de la seconde révolution industrielle. Le Big data (littéralement « grosses données ») consiste en l'exploitation de grandes bases de données et le développement non pas de prévisions mais de prescriptions. Avec ces nouvelles technologies, nous assistons à la fin de l'intuition. La technologie déployée par le Big data a ainsi permis de passer de l'analyse simple à la prévision des besoins des consommateurs, puis à l'assistance à ces besoins...

Les objets connectés jouent pour le Big data le même rôle de catalyseur que la chimie ou l'automobile pour le pétrole.

Parmi les secteurs à plus fort potentiel de création de valeur, se trouvent :

- le logement, principal poste de consommation des ménages ;
- les économies d'énergie ;
- les équipements électroménagers et de domotique plus autonomes, apportant des services et faisant gagner du temps ;
- les capteurs, les systèmes d'assistance à la conduite, le développement de la multi-modalité facilitant la mobilité et réduisant les embouteillages et les accidents ;
- la santé, secteur dans lequel les objets connectés permettront un meilleur suivi des maladies chroniques (diabète, hypertension artérielle, etc.), une meilleure observance des traitements et une amélioration de l'efficacité des politiques de prévention ;
- la formation, où le développement des MOOC<sup>5</sup> rendra possible à des étudiants du monde entier l'accès à des cours d'universités prestigieuses, suivant l'exemple de *Coursera* aux USA ou de *Fun* en France, et positionnera le formateur moins comme un sachant que comme un coach, un tuteur, un facilitateur dans l'acquisition de savoirs et de compétences.

---

5 *Massive Open Online Course, consistant en des formations en ligne ouvertes à un large public.*

## I.2. L'accroissement des inégalités et des fractures sociales

Dès 2008, à l'occasion de la parution d'un rapport *Croissance et inégalités*<sup>6</sup>, Angel Gurría, alors secrétaire général de l'OCDE, pointait une aggravation des inégalités résultant du contexte d'une économie mondiale en mutation, et poursuivait : « *Une inégalité croissante est un germe de division. Elle polarise les sociétés, elle crée une fracture entre les régions des pays et elle creuse dans le monde un fossé entre les riches et les pauvres. Il n'est pas possible d'ignorer ces inégalités croissantes* »<sup>7</sup>.

Lors des voyages d'études que notre groupe d'auditeurs a pu effectuer dans la Silicon Valley et en Bavière, à travers l'observation et le questionnement que nous avons effectués, l'accroissement des inégalités et de la fracture sociale nous est rapidement apparue comme un sujet qui ne devait et ne pouvait rester caché derrière le paravent du développement et de la croissance économique.

Il s'avère en effet que, sur ces dernières décennies, le mode de croissance et de développement économique a contribué à creuser un fossé entre les riches et les pauvres.

Les évolutions se sont opérées de façon radicale du fait du développement simultané de l'informatique, des machines et outils de haute technologie, des nouvelles technologies de l'information et de la communication, des nouveaux processus de production.

Cette impulsion a fait naître et croître une demande en main-d'œuvre hautement qualifiée et l'excès de cette demande a rapidement apporté une concurrence accrue entre les États, les régions, les entreprises pour attirer les salariés, cadres et dirigeants en provoquant une hausse importante, voire considérable de leur rémunération.

Le fossé s'est creusé avec la masse des travailleurs moins qualifiés, dont une partie s'est progressivement mise en retrait de l'emploi qui leur devenait durablement inaccessible.

Le système éducatif des différents pays n'ayant pas été anticipateur et organisé pour faire face à l'évolution de la demande, le nombre de personnes sans emploi ou en emploi précaire s'est développé, les revenus des familles et le niveau de vie se sont effondrés, tandis que la pauvreté n'a cessé de croître.

---

6 OCDE, *Croissance et inégalités: distribution des revenus et pauvreté dans les pays de l'OCDE*, Éditions OCDE, octobre 2008.

7 <http://www.oecd.org/fr/presse/lesinegalitesderevenusetlapauvretesaccroissentdanslaplupartdespays-delocde.htm>

Ainsi, le modèle économique allemand fondé sur la compétitivité et affichant une baisse continue du taux de chômage ne parvient pas à empêcher que, selon Eurostat, plus de 13 millions de personnes soient actuellement menacées de pauvreté, soit 16,7 % de la population (contre 15,2 % en 2007). Pour mémoire, en France, 13,6 % de la population était en 2015 menacée de pauvreté (13,1 % en 2007), le taux de pauvreté étant fixé au niveau européen à 60 % du salaire médian<sup>8</sup>.

Et, en effet, notre séjour en Bavière nous a fait percevoir les « dessous » de la « flexibilité du marché du travail » développée en Allemagne. Elle s'accompagne d'une dégradation des emplois dans certains secteurs (notamment les services). Le CDI est devenu parfois l'exception au profit d'emplois créés sous d'autres formes, qu'il s'agisse de CDD, d'intérim ou de « mini-jobs » (avec un plafond de 53 heures et 450 € par mois qui correspond à une future retraite de 140€/mois), proposés à une main-d'œuvre captive par nécessité<sup>9</sup>.

En Allemagne les « mini-jobbers » (qui ne sont donc pas des chômeurs) seraient plus de 7 millions (dont plus de 4 millions de femmes) pour un total d'environ 43 millions d'actifs, dont 27 % (entre 20 et 64 ans) travaillaient à temps partiel en 2014<sup>10</sup>.

Le nombre des personnes qui n'occupent qu'un mini-job est d'environ 5 millions, car certains ont un emploi principal mais pas assez rémunérateur et d'autres cumulent plusieurs mini-jobs. L'agence pour l'emploi allemande nous a aussi indiqué que ce statut concerne « beaucoup d'étudiants, de retraités ou de mères au foyer », pointant le fait que le mini-job n'est – tout comme les CDD ou le temps partiel – pas toujours subi, même si la distinction entre subi et choisi est parfois délicate à opérer (cf. encadrés).

On rappellera à cet égard qu'en France, si 85 % des salariés sont en CDI, plus de 86 % des recrutements se font en CDD, la très grande majorité d'entre eux étant des CDD de très courte durée: 69 % de recrutements se font en CDD de moins d'un mois au 4<sup>ème</sup> trimestre 2016<sup>11</sup>.

À San Francisco et dans la Silicon Valley, un tiers des foyers sont considérés comme non autonomes, c'est-à-dire incapables de faire face aux besoins.

Tant aux USA qu'en Allemagne, nous avons pu observer ces situations de précarité et de pauvreté qui peuvent conduire à l'exclusion, dont les effets se propagent dans les générations suivantes.

---

<sup>8</sup> Données Eurostat <http://appso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (Voir définitions dans les encadrés).

<sup>9</sup> Voir données sur les mini-jobs en Allemagne p. 26 et sur les CDD en Allemagne dans l'encadré.

<sup>10</sup> Statistisches Bundesamt (Office fédéral des statistiques), Arbeitsmarkt auf einen Blick – Deutschland und Europa, Januar 2016, p. 48. Selon cette source, 47 % des femmes et 13 % des hommes travaillent à temps partiel. Pour 13 % des femmes, il s'agit du temps partiel subi (24 % pour les hommes).

<sup>11</sup> Source DARES/ACOSS.

On sait que les jeunes appartenant à une famille sous le seuil de pauvreté ont une probabilité de pauvreté supérieure de 25 % à celle de l'ensemble de la population (en raison du cumul de différents facteurs liés à l'absence de revenus familiaux : condition de vie, hygiène, maladie, échec scolaire et niveau d'instruction, etc.).

## La Californie, San Francisco et la Silicon Valley

*L'état de Californie a un PIB comparable à celui de la France (2600 milliards \$, source : Bureau of Economic Analysis - 2016).*

*Les auditeurs de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP se sont rendus à San Francisco et dans la Silicon Valley<sup>12</sup>, dans le Nord de la Californie. Ils ont eu des entretiens avec des interlocuteurs multiples : dirigeants de grandes entreprises innovantes (Orange Labs, Coursera, Flextronics, BNP-Paribas), de start up (Calso, Rebellion Lab, Ubergizmo) et d'un hackerspace (The Crucible), hauts fonctionnaires territoriaux (San José, San Francisco), divers experts socio-économiques (Institut for the future, Consulat Général de France) ou encore dirigeants syndicaux (AFL-CIO<sup>13</sup>).*

*San Francisco et la Silicon Valley présentent plusieurs caractéristiques :*

*- la Californie connaît une situation économique florissante. Après la crise récente, l'état de Californie est aujourd'hui en pleine expansion (taux de croissance de 2,7 %<sup>14</sup>, faible taux de chômage de 4,9 %<sup>15</sup>, pénurie d'ingénieurs et d'informaticiens, salaires élevés, augmentation récente du salaire minimum californien<sup>16</sup>);*

*- cet état possède une culture de l'innovation, qui s'appuie sur des universités puissantes et internationalement reconnues (Berkeley, Stanford, California Institute of Technology ou Caltech), des liens tissés depuis leur origine avec les entreprises, un niveau élevé de formation des ressources humaines qui sont aussi puisées dans un réservoir mondial de main-d'œuvre, une intensité des mobilités inter-firmes, une tradition d'investissements publics réalisés dans de grands projets militaires avec de fortes retombées en recherche et développement pour le secteur privé, une abondance des investisseurs en capital-risque et une rapidité dans la prise de*

<sup>12</sup> Territoire qui réunit un grand nombre d'industries de pointe dans la baie de San Francisco.

<sup>13</sup> American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations.

<sup>14</sup> Source: Bureau of Economic Analysis, 2016.

<sup>15</sup> Source: Bureau of Labor Statistics, mars 2017.

<sup>16</sup> « Les élus locaux et les syndicats sont parvenus à un accord sur la hausse du salaire minimum en Californie. Celui-ci, actuellement de 10 dollars de l'heure, sera progressivement augmenté dans les six prochaines années (de 50 centimes en 2017 et 2018, puis de 1 dollar ensuite) pour parvenir à 15 dollars en 2022, le montant le plus élevé du pays ». (Corine Lesnes, « Accord sur le salaire minimum en Californie », Le Monde, 28 mars 2016).



décision, un environnement de travail favorisant la créativité et l'innovation à la fois dans et hors de l'entreprise (espaces de coworking, hackerspace, « collision hours », autonomie des salariés sur des projets personnels pouvant intéresser l'entreprise, confort du cadre de vie professionnelle), mais aussi des traits culturels (esprit « *gold rush* » et célébration des échecs);

- néanmoins des problèmes économiques, sociaux et environnementaux existent: coût de la vie très élevé (notamment pour se loger), accroissement des inégalités qui sont particulièrement visibles avec un taux de pauvreté important, supérieur à celui de l'ensemble de l'Europe, difficultés de transport, crise de la sécheresse;
- le marché du travail présente deux versants: d'un côté, on trouve des employés très qualifiés travaillant dans les entreprises de pointe, avec de bons salaires, se formant en permanence pour évoluer dans leur carrière; de l'autre, des employés faiblement rémunérés, sans aucune formation, qui travaillent dans les secteurs des services tels que la vente, les soins, la restauration, le tourisme, avec la présence très majoritaire de travailleurs sans-papiers et le développement d'une économie souterraine.
- les syndicats ont perdu de leur influence: ils restent cantonnés dans des secteurs en déclin percutés par les industries de haute technologie.
- une société nouvelle voit le jour. Si la tendance est au développement « de pratiques managériales de plus en plus individualisantes qui contribuent à l'éclatement des collectifs du travail, émerge l'aspiration de nouvelles générations à recomposer des collectifs de travail sur la base de principes alliant devoir à l'égard d'autrui et engagement individuel »<sup>17</sup>.

### **I.3. Des inégalités qui compromettent le retour à la croissance à moyen et long terme**

Depuis les années 1980, la croissance économique s'est accompagnée du développement des inégalités, celles-ci atteignant un niveau record dans les pays de l'OCDE. Aujourd'hui, dans la zone OCDE, les 10 % les plus riches de la population ont un revenu d'activité qui est 9,6 fois supérieur à celui des 10 % les plus pauvres – alors que, selon un rapport de l'OCDE<sup>18</sup> paru en 2015, la proportion était de 7,1 dans les années 1980 et 9,1 % dans les années 2000. Le phénomène est encore plus marqué en termes de patrimoine: près de la moitié de la richesse mondiale est détenue par 1 % de la population.

<sup>17</sup> Extrait de Bernard Gazier, dans la conclusion de l'ouvrage réalisé par les auditeurs de la 33<sup>ème</sup> session.  
<sup>18</sup> OECD (2015): *In it together: why less inequality benefits all*, OECD Publishing, Paris.

Des économistes du FMI font le même constat et indiquent que la globalisation financière et les progrès technologiques sont associés partout à une augmentation de la part des revenus détenus par les plus riches. Ce sont surtout les revenus les plus modestes qui décrochent : ainsi l'enrichissement des plus riches ne profite pas, in fine, à tous, contrairement à la théorie du ruissellement\* ou « *trickle down economics* ».

Au-delà de l'impact sur la cohésion sociale, l'OCDE estime que l'accroissement des inégalités a provoqué un déficit de croissance de plus de 4 points dans la moitié des pays de l'OCDE sur deux décennies. Les économistes du FMI soulignent qu'en ne s'attaquant pas au problème des inégalités, les gouvernements affaiblissent le tissu social dans leur pays et compromettent leur croissance à long terme<sup>19</sup>. L'incidence négative des inégalités sur la croissance n'est pas due uniquement au décile le plus défavorisé mais serait due aux 40 % de foyers au revenu modeste.

Il est donc urgent de se préoccuper des inégalités non seulement pour des raisons démocratiques et éthiques mais tout simplement en raison du risque que leur accroissement fait courir à l'économie.

### **1.3.a Une flexibilisation du marché du travail qui contribue aux inégalités**

Sans être le seul facteur d'accroissement des inégalités<sup>20</sup>, l'assouplissement réglementaire du marché du travail va de pair avec des inégalités croissantes selon le FMI et l'OCDE<sup>21</sup>. L'augmentation de la part des personnes travaillant à temps partiel, sous contrat précaire ou comme travailleur indépendant, est en particulier considérée comme un facteur important de l'augmentation des inégalités. Or, entre 1995 et 2013, plus de la moitié des emplois créés dans l'OCDE relevait de l'une de ces catégories. Les jeunes et les femmes sont les plus touchés. Le FMI souligne également que le décrochage du salaire minimum par rapport au salaire médian est corollaire de l'accroissement des inégalités.

---

19 Florence Jaumotte, Carolina Osorio Buitron, Inequality and labor market institutions IMF staff discussion, July 2015; Era Dabla-Norris, Kalpana Kochhar, Nujin Suphaphiphat, Frantisek Ricka, Evridiki Tsounta, Causes and consequences of income inequality: a global perspective, IMF staff discussion note. June 2015.

20 L'assouplissement réglementaire du marché du travail dépend également notamment de la politique fiscale et de la politique de redistribution.

21 OECD (2015), In it together: why less inequality benefits all, OECD Publishing Paris.

### I.3.b Les exemples de la Silicon Valley et de la Bavière

On constate qu'aucun des deux modèles économiques de la Silicon Valley et de la Bavière, très performants quoique différents, ne réussit à engendrer une croissance inclusive, même si les chiffres disponibles semblent indiquer que la situation est un peu plus favorable en Bavière. Dans les deux cas, le taux de pauvreté, par exemple, reste élevé :

- 16,7 % (taux calculé à 60 % du revenu médian) en 2015 sur l'ensemble de l'Allemagne fédérale après transferts sociaux selon les données Eurostat citées ci-dessus ; le taux de pauvreté serait néanmoins moins élevé en Bavière où il s'élevait à 11,3 % en 2013<sup>22</sup>. De même, le taux de travailleurs à bas salaire est parmi l'un des plus élevés en Europe (22,5 % contre 8,8 % en France)<sup>23</sup>.
- 17,1 % aux États-Unis en 2011 après transferts sociaux (sur un taux calculé à seulement 50 % du revenu médian), taux qui serait très largement sous-évalué, notamment compte tenu du coût du logement. C'est pour cette raison que le Public Policy Institute of California et le Stanford Center on Poverty and Inequality calculent un taux de pauvreté alternative. Si l'on calcule le taux de pauvreté à 60 % du revenu médian, celui-ci s'est élevé à plus de 24 % aux États-Unis en 2011.<sup>24</sup> Le taux de pauvreté officielle en Californie était de 15,3 % en 2015. Le « taux de pauvreté alternative » y était de 20,6 % en 2014 (Pour mémoire : le taux de pauvreté est « seulement » de 13,6 % en France en 2015 avec le mode de calcul à 60 % du revenu médian).

Dans la Silicon Valley, la pauvreté s'étend à la classe moyenne, un tiers des foyers ne gagnant pas suffisamment pour être autonomes, selon nos interlocuteurs à San Francisco. Il est à noter que la pauvreté s'accroît malgré des taux de chômage très faibles et est autant le fait du retrait du marché du travail, difficile à mesurer, que celui de la part importante de travailleurs pauvres.

---

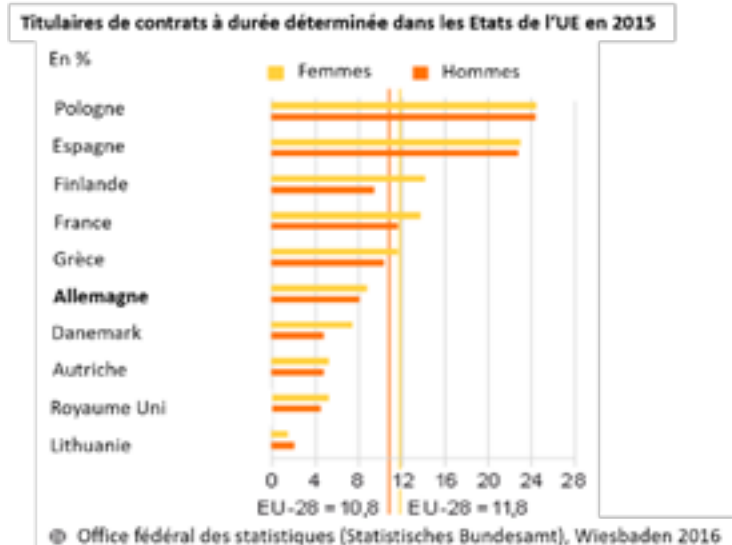
<sup>22</sup> Rapport du Paritätischer Gesamtverband, Die zerklüftete Republik [La république fissurée], Octobre 2015, cité dans le journal du siècle (<https://lejournaldu siecle.com/2015/02/19/Allemagne-la-pauvrete-a-son-plus-haut-niveau-depuis-1990/>).

<sup>23</sup> Eurostat, Un salarié sur six dans l'Union européenne est un travailleur à bas salaire, Communiqué de presse 246/2016. 8 décembre 2016, p.4.

<sup>24</sup> Observatoire des inégalités, La pauvreté dans les pays riches (données OCDE), 16 janvier 2015.

## CDI et CDD en Allemagne

Entre 2005 et 2015, le nombre des CDI a augmenté de 27,34 à 31,18 millions. Le nombre des CDD a augmenté au-delà des 5 millions dans la crise de 2008, mais, avec 4,68 millions en 2015, il est aujourd'hui très proche du niveau de 2005 (4,67 millions)<sup>25</sup>. Un contrat sur douze est à durée déterminée, et globalement, le taux des CDD est moins élevé qu'en France (voir graphique ci-dessous)



Par contre, il faut constater que presque la moitié des nouveaux contrats sont des CDD (autour de 45 %)<sup>26</sup>.

La durée des CDD se répartit comme suit:

- Moins d'un an: 58 %
- Entre un et deux ans: 20 %
- Entre deux et trois ans: 11 %
- Plus de trois ans: 11 %

<sup>25</sup> Source Statista – Le portail de statistiques: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/152407/umfrage/befristet-und-unbefristet-erwerbstaetige-in-deutschland/>

<sup>26</sup> Office fédéral allemand des statistiques, [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension4/4\\_2\\_BefristetBeschaefigte.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension4/4_2_BefristetBeschaefigte.html)

### I.3.c Conséquences sociales de la révolution numérique, prise de conscience récente et premières corrections

D'une certaine manière, le sujet est sur la table dans ces deux pays. En témoignent les décisions récentes concernant le salaire minimum, à rebours de la tendance des années précédentes : instauration d'un salaire fédéral minimum à 8,50 € (8,84 € depuis janvier 2017) en Allemagne et décision de l'État de Californie de relever progressivement le salaire minimum pour atteindre 15 dollars, suivie par plusieurs États depuis. Reste que l'emploi précaire est particulièrement élevé dans les deux cas, sous des formes différentes. Le travail indépendant se développe en particulier aux États-Unis, conséquence notamment du développement du numérique et de l'économie de la demande, même si la mesure en est difficile, d'autant que le statut d'indépendant fait l'objet de contestations d'une partie des travailleurs intéressés, notamment les travailleurs d'Uber qui ont remporté des succès en justice.

Les solutions sont à rechercher très probablement tant dans une politique de développement du capital humain et des compétences – comme c'est le cas massivement en Bavière – que dans la recherche d'une qualité à minima de l'ensemble des emplois, y compris peu qualifiés. Il faut reconnaître la valeur de ces emplois, dont on ne peut se passer : les entreprises high-tech et leurs salariés ont aussi besoin de personnes pour garder les enfants, nettoyer les locaux, les assister dans les aéroports ou conduire les bus ! Cela passe aussi par la protection sociale de tous les actifs, salariés comme indépendants. La créativité, l'innovation et le dynamisme économique ne pourront pas se passer de mesures de ce type.

#### Définitions des notions utilisées pour mesurer la pauvreté

*Le taux de risque de pauvreté est défini comme la part des personnes ayant un revenu disponible équivalent (après transferts sociaux) inférieur au seuil de risque de pauvreté, fixé à 60 % du revenu disponible équivalent médian national après transferts sociaux. Il ne s'agit pas d'un indicateur de richesse ou de pauvreté. Il se contente d'offrir un point de comparaison des bas revenus par rapport aux revenus des autres habitants d'un pays donné. Un tel revenu n'implique toutefois pas forcément un niveau de vie moindre (Source : [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:At-risk-of-poverty\\_rate/fr](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:At-risk-of-poverty_rate/fr)).*

*La pauvreté et l'exclusion sociale sont des concepts multidimensionnels, difficiles à mesurer statistiquement. Il a donc fallu élaborer des indicateurs monétaires et non*

monétaires, tels que le taux de risque de pauvreté, le seuil de risque de pauvreté, le taux de privation matérielle grave et le pourcentage de personnes vivant dans un ménage à très faible niveau d'intensité de travail. D'autres indicateurs tout aussi pertinents, comme l'accès à l'éducation et à la formation, à la santé ou au logement, doivent également être pris en considération dans l'analyse de l'inclusion sociale (Source: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social\\_inclusion\\_statistics/fr](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_inclusion_statistics/fr)).

---

## Section 2: Les transformations à l'œuvre

---

### 2.1 Deux défis liés à l'innovation: l'emploi et la protection des libertés

Faut-il considérer l'économie digitale comme une chance pour l'emploi ou au contraire comme une menace susceptible d'engendrer une perte massive d'emplois et une explosion d'emplois précaires, salariés ou non? L'innovation portée par la révolution numérique transforme radicalement notre économie. Si elle est à la fois créatrice et destructrice d'emplois, le solde serait, selon le principe bien connu de Schumpeter, au final positif.

La révolution numérique risque de supprimer ou de transformer fondamentalement de nombreux emplois. Dans la Silicon Valley, territoire emblématique de cette nouvelle économie, la réussite de cette révolution s'accompagne de la destruction de nombreux emplois salariés. Une étude du cabinet Roland Berger<sup>27</sup> estime à 3 millions le nombre d'emplois supprimés d'ici à 2025 dans la production manufacturière et les services. Il y a un risque de forte hémorragie des emplois peu qualifiés et moyennement qualifiés avec la disparition tendancielle de professions du fait de l'économie numérique, de l'automatisation et de la robotisation. Ainsi, par exemple, seraient menacés les emplois de bureau, de vente au détail, les agences bancaires, les emplois d'accueil, mais aussi des professions plus qualifiées avec l'introduction des algorithmes dans les domaines juridiques et médicaux, avec le report sur l'utilisateur final de certaines tâches ou avec le travail gratuit.

Or, les métiers supprimés sont au cœur de notre modèle social et constituent un segment à la fois important et symbolique de la classe moyenne.

---

<sup>27</sup> Anne Dujin: Les classes moyennes face à la transformation digitale. Comment anticiper? Comment les accompagner? Roland Berger Stratégie Consultants, 2014.

La révolution numérique crée par ailleurs de nombreux autres emplois: d'une part des emplois hautement qualifiés, notamment d'ingénieurs, d'autre part, des emplois peu qualifiés (par exemple: chauffeurs de VTC, logistique de vente en ligne...). Elle permet aussi la création d'emplois numériques partagés au profit de TPE\*-PME\*.

Il paraît aujourd'hui hasardeux de prédire que le solde des emplois puisse être positif ou négatif au terme de ces évolutions, mais, en tout état de cause, le travail numérique représente un défi pour des pans entiers de l'économie qui se transformeront. Il est urgent d'accompagner ces transformations, notamment par la formation massive des travailleurs. Autant l'innovation doit être encouragée et facilitée, le besoin d'autonomie du travailleur numérique reconnu et l'innovation trouver sa juste rémunération, autant il est nécessaire de faire respecter les règles d'un jeu certes nouveau mais dont les contournements font appel à des recettes anciennes.

Il est essentiel d'assurer la protection des entreprises contre la concurrence déloyale, notamment des plateformes ou de toute autre entreprise dès lors qu'elles mettent en place des modèles économiques s'appuyant sur des dispositifs qui leur permettent d'échapper à toute contribution fiscale et sociale ou font peser des contraintes excessives sur leur chaîne de sous-traitants.

Il est tout aussi nécessaire d'assurer la protection des travailleurs et la sécurisation de la relation de travail, qu'il s'agisse du travail salarié qui devrait rester le modèle dominant ou du travail indépendant, particulièrement lorsqu'il y a dépendance économique, d'autant que nombre d'emplois numériques créés hors secteur numérique proprement dit sont peu qualifiés.

En somme, les enjeux sont de même nature pour tous les actifs :

- assurer à la personne une quantité de travail suffisante, qui lui permette d'éviter la précarité et la pauvreté, alors que le contingent de travailleurs pauvres ne cesse de se développer avec l'essor de multiples formes de travail précaire qui n'assurent pas cette quantité de travail : micro-workers et travailleurs à la tâche dans le travail indépendant, « mini-jobs » à l'allemande, « contrat 0 heure » chez les britanniques, travail à temps partiel et CDD à répétition de très courte durée en France ;
- assurer une qualité de travail pour le plus grand nombre, y compris lorsqu'il s'agit de travail peu qualifié, action qui passe par des facteurs tels que la rémunération, la durée du travail et l'organisation du temps de travail, la sécurité, la formation et la possibilité d'évoluer. À noter, les dernières évolutions sur la rémunération minimale en Allemagne et aux États-Unis, notamment en Californie ;

- assurer, en complément, une protection sociale pour tous les actifs, salariés ou non, d'un point de vue classique (maladie, retraite, etc.), mais aussi pour permettre d'envisager les transitions professionnelles qui seront indispensables dans la nouvelle économie, avec des outils tels que le Compte Personnel d'Activité (CPA\*), à condition de lui donner une réelle consistance.

Les débats sont vifs aujourd'hui sur les formes que doit prendre cette protection, y compris sur la question du revenu d'existence. L'enjeu est bien d'assurer un développement économique inclusif, seul à même d'assurer à terme la pérennité de ce développement, de protéger notre démocratie et notre vivre ensemble.

## **2.2 Nouvelle répartition des activités dans la société hyper-industrielle**

### **2.2.a Dans une économie dite digitale, l'industrie demeure structurante**

En se référant à la part de l'industrie manufacturière dans la valeur ajoutée de l'ensemble de l'économie française, le constat paraît sans appel. Le poids de l'industrie y a été divisé par deux entre 1970 et 2014, passant de 22,3 % à 11,2 %. Sur la même période, la part des « services principalement marchands » a connu une forte croissance, passant de 31,7 % en 1970 à 45,4 % en 2014, tandis que celle du commerce présentait une légère régression de 12,5 % à 10,3 %.<sup>28</sup>

L'industrie serait donc en voie de marginalisation dans notre économie ? Avant d'examiner les facteurs de cette évolution en valeur relative, rappelons seulement une donnée : entre 1970 et 2014, la valeur ajoutée de la branche industrielle a été multipliée par 8,6 pour s'établir à 213,8 milliards d'euros.

L'industrie progresse donc en France entre 1970 et 2014 mais progresse moins rapidement que les autres secteurs. Plusieurs facteurs expliquent ces évolutions.

---

<sup>28</sup> *Élisabeth Rignols*, L'industrie manufacturière de 1970 à 2014. Recul de son poids dans l'économie, plus marqué de 2000 à 2007, *INSEE Première*, n° 1592, avril 2016.



Selon l'INSEE, « ce recul sur plus de 40 ans s'explique principalement par un effet prix et, dans une moindre mesure, par un effet volume »<sup>29</sup>. Les prix dans l'industrie manufacturière ont progressé moins vite que dans les services (respectivement +3,2 % et +4,4 % en moyenne annuelle). Le paradoxe au regard d'une industrie à l'image vieillissante est que la baisse des prix relatifs de l'industrie a été permise par une progression de sa productivité annuelle plus forte que celle de l'ensemble de l'économie (3,2 % contre 1,7 %).

Un autre facteur d'explication qui mérite d'être mis en exergue tient à l'impact de l'externalisation vers les services. Dans l'industrie, la consommation intermédiaire de services a augmenté plus rapidement que la production, pesant ainsi sur la valeur ajoutée de ce secteur. La part des consommations intermédiaires de services dans l'ensemble des consommations intermédiaires de l'industrie a ainsi doublé entre 1970 et 2013 pour s'établir à 19 %.

Cette rapide analyse permet de relativiser l'évidence d'un déclin de l'industrie en France sans toutefois nier les difficultés qu'elle rencontre face à la vigueur de la concurrence internationale. Durant cette même période, en effet, les importations de produits manufacturés augmentent plus vite que la production nationale (8,4 % contre 5,2 % en moyenne par an) mais également plus rapidement que les exportations (5,1 %).

En élargissant le champ de l'analyse à l'Europe (en ayant recours aux sources d'Eurostat), les données disponibles ne permettent qu'une comparaison sur la période 1995-2013. Ces données mettent en évidence la même tendance que celle constatée en France d'une diminution de la part de l'industrie manufacturière dans la valeur ajoutée, en valeur, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni. L'effet volume et l'effet prix de cette évolution en valeur sont toutefois différenciés selon les pays<sup>30</sup>.

Aux États-Unis, la part relative de l'industrie dans l'économie a également diminué graduellement pour représenter 12,5 % du PIB en 2013 contre environ près de 25 % en 1970. Toutefois, là aussi, on observe, si on efface l'effet prix, une stabilité de la part de l'industrie dans l'économie (environ 13 %).

Au regard de ces évolutions convergentes dans les économies occidentales, l'économie allemande présente une double spécificité. En premier lieu, elle est caractérisée par une stabilité de la part de son industrie dans la valeur ajoutée (en valeur) sous le double effet d'une progression en volume et d'une progression des prix (respectivement 1,7 % et 0,4 % en moyenne annuelle sur la période 1995-2015)<sup>31</sup>. En second lieu, son industrie

<sup>29</sup> Elisabeth Rignols, L'industrie manufacturière de 1970 à 2014, *Insee Première* n°1592, paru le 26/04/2016.

<sup>30</sup> Afep, Part de l'industrie dans l'économie : quelques précisions, *Flash Éco* du 13 mai 2016.

<sup>31</sup> Insee, L'industrie manufacturière en Europe de 1995 à 2015. Sa part dans l'économie recule, sauf en Allemagne, *Insee Première* N°1637, Mars 2017, p. 2.

représente une part de son PIB (23,8 % en 2012) nettement supérieure à celle de ses homologues européens (deux fois celle de la France par exemple).

Ces éléments illustrent la nécessaire relativisation du discours sur le déclin de l'industrie dans les pays occidentaux. L'exemple de l'Allemagne montre quant à lui la possibilité de maintenir une industrie compétitive au regard de l'Asie qui a misé sur l'industrie et sur les produits haut de gamme pour asseoir sa croissance.

Ce caractère structurant de l'industrie dans le développement économique révélé par une approche statistique est encore plus probant au regard de l'imbrication croissante entre industrie et services.

## **2.2.b Une imbrication croissante entre industrie et services**

Dans la publication du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE\*) sur les nouveaux rapports entre l'industrie et les services à l'ère du numérique en octobre 2015<sup>32</sup>, la traditionnelle vision segmentée de l'industrie et des services ne résiste plus à la réalité économique de ces dernières années. Le numérique inverse tous les paradigmes du système productif : le client (ou l'utilisateur) devient à la fois producteur et consommateur, et l'efficacité se centre autour de la qualité, de la sécurité du produit et des services qui lui sont liés.

L'imbrication des objets manufacturés, des équipements industriels et des services qui leur sont associés – services de mise en œuvre, d'utilisation et d'application, d'installation, d'exploitation et de maintenance... – fait que désormais, c'est souvent une fonction et une solution, y compris assurées dans le temps, qui sont vendues, plutôt qu'un seul objet manufacturé ou qu'un seul service.

On observe un développement de la « tertiarisation » de l'industrie à travers la mise en place de services au cœur des processus industriels, avec la fabrication de produits et la conception de services qui leur sont liés, le client devenant prescripteur.

## **2.2.c L'enjeu : maîtriser la chaîne de valeur**

L'économie de la Silicon Valley en Californie illustre ces enjeux. En effet, faute de réactivité des fournisseurs traditionnels, ces entreprises ont intégré toute la chaîne de valeur et font tout de A à Z. En outre, à l'heure de l'accélération des innovations (12 à 18 mois apparaissant un horizon indépassable pour passer de la conception à la mise sur le marché), ces entreprises ne veulent plus avoir affaire à des fournisseurs susceptibles de proposer le même produit à un concurrent qui travaille certainement sur la même idée. De surcroît, le

<sup>32</sup> Les avis du Conseil économique, social et environnemental, Les nouveaux rapports industrie/services à l'ère du numérique (Marie-José Kotlicki, rapporteure), Octobre 2015.

mouvement d'intégration de la chaîne de valeur, dû au manque d'adaptation rapide des fournisseurs à une demande en perpétuelle évolution, encourage les entreprises de la Silicon Valley à développer leur propre technologie et parfois dépasser les fournisseurs établis. Ainsi, récemment, Amazon a remporté un marché de création de serveurs pour la CIA devant IBM. De la même façon, Facebook a développé sa propre technologie de routeurs.

L'arrivée à maturité simultanée de plusieurs technologies a un effet combinatoire et de concentration nous amenant aujourd'hui à constater de véritables « déplacements tectoniques » de technologie.

Il est important que les grandes entreprises intègrent les piliers et principes soutenant les développements technologiques (cf. quatre piliers et deux principes rappelés plus haut, [cf p.11](#)) et les évolutions en cours dans la Silicon Valley, qui n'épargneront aucun secteur (par exemple le secteur automobile).

À ce titre, TESLA (automobiles) travaille aujourd'hui comme une entreprise de la Silicon Valley: 90 % de la voiture est produite localement et elle fonctionne comme un logiciel, la propriété intellectuelle étant complètement couverte; tout est fait sur place, il s'agit d'une nouvelle philosophie qui change le monde de l'automobile.

Les économistes soulignent que cet esprit de « disruption » est capable de remettre en cause des secteurs professionnels entiers car il apporte un changement total de modèle (Airbnb, Amazon, Uber), beaucoup plus perturbant et menaçant pour les entreprises établies que les changements de technologie. L'uberisation de certains secteurs est une illustration récente de ces changements de modèle capables de remettre en cause tout un secteur professionnel.

## 2.2.d Importance nouvelle de la proximité

La proximité ne relève pas seulement d'un rapport à l'espace, c'est aussi un autre rapport à l'objet et au travail. Surgi en réaction contre le développement du monde virtuel, le *mouvement faire* a été créé par Dale Dougherty, fondateur du magazine *Make* et du festival *Maker Faire*<sup>33</sup>, organisé depuis 2006 à San Matteo et dupliqué un peu partout dans le monde. Il favorise le travail manuel et en équipe. Le sociologue Michel Lallement vient de consacrer un ouvrage à ce phénomène récent, intitulé *L'âge du faire*<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> *Maker Faire* est un festival autour de la créativité, telle une fête populaire de la science, fondée sur l'innovation. Il s'inscrit dans la tradition américaine des foires de comté.

<sup>34</sup> Michel Lallement, *L'âge du faire - Hacking, travail, anarchie, Paris, 2015, Editions du Seuil.*

Les makers partent de l'idée que n'importe qui peut innover. Pour un maker, il n'est pas nécessaire d'être un expert ou un professionnel pour faire évoluer les choses. Chacun peut apporter des idées neuves, expérimenter et faire que les choses qui l'entourent répondent mieux à ses attentes.

*Maker*, c'est avant tout un état d'esprit, entre la tradition du faire soi-même et les nouvelles technologies qui offrent une multitude de possibilités pour créer et inventer.

La première *Maker Faire* s'est déroulée à San Mateo en Californie en 2006 avec près de 20 000 personnes. Aujourd'hui elle rassemble plus de 100 000 personnes à chaque édition. Il existe plus de 150 événements dans 30 pays dont la France (Paris, Grenoble, Lille, Saint-Malo et Nantes). La dernière édition parisienne a accueilli plus de 35 000 personnes.

L'esprit *Maker* est de célébrer la créativité et non la consommation. Un Maker n'est pas un expert ou un professionnel, juste un citoyen qui peut apporter ses idées pour faire évoluer son environnement. Les makers utilisent la technologie, notamment les solutions les moins onéreuses et celles qui sont en open source\*. Les créateurs sont aujourd'hui de plus en plus jeunes, l'autonomisation prend de plus en plus de place, la révolution numérique et les nouveaux outils comme les imprimantes 3D conduisent au succès des *Maker Faire*.

Le mouvement *Maker* vise à permettre aux gens à la fois de s'amuser et d'explorer. Le concept est repris dans des entreprises. Par exemple, Ford a ouvert un *Tech Shop* pour permettre à ses salariés de s'amuser et de créer. La conséquence en a été l'augmentation importante du nombre de brevets déposés.

Par ailleurs, General Electric a mis en place un espace *Maker* pour permettre aux clients de tester et de modifier les produits électroménagers, rendant ainsi ceux-ci acteurs du développement de l'entreprise. L'université d'Arizona a mis en place également un *Tech Shop* pour permettre la collaboration entre les étudiants et leur voisinage, le MIT l'a fait aussi pour permettre la rencontre entre ses étudiants et les populations défavorisées. Ce modèle est ainsi très différent du modèle dominant de l'économie du XX<sup>ème</sup> siècle.

## 2.2.e Porosité entre production et consommation

Un rapport récent du CESE intitulé *Les nouveaux rapports industrie-services à l'ère du numérique*<sup>35</sup> fait le constat que « les nouvelles aspirations à produire et consommer autrement renforcent l'imbrication de l'industrie et des services ». Ce rapport identifie trois types de service ayant un potentiel de développement : « services liés à l'augmentation de vie du produit, services créateurs de nouveaux débouchés industriels en s'appuyant sur de nouvelles aspirations sociales et sociétales et services liés à l'externalisation ».

<sup>35</sup> CESE, Les nouveaux rapports industrie-services à l'ère du numérique, 2015, éditeur Journaux Officiels.

Cette imbrication de l'industrie et des services est manifeste dans les formes nouvelles de production et de distribution. « *Elles sont fondées sur l'usage des biens et la fourniture de bouquets de services qui placent le client au cœur du process avec ses nouvelles logiques de consommation. Elles sont aussi tirées par de nouveaux modèles comme l'économie du partage, d'usage, de fonctionnalité, au sein d'une économie qui devient progressivement circulaire* ».

## 2.3 Le travail contre l'emploi?<sup>36</sup>

On dénombre en France plus d'un million d'auto-entreprises; les travailleurs indépendants comptent entre 22 % et 27 % de la force de travail aux États-Unis<sup>37</sup>; plus de 7 millions d'allemands bénéficient d'un contrat à salaire modéré ou « mini-job »; plus d'un employeur sur dix ont recours au « contrat 0 heure » au Royaume-Uni; 70 % des CDD signés en France concernent des durées inférieures à un mois et plus d'un tiers des CDI sont rompus au cours de l'année de leur conclusion... Ces chiffres, parmi d'autres, témoignent de la transformation profonde et durable de la relation d'emploi, que l'on y voie un signe de l'assouplissement du marché du travail ou de la montée en puissance de la précarité.

Le développement du travail indépendant dopé par la nouvelle économie et encouragé par les exhortations à « créer sa propre activité », la multiplication des ruptures et transitions « tout au long de la vie », le recours croissant au travail temporaire et au temps partiel traduisent un affaiblissement du lien entre travail et emploi.

Pour autant doit-on considérer que le modèle de l'emploi, tel qu'il s'est construit sur la base du salariat de la grande industrie à partir de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, est appelé à s'effacer au profit de nouvelles formes de travail ?

### 2.3.a De nouvelles formes de travail dégradant les conditions d'emploi

Quatre grandes tendances transforment le cadre dans lequel s'exerce le travail :

---

<sup>36</sup> Cette contribution du chapitre s'appuie sur la contribution de David Abonneau, Maître de conférences Management & Organisation à Paris-Dauphine.

<sup>37</sup> Selon le McKinsey Global Institute qui adopte une définition assez large. Par ailleurs, selon la dernière étude académique de Katz et Krueger en 2016, la part des travailleurs indépendants est passée de 10,1 % à 15,8 % de l'emploi total entre février 2005 et novembre 2015.

- la nouvelle économie, issue de la révolution numérique, est à l'origine de l'émergence de modèles d'affaire inédits où la création de travail et de valeur n'est pas forcément associée à la création d'emploi. Le cas d'Uber est, à ce titre, particulièrement emblématique de ces entreprises qui génèrent du « travail sans emploi », voire même du « travail contre l'emploi » dans la mesure où le succès de la nouvelle économie est souvent associé à la disparition quasi complète des emplois des secteurs concernés (exemple d'Amazon). Le fait que l'Urssaf ait engagé, début 2015, des procédures visant à faire reconnaître le statut de salariés aux chauffeurs d'Uber, considérés par leur entreprise comme des indépendants, témoigne des tensions que suscitent ces nouveaux modèles d'affaire ;
- parallèlement, les formes de travail se diversifient avec le développement très rapide de l'entreprise individuelle, qui ne correspond pas uniquement au « travail indépendant » stricto sensu, mais surtout à des formes de « travail délégué », « externalisé » ou encore « partagé » par les entreprises. La relation commerciale se substitue dans ce cas à la relation d'emploi, avec des logiques de dépendance très fortes à l'égard du client ou du donneur d'ordre. Un faisceau d'indices tend à accréditer deux hypothèses concernant les appropriations de « l'auto-emploi » : d'une part il s'apparenterait, dans certains cas, à du « salariat déguisé » ; d'autre part il permettrait d'aménager des situations précaires et masquerait ainsi des formes de « sous-emploi »<sup>38</sup> ;
- on assiste également à un morcellement de l'emploi à travers le temps partiel subi ou non, les mini-jobs en Allemagne, le « contrat 0 heure » au Royaume-Uni. Ces relations d'emploi, parfois regroupées sous le terme de « travail atypique », combinent le plus souvent une faible qualification et une forte précarité qui nous autorisent à les qualifier de « travail pauvre » ;
- enfin, les trajectoires des salariés sont de plus en plus heurtées, discontinues, avec des entrées et des sorties de l'emploi de plus en plus fréquentes durant la vie professionnelle. Cette tendance à l'éclatement des parcours repose sur le recours à la main-d'œuvre temporaire, à travers les CDD et l'intérim, mais également sur la diversification des modalités de ruptures du CDI dont la rupture conventionnelle. Ce phénomène accentue le besoin d'accompagnement des transitions. Autrement dit le travail devient « nomade ».

Ces quatre tendances ne sont pas récentes, mais elles se sont renforcées ces dernières années et sont de plus en plus visibles au point qu'il est permis de s'interroger sur la pertinence de la notion d'emploi pour appréhender la réalité du monde du travail actuel.

---

<sup>38</sup> Sarah Abdelnour: l'auto-entreprenariat, une gestion individuelle du sous-emploi, *NRT 5*, 2014.

### 2.3.b Divergence entre travail et emploi

Travail et emploi sont deux notions distinctes mais qui ne sauraient être opposées, en particulier parce que la première inclut la seconde : l'emploi étant une forme particulière de travail. Il s'agit donc moins d'interroger la disparition de l'emploi au profit du travail que de comprendre dans quelle mesure la relation entre emploi et travail s'est distendue ces dernières années.

L'emploi correspond à une « relation qui unit une personne à une organisation ». Il implique une triple garantie : *primo*, acquérir un statut au sein d'un collectif, *secundo*, être rétribué en échange de son activité et *tertio* obtenir une protection sociale dans la durée. En revanche, le travail ne permet pas nécessairement d'accéder à un statut socialement reconnu (par exemple les tâches domestiques), il n'est pas toujours associé à une rémunération (le bénévolat) ou à une protection à long terme (les services à la personne).

Les quatre tendances évoquées précédemment éclairent la déconnexion croissante entre travail et emploi :

- « le travail sans emploi » inventé ou réinventé par la nouvelle économie correspond ainsi à un modèle où le lien salarial est contourné ;
- les nouvelles formes de « travail indépendant » tendent à atténuer le lien entre la personne et l'organisation ;
- « le travail pauvre » rend difficile l'accès à un statut au sein d'une entreprise ou d'une branche ;
- et « le travail nomade » correspond à une relation d'emploi très instable, voire précaire.

Dans tous les cas, cette déconnexion a généralement pour effet de priver le travailleur d'une partie plus ou moins importante de la valeur qu'il crée. De surcroît, la protection dont bénéficient les individus est amoindrie en comparaison avec l'emploi traditionnel. Il est également permis de s'interroger sur les effets de ces évolutions, notamment sur le sens qu'accordent les individus à leur travail. En effet, si l'emploi garantit à l'individu un statut, le travail ne génère pas nécessairement un sentiment d'identité professionnelle et d'appartenance sociale.

Autre difficulté, la diversification des formes de travail brouille considérablement la lecture du marché du travail en raison du découplage croissant de l'activité et de l'emploi : comment mesurer le travail non-salarié ? Comment mesurer le chômage dans un contexte où le travail est de plus en plus partagé et où le retrait du marché du travail est de plus en plus fréquent ?

La vision traditionnelle opposant marché primaire (relation d'emploi stable) et marché secondaire (relation d'emploi instable) est mise à mal au point où elle semble inopérante pour comprendre la structure du marché du travail et, par conséquent, pour conduire les politiques publiques. En particulier, l'émergence de nouveaux types de travailleurs (détachés, indépendants...) pose problème tant les frontières sont floues entre le « travail dit indépendant », le « travail pauvre » et le « travail nomade ». Autrement dit, en se déconnectant de l'emploi, le travail devient moins tangible, moins facilement observable.

Doit-on pour autant conclure que le travail est destiné à s'appauvrir, qu'il ne sera plus en mesure d'assurer une certaine stabilité aux individus et de fonctionner comme un référent identitaire? Cette conclusion est certainement trop pessimiste. La visibilité de ces phénomènes ne doit pas conduire à les surestimer. Moins qu'un changement radical de paradigme, ces évolutions témoignent d'un glissement progressif, d'une recomposition lente du marché de travail où les emplois classiques restent malgré tout dominants face aux emplois atypiques et où les individus qualifiés demeurent pour le moment relativement épargnés, dans un contexte de bipolarisation croissante du marché du travail.

## Quelques éléments sur l'Allemagne

*Au début des années 2000, l'Allemagne était considérée comme l'homme malade de l'Europe. Sous l'égide du gouvernement Schröder, des mesures d'envergure ont été prises pour améliorer la situation préoccupante :*

- *priorité donnée à l'emploi, à la réinsertion des chômeurs,*
- *réformes du marché du travail afin de le rendre plus souple et réceptif.*

*Aujourd'hui, le nombre d'actifs en Allemagne est de 43 millions, il n'a jamais été aussi élevé. 31 millions des actifs sont des salariés, assujettis à la sécurité sociale, le taux de chômage est de 6 %. En même temps, le volume global du travail n'a pas considérablement augmenté, le travail a plutôt été réparti autrement.*

*Le CDI restant toujours la règle en Allemagne comme en France, les réformes dites Hartz de 2003-2005 ont – entre autres – dérégulé l'intérim et élargi le secteur des bas salaires, notamment avec l'introduction des mini-jobs à 450 euros, dont le nombre a augmenté de 5,6 millions en mars 2003 à 7,7 millions mi-2016; parmi les titulaires de ces mini-jobs :*

- *5,1 millions n'occupent qu'un emploi mineur (leur nombre a peu évolué depuis 2007);*



- 2,6 millions combinent un emploi « normal » avec un mini-job (leur nombre est passé de 17,5 % en juin 2003 à 33,6 % en juin 2015).

*Il convient d'ajouter que cet emploi mineur n'est pas toujours subi: des études ont montré qu'il y a bien des groupes qui préfèrent un mini-job parce qu'il les arrange dans leur situation individuelle actuelle (retraités, écoliers, étudiants, mères de jeunes enfants, etc.)*

*Mais il y a aussi ceux qui n'arrivent guère à couvrir les besoins vitaux avec leur salaire :*

- Environ 1,2 million d'actifs bénéficient du dispositif Hartz tout en travaillant;
- Presque la moitié de ces emplois est assujettie à l'assurance sociale (les deux tiers travaillent à temps partiel, un tiers à temps plein);
- La moitié, donc 600 000 personnes, n'occupe qu'un mini-job;
- Un peu plus de 100 000 personnes sont des autoentrepreneurs.

*On peut donc voir dans l'extension des emplois atypiques (contrats à durée déterminés, mini-jobs, intérim, autoentrepreneurs) une forme caractéristique pour l'Allemagne de la polarisation du marché du travail, et qui semble étroitement liée aux réformes institutionnelles des années 2000. Cette polarisation est parfois décrite comme une conséquence incontournable des mutations économiques.*

*Pour éviter un accroissement des inégalités salariales, les moyens suivants ont été mis en œuvre :*

- développement de la formation, initiale et continue,
- négociation de conventions collectives,
- établissement d'un salaire minimum, introduit en janvier 2015.

### 2.3.c Enrichissement du travail

Si la « fin du travail »<sup>39</sup> s'est avérée une prédiction prématurée, l'annonce de la « fin de l'emploi » doit également être considérée avec une extrême précaution. Plusieurs observations conduisent au contraire à parier sur la pérennisation du modèle de l'emploi en Europe.

L'emploi n'est pas condamné à s'appauvrir comme en témoigne par exemple l'émergence des entreprises dites libérées. Cette notion très en vogue renvoie d'une part à un renouvellement des méthodes de management – en se focalisant sur la réduction des niveaux hiérarchiques –, d'autre part à une interrogation sur la place de l'individu dans l'organisation – en mettant l'accent sur la prise de responsabilité et la polyvalence des collaborateurs. Ce modèle interroge aussi la notion d'emploi au travers de l'enrichissement du travail par la rotation des tâches et l'autonomie. À ce titre, l'exemple de l'entreprise Favi est particulièrement instructif. Il témoigne de la capacité à concilier emploi, épanouissement personnel et performance dans un secteur particulièrement difficile, celui de la sous-traitance automobile.

L'emploi n'est également pas condamné à se dissoudre dans les turbulences auxquelles sont confrontées les entreprises. Les mutations technologiques et économiques sont de plus en plus rapides et radicales comme en témoignent les effets de la révolution numérique. Cette instabilité impose de repenser le travail et les compétences dans l'organisation en réinventant la notion d'emploi. À ce titre, le renouveau du métier illustre les efforts réalisés par certaines entreprises pour identifier les convergences entre emplois et les passerelles permettant de sécuriser les parcours individuels<sup>40</sup>. Déclassé par les notions d'emploi-type et de compétence, le métier connaît un regain d'intérêt depuis 2008<sup>41</sup>. Cette réhabilitation correspond à la volonté de mieux gérer les mobilités en interne, en raisonnant de façon plus transversale que ne le permet la notion de compétence. Le métier, en mettant l'accent sur les savoirs professionnels et sur l'appartenance à un groupe, pourrait également servir de point d'appui pour donner de la cohérence aux trajectoires des individus dans un contexte de « nomadisation » des carrières.

Enfin, la solidité des systèmes nationaux de formation professionnelle encourage à considérer avec optimisme l'avenir de l'emploi comme mode privilégié de rapport au travail y compris pour les populations les moins qualifiées. À ce titre le modèle allemand de l'apprentissage, adossé au secteur industriel, constitue un exemple de réussite dont il convient de tirer les leçons, en particulier en France.

<sup>39</sup> *Jeremy Rifkin, La fin du travail, 2005, La Découverte.*

<sup>40</sup> *Jean Paul Cadet et Samira Mahlaoui, Quand les entreprises et les administrations renouvellent la notion de métier, Bref du CEREQ n° 282, 2011.*

<sup>41</sup> *Samira Mahlaoui, avec la collaboration de Jean-Paul Cadet et Michel Rousseau, Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités, Bref du CEREQ, n° 249, février 2008.*

## Conclusion

Face à aux grandes évolutions qui transforment le rapport au travail, il semble nécessaire de trouver une voie médiane entre les politiques de masse qui poursuivent un objectif de mise au travail, parfois au prix d'une forte précarité, et les politiques de protection de l'emploi, qui peuvent paraître en décalage avec les transformations auxquelles les entreprises sont confrontées aujourd'hui. L'enjeu est alors de garantir un socle à l'individu pour qu'il soit en mesure de gérer les transitions qui jalonnent sa carrière tout en lui permettant de se forger une identité professionnelle. À cette fin, le métier représente une piste de réflexion qu'il nous semble utile d'approfondir.

---

## Section 3 : Un monde de plus en plus globalisé qui renforce le besoin de proximité

---

### 3.1 Un monde de plus en plus globalisé

« *La mondialisation économique désigne un processus d'intensification des échanges internationaux de toute nature : marchandises, capitaux, informations...* »<sup>42</sup>. Aujourd'hui ce processus va de pair avec un développement considérable des moyens de transport et des retombées sous tous azimuts des technologies de l'information et de la communication. Les économies deviennent de plus en plus interdépendantes et la concurrence s'intensifie.

Le terme de globalisation, anglicisme parfois employé qui a la préférence des sociologues, fait référence à un système monde au-delà des relations internationales, au-delà de la mondialisation, un fait social total au sens propre du terme, un référent en soi<sup>43</sup>.

Avec l'accélération produite par la digitalisation, nous sommes entrés, fait bien connu, dans l'ère d'une mondialisation dont les caractéristiques essentielles semblent être celles d'une économie très fortement inspirée de ce qu'on a pu observer au sein de la Silicon Valley :

---

<sup>42</sup> Bertrand Blancheton, « *Mondialisation - Histoire de la mondialisation* » Universalis, 2015. L'auteur ajoute à cette définition la remarque suivante : « Ce n'est ni un phénomène économique nouveau, ni un phénomène irréversible. À d'autres périodes de l'histoire correspondent d'autres formes de mondialisation, qui parfois ont pris fin dans une phase de repli autarcique. Le phénomène actuel se caractérise toutefois par son ampleur et son intensité ».

<sup>43</sup> Daniel Mercure et Guy Rocher: *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation, 2001, Presses de l'Université de Laval.*

- un changement de la dimension des marchés, voire un marché mondial, favorisé par Internet : par exemple, malgré l'interdiction de Google en Chine, 90 % des recherches sur Internet sont faites sur Google,
- des lancements de produits ou de services très rapides, de plus en plus rapides (exemple de l'iPhone),
- des ruptures radicales (disruption) des modèles économiques pouvant mettre en difficulté des secteurs entiers de l'économie,
- des grandes entreprises, voire des multinationales, parvenant très rapidement en situation dominante, notamment grâce aux plateformes numériques,
- des pouvoirs publics dépassés par les multinationales en général, les GAFAs\* en particulier, qui par ailleurs jouent la concurrence entre les gouvernements,
- une financiarisation internationale de l'économie qui s'accompagne d'une évasion fiscale de la part de multinationales passées maîtres dans l'art de l'« optimisation fiscale »,
- plus généralement, des multinationales qui échappent aux régulations sociales et fiscales et mettent ainsi en danger la concurrence,
- une internationalisation des risques financiers, environnementaux et liés au terrorisme,
- une « métropolisation » qui s'accélère dans la plupart des pays du monde. Aux États-Unis notamment, la moitié de la croissance récente du PIB est due à la croissance des grandes métropoles. En France, les 15 plus grandes aires urbaines ont concentré 75 % de la croissance entre 2000 et 2010<sup>44</sup>,
- des évolutions sociales, voire sociétales, largement convergentes : évolution des modes de consommation (économie de la demande, économie du « partage »), porosité entre la consommation et la production, polarisation des emplois et uberisation de l'économie...

Cette mondialisation – ou plutôt cette globalisation dans l'acception sociologique de la mondialisation – fait des gagnants et des perdants, les conséquences majeures en sont un accroissement des inégalités et de la précarité, un ascenseur social plus ou moins en panne dans la plupart des pays développés (peut-on encore faire des études supérieures sans argent ? Ce n'est en tout cas déjà plus le cas aux États-Unis), une mise en cause plus ou moins importante des modèles sociaux et de protection sociale, les modèles redistributifs étant rendus moins opérants compte tenu de recettes fiscales en baisse.

<sup>44</sup> France Stratégie, 2017-2027, Dynamiques et inégalités territoriales, juillet 2016.

Le ralentissement récent du commerce international<sup>45</sup> conduit certains économistes à évoquer une relative « dé-mondialisation ». On observe aussi, dans une certaine mesure, des tentations de protectionnisme économique de la part de certains États, un retour du religieux, une montée du populisme et un refus des migrations. Ces tendances traduisent sans doute davantage le rejet des conséquences de la mondialisation par une partie de la population qui en paie lourdement le prix, qu'ils ne sont l'amorce d'un mouvement de dé-mondialisation. La mondialisation marque-t-elle le pas? Il est trop tôt pour conclure sur ce point.

## 3.2 Importance nouvelle de la proximité

Quoiqu'il en soit, autre face probablement de cette mondialisation accrue et de l'affaiblissement des États, le besoin de proximité reprend de l'importance: c'est dans la proximité au sens matériel, et même physique de ce terme, que l'on peut se connaître, partager des valeurs, des enjeux fondamentaux, malgré des différences ou des désaccords.

C'est elle qui va permettre l'établissement de relations de confiance, indispensables pour fonder la coopération nécessaire à la réalisation de projets partagés. C'est aussi la proximité qui va permettre de se réapproprier le temps long, celui d'un cadre stable qui permettra d'aller vite le moment venu.

La proximité est d'abord matérielle: physique, géographique. C'est l'espace physique dans lequel naturellement, d'une certaine manière, on pourra construire ensemble, sans qu'on puisse le définir à priori. C'est aussi un espace construit par l'histoire et la culture. C'est le cas aussi bien dans la Silicon Valley qu'en Haute-Bavière, deux exemples tout à fait éclairants.

La Silicon Valley est un territoire restreint, une bande de 100 km de long sur 50 km de large, à peine 1 % du territoire californien, mais densément peuplé (10 % de la population de la Californie), avec des coopérations historiques entre le monde de l'université (Stanford, UC Berkeley, UC Medical School et un ample réseau de community colleges qui dispensent des formations professionnalisantes) et celui de l'entreprise. La Silicon Valley présente le paradoxe apparent d'être à la fois le symbole par excellence de la mondialisation de l'économie et l'incarnation de la réussite d'un territoire fondée sur la proximité et la coopération entre les acteurs de l'économie rendue possible par la confiance.

La Haute-Bavière, autour de Munich, « Silicon Valley de l'Europe » selon Bill Gates, occupe un territoire d'environ 17 000 km<sup>2</sup> et une population d'environ 4,5 millions d'habitants. Il s'agit également d'un territoire assez restreint avec une population dense et la Bavière est

<sup>45</sup> FMI, *Global trade: What's behind the slowdown?* World Economic Outlook, octobre 2016.

dotée d'une tradition culturelle très forte elle aussi, fondée sur des valeurs d'honnêteté, de solidarité. Elle s'appuie également sur une tradition de forte coopération entre l'entreprise et l'école.

La proximité, tant physique que culturelle, est donc un facteur déterminant du développement du territoire en créant les conditions pour obtenir la confiance essentielle à la coopération.

C'est aussi une proximité qui doit permettre d'affronter la mondialisation, en faisant de la coopération entre les acteurs d'un territoire restreint un facteur d'innovation, un moteur du développement économique et social, un avantage concurrentiel pour produire *in fine* dans ce territoire une économie plus compétitive dans le cadre mondialisé qui est le nôtre.

Cette coopération qui a permis la réussite économique de ces territoires continue de s'inscrire dans le cadre d'une économie globalisée. Dès lors, la question des enjeux et des valeurs sur lesquels s'accordent les acteurs qui coopèrent dans ce cadre de proximité est essentielle : vise-t-on un développement inclusif au bénéfice de tous tant d'abord au sein du territoire que dans une perspective d'égalité entre les territoires, de coopération entre les territoires, et de stabilité, de développement continu, de développement sur la longue durée ? De ce point de vue, la Silicon Valley, symbole d'un « monde stimulant », n'est sûrement pas exemplaire malgré ses réussites éclatantes. Non seulement la Silicon Valley ne mène pas à un développement inclusif au sein du territoire, mais elle prélève largement les compétences qui lui sont nécessaires de l'autre côté de l'Océan Pacifique – avec l'apport de très nombreux étrangers (un taux de 37 % contre en moyenne 27 % en Californie et 13 % aux États-Unis) qui sont à l'origine de plus de la moitié des créations de startups valorisées à plus d'1 milliard de \$ (les « licornes »), un apport de main-d'œuvre facilité par une politique d'immigration au service des intérêts économiques. Et si la Haute-Bavière semble a priori faire mieux, au sein de son territoire, notamment parce qu'il s'agit d'un des territoires de l'Allemagne où le taux de pauvreté semble être le plus faible de tous les Länder, sa réussite actuelle se fait également au prix d'externalités parfois contestables (par exemple production à bas coût dans les pays de l'Est de l'Europe dans une situation de concurrence féroce intra-européenne).

La coopération instituée entre les acteurs d'un territoire ne produit donc pas nécessairement un développement vertueux, favorisant un développement harmonieux au sein du territoire et au profit de tous les territoires. Si les acteurs territoriaux ont une responsabilité en la matière, selon notamment qu'ils sont dans une logique de coopération avec les autres territoires ou de concurrence exacerbée, il appartient à l'État d'assurer la nécessaire régulation, en faisant contribuer les territoires les plus performants. En

Allemagne, la Bavière est un des Länder qui contribue le plus à la péréquation opérée par l'État fédéral, notamment au profit de la ville-État de Berlin. Aux États-Unis, un pays doté aussi d'un régime fédéral fondé sur la redistribution budgétaire entre États, la Californie a transféré 336 milliards de \$ au reste des États-Unis entre 1990 et 2009, en étant le 6<sup>ème</sup> contributeur de la fédération; mais ramenés à la taille de son économie, les transferts de cet État sur la période ne représentent que 18 % de son PIB en 2009, ce qui le repousse au 16<sup>ème</sup> rang des États contributeurs<sup>46</sup>. En France, la redistribution, qui prend d'autres formes, a permis jusqu'ici, par les transferts sociaux et l'emploi public, de jouer également un rôle de « péréquation » et de limiter très fortement les inégalités entre les territoires et donc de générer en retour du dynamisme économique dans les territoires qui sont moins développés<sup>47</sup>.

### 3.3 Le territoire conçu comme espace de coopération

Crise économique, mutations et globalisation génèrent donc nombre d'inégalités qui imposent une réflexion aux différents acteurs afin de limiter les disparités socio-spatiales.

Nous avons eu, tout au long du séminaire de nombreux exemples de coopération menés à différents niveaux du territoire dans lesquels l'objectif est à chaque fois que les initiatives permettent de libérer la créativité des acteurs et permettent l'innovation dans les territoires. Plus que la dimension du territoire, nous avons vu que c'est le dynamisme des acteurs qui compte, que ceux-ci soient issus du secteur privé ou qu'ils proviennent d'horizons plus variés, afin de travailler ensemble au développement du territoire en prenant en compte les ressources de celui-ci, ses capacités d'innovation et d'adaptation ainsi que ses modes d'organisation.

La notion de développement territorial doit être entendue au sens le plus large incluant à la fois le champ économique, social mais aussi environnemental. Cette conception élargie de l'innovation, prenant en compte non seulement les mutations technologiques mais aussi tous les changements institutionnels et sociaux à l'œuvre dans les territoires, redonne à la notion de développement territorial tout son intérêt.

---

46 *America's fiscal union - The red and the black, The Economist, 01/08/2011.*

47 *France Stratégie: 2017-2027. Dynamiques et inégalités territoriales, juillet 2016.*

La DGEFP a organisé en 2016, pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive, la « Journée des initiatives territoriales ». Cette journée permet de recenser les différentes expérimentations qui se mènent sur les territoires et permet aux différents acteurs territoriaux de se retrouver autour de projets, de faire connaître les idées nouvelles, d'échanger sur les réalisations et les réussites.

Sur la période récente, le développement des plateformes d'anticipation des mutations économiques est un exemple concret d'émergence sur les territoires d'un écosystème créant un espace de coopération pour sécuriser l'emploi et permettre d'articuler action individuelle et performance collective. Ces plateformes visent à développer les synergies entre les acteurs du territoire par la mise en réseau des entreprises, par la création de partenariats entre entreprises et acteurs publics et par le renforcement des passerelles entre le tissu industriel et l'appareil de formation.

Sur le champ de l'économie sociale et solidaire, la labellisation de Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE\*) suite à des appels à projet permet d'associer des entreprises de l'économie sociale et solidaire à des entreprises du secteur marchand – en lien avec les collectivités territoriales et leurs groupements, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale, pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable. Sur les territoires, la reconnaissance de PTCE a permis de faire émerger de nouvelles modalités de conception de l'économie autour de l'économie de la fonctionnalité ou de l'usage et de favoriser le développement d'entreprises à partir des particularités de leur environnement social et sociétal.

Parmi les initiatives les plus récentes, la loi du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée devrait permettre à dix territoires englobant tout ou partie de la superficie d'une ou plusieurs collectivités territoriales, établissements publics de coopération intercommunale ou groupe de collectivités territoriales volontaires, de conduire une expérimentation visant à résorber le chômage de longue durée. Cette traduction législative d'une initiative portée par ATD Quart Monde ouvre la voie à la constitution de projets permettant de revoir l'approche vis-à-vis du chômage en réorientant l'ensemble des dépenses dues à la privation d'emploi vers le financement d'activités non concurrentielles au bénéfice de la population sans emploi.

Tous ces exemples montrent que pour réussir, le territoire doit combiner capacité à innover, capacité à s'adapter et capacité à réguler, ce qui renvoie aussi à la question de la gouvernance dans la conduite de ces projets de développement territoriaux.



## Chapitre 2: Les dynamiques de la coopération: raisons d'être, acteurs, leviers

Pourquoi *coopérer*? La question ne fait-elle pas pléonasme avec le terme de *dialogue social*? Surtout si on l'adresse aux acteurs du quadripartisme: élus, cadres de l'État et des collectivités territoriales, représentants des employeurs, représentants des salariés. Pourquoi leur demander de se coordonner plus efficacement pour résoudre les questions liées au développement économique, à l'emploi et à la formation professionnelle, alors que c'est leur rôle depuis toujours? En effet, le corps social, dans sa diversité et sa richesse, a toujours dû et su échanger, discuter, négocier et construire des solutions pratiques sur le terrain en s'appuyant sur des normes établies en dehors de lui.

Pour dialoguer, ces acteurs ont concilié plusieurs logiques:

- ~ une logique de développement face aux transformations du monde dans les champs de l'emploi, du travail et de la formation professionnelle,
- ~ une logique de réglementation puisque intervenir dans ces différents champs peut avoir des effets sur les contrats de travail, le niveau de qualification et la classification des emplois, les salaires, les parcours professionnels,
- ~ et, en toile de fond, une logique de rapports de force, puisque toute modification du contrat social oscille entre deux représentations: gagnant / perdant et gagnant / gagnant.

Distinguer les notions de *coopération* et de *dialogue social*, revient à remettre en cause le paradigme du « dialogue organisé d'en haut » entre les différentes parties prenantes du corps social. Mis à l'épreuve de la réalité, ce paradigme est questionné pour au moins deux raisons importantes.

D'abord, dans un contexte de profondes mutations de l'économie mondiale liées à une internationalisation accrue, la *proximité* apparaît paradoxalement comme un déterminant central de la compétitivité des entreprises et des territoires. Aux modes territoriaux de développement économique et social planifiés centralement et de l'extérieur, sont venues s'ajouter des solutions locales de ré-industrialisation / développement économique prenant appui sur les ressources disponibles (qu'elles soient humaines, techniques, économiques, culturelles, politiques) et un projet conçu et élaboré localement.

La seconde raison est la prise en compte prépondérante du *particulier* sur le général, dans l'entreprise comme pour l'individu. Parallèlement aux règles collectives, il a fallu intégrer la variabilité et la spécificité des situations individuelles et des organisations productives évoluant aux différentes étapes d'une carrière ou du développement d'une entreprise.

La conjonction de ces deux tendances a profondément modifié la nature du travail des acteurs et entraîné leur autonomisation, bien que ceux-ci restent encore insérés dans des organisations pour la plupart centralisées.

Par ailleurs, à travers différentes lois successives<sup>48</sup>, le renforcement de la décentralisation conjugué à la responsabilisation croissante des partenaires sociaux a contribué à déléguer progressivement des pouvoirs aux acteurs locaux afin d'élaborer leur propre stratégie, construire des projets, conduire les échanges et conclure des accords dans lequel l'État est l'un des acteurs (par l'intermédiaire de ses représentations en région) parmi l'ensemble des décideurs. À cet égard, la possibilité donnée, par la loi NOTRe\*, aux régions volontaires pour expérimenter le pilotage du service public de l'emploi<sup>49</sup> ouvre de nouvelles perspectives, mais il est encore trop tôt pour les entrevoir.

Parallèlement à la dévotion aux acteurs de terrain de responsabilités accrues, existent aujourd'hui des dispositifs de travail en commun, de formes et de générations diverses : partenariat, mise en réseaux, sous-traitance ou cotraitance. Le terme de *coopération*, communément utilisé, est donc polysémique. Dans la prise en charge des questions d'emploi, de travail et de formation professionnelle, la *coopération* peut recouvrir des réalités multiples, allant de projets ponctuels et éphémères à des approches globales et durables intégrant l'ensemble des facteurs (humains, économiques, sociaux, géographiques, sociétaux...). Le principe de *subsidiarité*, de plus en plus mis en avant, conduit à la mise en place de projets qui émanent du contexte local et dont la principale caractéristique est de favoriser des dynamiques de travail en commun. Dans le même temps, le principe d'*innovation* s'applique au local en contribuant à valoriser les ressources de l'écosystème, en s'appuyant sur les compétences des acteurs (métropole, communautés de communes, associations, etc.) et en générant une dynamique de destruction créatrice<sup>50</sup>.

---

48 Voir l'encadré sur la « loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République » (dite « loi NOTRe\* ») et ses conséquences en matière d'emploi : une délégation de compétences de l'Etat à des Régions volontaires sur certains domaines de l'emploi : un dispositif conventionnel reposant sur la confiance des partenaires.

49 *Idem*.

50 Pour reprendre l'expression de J. Schumpeter, dans *Capitalisme, socialisme et démocratie* (Payot, 1998) et que Bruno Jullien résume ainsi : « L'industrie est alors soumise à un constant changement, une entreprise innovante acquérant une position dominante qui est ensuite détruite lorsqu'une innovation plus performante est introduite. Ce processus de destruction créatrice, mis en lumière par Schumpeter, est au cœur de la théorie moderne de la croissance » (Bruno Jullien, « Économie industrielle », *Encyclopædia Universalis France*, 2015).

---

## Section 1 : Pourquoi coopérer?

---

Le premier chapitre a montré combien les modes d'interactions entre acteurs économiques et politiques se trouvent réinterrogés du fait de profondes métamorphoses socio-économiques. À l'occasion des auditions et visites que les auditeurs de la 34<sup>ème</sup> session ont eu l'opportunité d'effectuer, il est apparu à chaque fois que les acteurs portaient une volonté nouvelle de coopération. Si un grand nombre d'interactions entre acteurs économiques, institutionnels et politiques, au sein d'un territoire, dans une entreprise, sont marquées par le sceau de la coopération, pourquoi donc coopérer? Quels constats, quels problèmes rencontrés, quelle vision partagée du monde amènent ces acteurs, collectifs et individuels, à faire le choix de la coopération?

À partir des matériaux recueillis tout au long des séances de travail et des voyages d'études à l'étranger durant la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP sont reprises dans ce chapitre les motivations, poussant à la coopération entre plusieurs types d'acteurs dans leur environnement spécifique. Ces motivations sont rassemblées en trois groupes:

- le premier renvoie aux défis à relever collectivement face aux évolutions technologiques et à la complexité du monde actuel;
- le second situe la coopération dans une vision du monde où concurrence et compétition seraient contre-productives, notamment au regard d'un sens à retrouver dans le travail;
- enfin, le troisième type de motivation répond à des préoccupations organisationnelles au sens où la coopération cherche à améliorer, dynamiser l'organisation du travail pour une meilleure performance économique et/ou sociale.

### 1.1 Les défis d'une évolution technologique de plus en plus rapide et la nécessité de faire face à un monde de plus en plus complexe

Complexité, rapidité et profondeur des transformations caractérisent le monde actuel. Nous allons voir que l'une des réponses apportée par différents acteurs à cette complexité et à la rapidité des innovations, réside dans la recherche d'une plus grande coopération.

Ainsi, pour « *faire face à la complexité des situations et des problèmes* », pour piloter des projets de plus en plus complexes dans un environnement où les évolutions s'accroissent, « *dans un univers complexe où les interdépendances se renforcent, il faut écouter*

*l'autre* »<sup>51</sup>. Un élément prégnant, qui ressort dans un grand nombre de propos et de témoignages, concerne l'impossibilité de réussir seul. Il y a cette prise de conscience que la coopération est un levier pour créer de l'intelligence collective et dépasser l'ignorance, sinon les limites respectives de chaque acteur pris isolément. La coopération permet aussi de bâtir des complémentarités de moyens entre des entreprises ayant des modèles économiques très différents, mais qui ont chacune intérêt à faire avec l'autre pour se développer (startup) et prospérer.

Dans la Silicon Valley et tout particulièrement dans le domaine des technologies du numérique, la coopération entre différentes entités, notamment entre startups et grandes entreprises, s'explique selon l'un de nos interlocuteurs par le fait que « *la technologie évolue plus vite que notre capacité à comprendre ce qui se passe* ». Les grandes entreprises investissent dans des accélérateurs de startup en leur fournissant l'expertise, l'accès aux clients et aux marchés pour se rapprocher de l'innovation, confronter les idées et identifier les talents.

Au regard de la situation en France, la multiplicité des acteurs et des dispositifs emploi-formation ainsi que l'enchevêtrement des champs de compétences rendent l'environnement difficilement lisible et nécessiteraient un travail très lourd si chacun se donnait pour objectif de maîtriser « l'ensemble du puzzle ». La plupart des interlocuteurs avangent l'idée que coopérer permet de mieux comprendre le fonctionnement et l'économie des ressources d'un territoire, qui plus est lorsque les acteurs sont multiples.

La volonté de sortir de l'isolement, d'adopter des comportements et des modèles plus coopératifs est donc à l'origine de nombreuses démarches. Au niveau des entreprises, particulièrement des TPE-PME, plusieurs témoignages de responsables d'entreprises et de chercheurs mettent en avant la solitude des entrepreneurs et donc la nécessité de s'inscrire dans des réseaux. Pour Philippe Veltz, « *la qualité et la densité des coopérations ouvertes entre acteurs est indissociable de la performance* »<sup>52</sup>.

Au-delà de la question de la complexité de notre environnement économique et social, une seconde dimension pousse les acteurs à coopérer. La rapidité des changements actuels – que ce soit pour les suivre ou les produire – nécessite, aux dires des personnes rencontrées, des coopérations.

---

<sup>51</sup> Gilles Le Cardinal, Professeur émérite en sciences de l'information et de la communication à l'Université Technologique de Compiègne, Les méthodes de construction participatives d'un programme d'action multiacteurs et les processus associés, intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 2 juillet 2015, Lyon.

<sup>52</sup> Philippe Veltz, chercheur en sciences humaines, La société hyper industrielle et ses territoires, Continuités et mutations, intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 8 mars 2016, Lyon.

Car l'innovation est stratégique pour l'entreprise: « *C'est un facteur-clé de survie* »<sup>53</sup>. Elle est « *l'affaire de tous* »<sup>54</sup>, elle naît de la coopération et de la rencontre des compétences présentes dans un collectif. Nous prenons bien entendu le terme d'innovation au sens large, à la fois technologique, social et organisationnel.

Provoquer l'innovation est un leitmotiv permanent dans la Silicon Valley. Les travaux de l'Institut du Futur de San Mateo<sup>55</sup> montrent que la diversité, notamment culturelle, tient une place essentielle dans l'émergence des idées et constitue un facteur-clé de la compétitivité. Cette promotion de la diversité, à la fois réelle au regard des chiffres de l'immigration dans cette région (37 % des habitants de la Silicon Valley sont nés à l'étranger, 51 % des habitants « ne parlent pas anglais à la maison ») et sélective (au regard de la faiblesse de la part des femmes et des Afro-Américains travaillant dans les secteurs technologiques de la Valley), souligne l'importance d'une vision extérieure préalable à toute innovation<sup>56</sup>. Comme le dit le responsable du centre de Recherche en Développement, (R et D\*), d'un grand opérateur de télécommunications français installé à San Francisco, « *il faut reconnaître que l'innovation va venir du dehors (...) il faut donc attirer des compétences externes (startup) pour nous aider à innover* », autrement dit il faut être capable de comprendre ce type d'entreprise de nature totalement différente et savoir coopérer avec elle. Pour se développer, voire survivre dans le domaine des nouvelles technologies, il est vital d'innover et la coopération est une nécessité.

Le décloisonnement des approches, le développement de la créativité de chacun sont aussi des moteurs de coopération. Un patron de TPE explique que pour lui « *la complémentarité des expertises pour une cause commune amène une plus-value pour chacun* ».

Faire face à la complexité de notre environnement au plan économique, social et technologique, s'adapter à la rapidité des changements sont deux éléments déclencheurs de coopération. Cependant, si dans la Silicon Valley notamment, le « travailler ensemble » et la coopération s'inscrivent dans une logique d'efficacité orientée vers la réussite

---

53 Stanislas Desjonqueres, *Dirigeant-animateur des laboratoires BIOSE*, Pourquoi et comment les laboratoires BIOSE sont-ils devenus une S.A.R.L. (Société à responsabilité augmentée)? *intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 25 novembre 2015, Lyon.*

54 Jean-Charles de Fouchier, *Dirigeant du cabinet RH PERFHOMME*, Éclairages sur l'émergence des entreprises libérées, *intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 25 novembre 2015, Lyon*

55 L'Institute For The Future (ITF) est une organisation non lucrative, de plus de 40 ans qui possède des équipes de recherche dont le quotidien est d'identifier les tendances émergentes qui transformeront la société et les marchés économiques mondiaux dans les années à venir à partir notamment des « signaux faibles ». Cet institut de renommée internationale vient de publier une étude intitulée « Future Works Skills 2020 » sous la forme d'une cartographie qui décrit les 10 compétences essentielles à développer pour réussir en 2020 et ceci en fonction de 6 forces de changement environnementales. Les travaux de l'ITF ont été présentés aux auditeurs de la 34<sup>ème</sup> session de l'INTEFP par Daria Lamb, directrice, le 6 octobre 2016. Pour en savoir plus sur l'ITF: <http://www.iftf.org/workablefutures/>.

56 Dr. Jan English-Lueck, *Anthropologue, Université de San José, Californie*, Intervention au sujet de la diversité de la main-d'œuvre et les évolutions à venir, à partir de l'exemple de la Silicon Valley, *intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 6 octobre 2015.*

économique et les gains financiers, d'autres sources de motivation peuvent pousser à la coopération comme le développent les pages suivantes.

## 1.2 Une autre vision du monde, un sens nouveau à donner au travail

Si les motivations précédentes pour coopérer prennent acte d'une certaine évolution des relations économiques et sociales, notamment de la place dominante du marché, les situations que nous avons rencontrées ne vont pas toutes dans ce sens. Pour un ensemble d'acteurs, la coopération peut constituer un moyen de lutter contre les tendances dominantes du marché mondialisé et les multiples mises en concurrence qui en découlent.

Pour une société anonyme à participation ouvrière (SAPO\*)<sup>57</sup> comme Ambiance Bois, fabricant et vendeur direct de bois implanté en région Nouvelle Aquitaine, la coopération est un mode de vie alternatif et un moyen d'échapper à la compétition et aux relations de pouvoir. Ce mode de production coopératif propose de renverser une vision du monde où la personne devrait s'adapter à l'entreprise, à ses exigences et à ses enjeux, pour au contraire adapter l'organisation et le mode de production de l'entreprise aux personnes qui la composent, en recherchant plus d'égalité et de justice. Dans ce modèle coopératif où le salaire est le même pour tous, il s'agit de concrétiser une utopie, de dire que l'argent n'est pas l'essentiel. Selon une telle conception, la coopération remet l'humain au cœur de l'entreprise.

Les différents types de coopératives de production et les différents statuts qu'elles peuvent prendre, cherchent à promouvoir l'idée que le « travail est aussi important que le capital »<sup>58</sup> et que des alternatives crédibles au capitalisme peuvent se développer<sup>59</sup>. Ces aspirations rejoignent l'ambition de trouver des modes de fonctionnement, d'organisation, de production qui fonctionnent selon une dynamique de temps long, soutenable sur plusieurs générations.

Une autre raison de coopérer, de mettre en œuvre des modèles de coopération spécifiques, est attachée à la recherche du sens à donner au travail. C'est pour retrouver, réinventer le sens du travail effacé derrière les logiques de développement et de rentabilité que la coopération apparaît nécessaire.

---

57 Une SAPO est une société anonyme de production ouvrière. Les actions se distribuent entre « action travail » et « action de capital », ce qui donne un pouvoir de décision aux salariés de la société.

58 Jacques Cottreau, Vice-président de la CGSCOP (Confédération Générale des Sociétés Coopératives et Participatives), intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 7 mars 2016, Lyon.

59 Philippe Trouvé, Observer les entreprises utopiques. Un exercice d'assouplissement mental? Relief-Céreq n°45, 2014.

Dans le courant des entreprises dites « libérées » (voir encadré ci-dessous), l'un des enjeux est effectivement de redonner sens au contenu du travail en permettant aux salariés de se réappropriier le fruit de leurs activités, de sentir qu'ils maîtrisent tout ou partie du processus de production. Il s'agit notamment de « *privilégier l'autorité de la compétence par rapport à l'arbitraire du pouvoir* », celui-ci étant rarement détenu par celui qui sait, qui fait et donc qui connaît son travail. L'idée première consiste à dire que « *ceux qui sont confrontés au problème sont les mieux à même de le résoudre* »<sup>60</sup>.

## Vers de nouvelles pratiques managériales : le cas des entreprises « libérées »

*Depuis quelques années dans certaines entreprises françaises, on observe un mouvement de transformation des pratiques managériales désigné hâtivement par le vocable unificateur d'« entreprises libérées ». Or ce mouvement est aujourd'hui particulièrement polymorphe et ne permet pas d'identifier un modèle unique et suffisamment stabilisé. Une conviction rassemble cependant auteurs et praticiens de l'entreprise : le fait que la démocratie politique s'arrête aux portes de l'entreprise et que les salariés acceptent de se soumettre au pouvoir discrétionnaire de leurs dirigeants n'est pas une fatalité. Les entreprises libérées ou démocratiques se distinguent ainsi des entreprises traditionnelles ou socialement innovantes en transférant le pouvoir aux salariés et en leur accordant plus d'autonomie et de marges de manœuvre du fait de la reconnaissance de leur expertise. « Les plus grands gains de productivité que nous avons faits résultent très souvent d'une réflexion faite par hasard par un opérateur de production »<sup>61</sup>.*

*Par ailleurs, et surtout, elles accordent une forte attention à la question du travail, de l'activité et du métier en se libérant des dispositifs et processus gestionnaires. « L'une des premières choses que j'ai faites à Semco, indique Ricardo Semler, a été d'éliminer les procédures. Les entreprises sont toutes encombrées de manuels qui constituent de véritables bibles, certaines étant aussi volumineuses que l'Encyclopedia Universalis. Est-ce vraiment indispensable ? Cela crée des rigidités et décourage la créativité [...] Nombre d'entreprises ont des départements entiers qui produisent des montagnes de paperasses pour contrôler, autant que faire se peut, leur personnel. [...] Nous faisons une confiance absolue à nos employés » .*

<sup>60</sup> Stanislas Desjonqueres, *Dirigeant-animateur des laboratoires BIOSE*, Pourquoi et comment les laboratoires BIOSE sont-ils devenus une S.A.R.L. (Société à responsabilité augmentée)?, *intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 25 novembre 2015, Lyon.*

<sup>61</sup> Jean-François Zobrist, *La belle histoire de Favi. L'entreprise qui croit que l'Homme est bon*, Tome 2: Notre management et nos outils, *Humanisme & organisations Editions, Paris, p.43.*

*Dans tous les cas, la connaissance et l'adhésion des salariés au projet d'entreprise est une condition nécessaire et le charisme du chef d'entreprise un trait commun.*

*Un autre aspect tient au bien-être au travail. Certains dirigeants d'entreprises libérées associent ainsi performance économique et qualité de vie au travail. C'est le cas d'Adriano Olivetti qui conçut une nouvelle usine de machines à écrire dans un cadre qui n'avait rien d'industriel: « Nous avons, dit-il, édifié cette usine dans le plus beau golfe du monde, afin que la beauté et le confort pénètrent dans le travail de tous les jours. Nous avons voulu ainsi que la nature accompagne la vie dans l'usine ». De même Zobrist répète-t-il qu'« il n'y a pas de performance sans bonheur au lieu de chercher la performance par la structure ».*

*Sur le chemin de la libération, l'organisation du travail est aussi une des voies qui peuvent être empruntées. À propos du laboratoire Biose, le chef d'entreprise, Stanislas Desjonquères, insiste sur le fait que la coopération est devenue la règle et le manager un simple coordinateur. Il met ainsi l'accent sur la sortie du système hiérarchique et la responsabilisation des salariés, les mieux à même de prendre des décisions. Il précise que ces transformations organisationnelles ne sont pas immédiates et sans échec, puisque la moitié des managers, n'adhérant pas au projet, ont quitté l'entreprise. Initiative et partage des tâches sont la règle. Si tous les salariés travaillent désormais en s'investissant complètement à partir des bases du modèle défini, le dirigeant insiste cependant sur le fait que les liens entre les changements organisationnels mis en place et les performances de l'entreprise restent encore à démontrer. Stanislas Desjonquères précise: « En tant que laboratoire de recherche, le but de notre travail est d'innover en continu. Toutefois, nous avons tendance à penser que ce n'est pas l'innovation qui doit motiver la façon dont nous organisons le travail, mais plutôt l'organisation du travail qui doit permettre l'innovation ».*

*Cet encadré est établi à partir des travaux et de l'intervention de Philippe Trouvé, enseignant-chercheur, ainsi que des interventions de Jean-Charles de Fouchier, dirigeant du cabinet RH PERFHOMME et de Stanislas Desjonquères, dirigeant-animateur des laboratoires BIOSE, lors du module 3 de la 34<sup>ème</sup> session de l'INTEFP.*

*Cf. Synthèse documentaire « L'entreprise libérée » (Septembre 2015) établie par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)*



La recherche de productivité et de standardisation de la production a segmenté l'acte de travail et s'est centrée sur l'emploi et non plus sur le travail. À travers l'acte coopératif, il s'agit de « *redonner du sens au travail* »<sup>62</sup>. La coopération devient un mode de production de l'organisation, qui obéit alors à une logique d'adaptation permanente plutôt qu'à un schéma de fonctionnement préétabli et systématique. Coopérer, au sens de faire œuvre ensemble, permet, indépendamment des rôles prescrits et des hiérarchies factices, de retrouver le sens du travail et de favoriser l'adéquation entre *personne* et *mission*.

Mettre les préoccupations de la personne au centre de tout projet, de toute entreprise est une autre façon de redonner du sens dans l'organisation. La qualité de vie au travail, la réduction des risques à la fois physiques et psycho-sociaux sont des objectifs que la coopération peut servir. Pour reprendre l'exemple cité plus haut de la société Ambiance Bois, l'organisation du travail y est fondée sur la polyvalence et la rotation de tous les salariés parmi la quasi-totalité des différents postes de travail. Un tel projet a pour but d'éviter l'usure professionnelle, de limiter l'exposition aux postes les plus dangereux (comme la découpe du bois), mais aussi, à travers des emplois à temps partiels (uniquement sur demande du salarié), de réduire l'activité pour les personnes les plus âgées. La coopération évoquée ici, en privilégiant le sens donné au travail, cherche à diminuer les sources de stress<sup>63</sup>, le stress étant souvent généré par une absence de lien entre objectifs, moyens et autonomie dont la personne dispose pour accomplir son travail. L'épanouissement dans le travail est lié à la fois au résultat<sup>64</sup> et à la capacité que le salarié a de pouvoir apprécier ce résultat, de le voir se réaliser concrètement, même s'il est inscrit dans une organisation plus large que sa propre sphère d'activité.

On le voit, la coopération qui redonne sens au travail peut aussi avoir plusieurs visages et plusieurs modes d'expression. Le développement de l'entreprise s'accompagne ainsi du développement des individus qui la composent<sup>65</sup>.

---

62 Philippe Trouvé, Histoire des utopies d'entreprises, *intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 25 novembre 2015, Lyon.*

63 Jean-Charles de Fouchier, *Dirigeant, Cabinet RH PERFHOMME*, Éclairages sur l'émergence des entreprises libérées, *intervention lors de la 34<sup>ie</sup> session nationale de l'INTEFP, 25 novembre 2015, Lyon.*

64 Stanislas Desjonqueres, *Dirigeant – animateur des laboratoires BIOSE*, Pourquoi et comment les laboratoires BIOSE sont-ils devenus une S.A.R.L. (Société à responsabilité augmentée)?, *intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 25 novembre 2015, Lyon.*

65 Jacques Cottereau, *Vice-président de la CGSCOP*, *intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 7 mars 2016, Lyon.*

En dehors de l'entreprise, nous avons également rencontré des exemples de coopération où l'innovation et l'importance donnée à l'activité matérielle sont prioritaires et constituent une autre manière de repenser le rapport au travail<sup>66</sup>. Le mouvement *Maker faire*, né aux États-Unis, part du principe que « n'importe qui peut innover »; autrement dit, nul besoin d'une expertise spécifique, la créativité et l'innovation peuvent provenir du fait de créer avec de la matière dans un même espace. Que nous révèle l'émergence de ce mouvement qui prône le retour au *faire*, à la confrontation de la personne avec le matériau? Certains des GAFAs permettent à leurs ingénieurs de développer des projets personnels sur une partie de leur temps de travail ou envoient leurs salariés retrouver le plaisir de l'atelier, de la production matérielle et du faire ensemble. La rencontre entre différents mondes dans ce même lieu permet aussi de renouveler la capacité à créer, dans une logique de partage des savoirs et d'amélioration des compétences. Cet espace est un lieu de formation pour des décrocheurs du système éducatif traditionnel, mais encore un atelier qui permet le retour au *faire* pour des salariés en quête de sens et d'esprit d'équipe, lorsque leur travail est essentiellement immatériel et très individualisé. À travers cette valorisation de l'œuvre, nous retrouvons le souci de réalisation et le plaisir de faire. À cet égard, lors de notre visite à Oakland du fab lab *The Crucible*<sup>67</sup>, nous avons pu observer des personnes sans aucune expérience pratique confrontées à la fabrication d'objets, situation qui invite à réexaminer notre rapport à l'erreur et à l'échec. C'est d'ailleurs un des adages des success-stories dans la Silicon Valley: l'échec signifie que vous avez essayé et le fait de recommencer signifie que vous avez appris de vos échecs.

---

66 Visite du fab lab, nommé *The Crucible*, par la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP le 5 octobre 2015. Situé à Oakland et créé il y a 16 ans par un artiste, *The Crucible* est officiellement un établissement d'enseignement à but non lucratif qui favorise une coopération entre le monde des arts, de l'industrie et les communautés : « Through training in the fine and industrial arts, *The Crucible* promotes creative expression, reuse of materials and innovative design while serving as an accessible arts venue for the public ». Cette entreprise participe du mouvement faire, créé par Dale Dougherty, fondateur du magazine *Make* et du festival *Maker Faire*, organisé depuis 2006 à San Matteo et dupliqué un peu partout dans le monde. Cf. Michel Lallement, *L'âge du Faire. Hacking, travail, anarchie*, 2014, Seuil.

67 *Ibidem*.

## L'exemple d'Ambiance Bois, société anonyme à participation ouvrière

*Chez Ambiance Bois, scierie implantée dans le Limousin, la coopération est la finalité de l'organisation autant que l'œuvre réalisée. Ambiance Bois est née d'une utopie partagée entre quatre amis, celle de transformer le monde en expérimentant d'autres formes d'organisation du travail et de répartition des richesses. Ambiance Bois est une SAPO, c'est-à-dire une société anonyme à participation ouvrière. Autrement dit, le capital est constitué à 50 % par des actions de capital et à 50 % par des actions de travail qui associent obligatoirement tous les salariés de l'entreprise. Ce qui a prévalu à la création d'Ambiance Bois était d'expérimenter un mode de décision collectif, de « faire ensemble ». Ici l'entreprise s'adapte à la personne, et non l'inverse. Autour d'elle, s'est d'ailleurs créé un écosystème qui a permis de développer le territoire par l'apport d'activités nouvelles (aide au mode de garde, activités culturelles, etc.). Ambiance Bois a fait aussi évoluer ses propres activités de la scierie à la menuiserie et fait aujourd'hui vivre 25 personnes, avec un rendement très faible, s'il est comparé au rendement d'une scierie traditionnelle, et un principe d'égalité salariale. Le temps est un facteur essentiel de la décision collective: expliquer, partager, discuter, faire des allers-retours à l'intérieur du collectif nécessitent en effet du temps et de l'énergie. On constate enfin que l'expérience dure. Pourquoi coopérer pour produire? Pour utiliser le travail comme vecteur d'inclusion de chaque personne.*

*À l'heure du pragmatisme, la volonté de coopérer, de faire œuvre ensemble, s'inscrit dans une démarche d'utopie à expérimenter, une recherche de souffle permanente, qui vise à « faire émerger du réel ses possibles ».*

*L'expérience d'Ambiance Bois propose une forme alternative de vivre ensemble au travail, où le partage du travail et de la décision importe plus que le rendement de l'activité.*

*C'est pour donner du sens et de l'unité à l'intérieur d'une organisation, et non sous la pression de la numérisation de la société, qu'ici la coopération s'impose.*

## 1.3 Une organisation du travail plus dynamique

En partie liée à la question d'une vision renouvelée et alternative du monde économique, la coopération peut être recherchée afin de rendre plus efficace l'organisation du travail, aussi bien dans une entreprise qu'au sein d'une équipe d'acteurs parties prenantes du développement économique et de l'emploi sur un territoire.

Sans remettre en cause la finalité de recherche du profit et de rentabilité de l'entreprise, la coopération peut amener à briser les cadres normatifs et gestionnaires habituels pour renouveler l'organisation du travail, qu'il s'agisse de s'adapter à une croissance de l'entreprise qui ne permet plus de fonctionner comme par le passé, ou de sortir de l'asthénie des entreprises, de la rationalité à outrance d'un management obsédé par le reporting et privilégiant l'excès de ratios et de procédures formalisées, ou encore d'échapper à l'instrumentation excessive<sup>68</sup>. Dans tous ces cas de figure, la coopération a pour but de « retrouver l'énergie, le souffle »<sup>69</sup>, de « se libérer de contraintes qui empêchent la prise d'initiative individuelle et collective »<sup>70</sup> en mettant en place une organisation du travail plus efficiente<sup>71</sup>.

D'un point de vue institutionnel, la coopération a aussi pour but de limiter la concurrence entre les acteurs, car des acteurs qui s'ignorent ont tendance à créer leur propre dispositif, chacun essayant de capter les financements potentiels, alors que ceux-ci ont tendance à se réduire. La coopération dans un cadre institutionnel vise ainsi à rechercher une association plus étroite de toutes les parties prenantes qui, malgré leurs différences, peuvent néanmoins se rejoindre autour d'enjeux communs.

Une autre vision de la coopération, de nature organisationnelle, est celle d'un pouvoir décentralisé, aussi bien au sein de l'entreprise qu'en dehors. Au sens communément entendu et selon une hypothèse assez peu remise en cause, c'est un gage de plus d'efficacité que l'exercice décentralisé du pouvoir et des décisions, comme la mise en œuvre déléguée des dispositifs (issus notamment de politiques publiques) selon une logique de subsidiarité. Les acteurs rencontrés soulignent le fait qu'un État centralisé et dirigiste bride l'innovation, que « le modèle décentralisé, en réseau, crée une réactivité plus forte que le modèle centralisé, car il repose sur un système de valeurs partagées accrues »<sup>72</sup> et que

68 Philippe Trouvé, Histoire des utopies d'entreprises, intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 25 novembre 2015, Lyon.

69 Ibidem.

70 Jean-Charles de Fouchier, Dirigeant, Cabinet RH PERFHOMME, Éclairages sur l'émergence des entreprises libérées, intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 25 novembre 2015, Lyon.

71 Stanislas Desjonqueres, Dirigeant -animateur des laboratoires BIOSE, Pourquoi et comment les laboratoires BIOSE sont-ils devenus une S.A.R.L.A. (Société à responsabilité augmentée)?, intervention lors de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, 25 novembre 2015, Lyon.

72 Daria Lamb, directrice de l'Institute for the Future (IFTF), présentation des travaux de l'IFTF aux auditeurs de la

les acteurs de terrain sont les plus à même de connaître les véritables besoins économiques et sociaux. L'encadré *Gérer ensemble l'économie et le social: la coopération entre partenaires sociaux en Allemagne* illustre l'exemple de la coopération en Bavière.

## **Gérer ensemble l'économie et le social: la coopération entre partenaires sociaux en Allemagne**

*L'Allemagne, même si ce n'est pas toujours exprimé clairement, reste très marquée par ce qu'elle a vécu avant, pendant et après la Seconde Guerre mondiale. Cela se ressent dans le fonctionnement de l'économie où le partenariat interentreprises est très fort. Ce partenariat, très prégnant entre les entreprises, l'est aussi entre les partenaires sociaux et s'efforce de laisser le moins de place possible à l'État, qu'il soit fédéral ou local.*

*Dans l'entre-deux-guerres, le fonctionnement de l'économie a été fortement influencé par un régime totalitaire laissant peu, ou plutôt pas, de marge de manœuvre aux forces vives du pays. Pendant la guerre froide, la partition en deux États n'a pas contribué à faciliter la coopération démocratique dans les Länder de l'Est.*

*L'ex-RFA a cependant posé les jalons d'une réunification servant aujourd'hui de substrat au fonctionnement de l'économie ainsi que des rapports sociaux.*

*Très marquée par le dirigisme économique et l'absence de liberté du régime de l'entre-deux-guerres, l'Allemagne a développé un modèle économique partenarial et consensuel où, dans un système concurrentiel, l'accent est néanmoins mis sur la complémentarité et la coopération, maintenant l'État fédéral aussi éloigné que possible du fonctionnement quotidien de l'entreprise.*

*En réaction au dirigisme étatique, les allemands ont organisé une coopération concurrentielle de leurs entreprises: c'est le cas, notamment, de la politique d'innovation en Bavière, grâce aux clusters\*. Constatant le lien étroit entre compétitivité et recherche/développement, et notamment le fait que les entreprises investissant en R et D ont plus de réussite et résistent mieux en cas de crise, 17 clusters (répartis en cinq catégories) ont été mis en place; ils mettent en réseau plus de 7 000 acteurs dans le but de créer de la confiance et faire émerger en commun de nouvelles idées.*

---

34<sup>ème</sup> session de l'INTEFP, le 06 octobre 2016, San Mattéo, Californie.

*Sur le plan social, plus encore que le consensus, c'est le compromis qui est le maître-mot des relations sociales en Allemagne.*

*Dans le cas de la formation par alternance, le système dual\*, ce sont les représentants du ministère du Travail de l'État libre de Bavière (dans notre cas d'étude) qui apportent la réponse au fait que la coopération se fasse entre partenaires sociaux: « Parce que l'État n'est pas capable de cibler les besoins des entreprises ». Ce sont donc les partenaires sociaux qui fixent les contenus des programmes d'apprentissage, l'État les accompagnant sur le plan scientifique et technique mais n'intervenant pas. Toujours selon les représentants du ministère du Travail, l'avantage de ce système est d'être proche des besoins immédiats des entreprises: leurs souhaits d'adaptation de la formation sont relayés par les partenaires sociaux, employeurs et salariés.*

*Le processus organisant la mise en place d'une formation peut varier de 9 mois à deux ans: après une concertation entre les partenaires sociaux, le résultat est présenté à un comité quadripartite composé des employeurs, des salariés, de l'État fédéral et des Länder.*

*Par ailleurs, le processus de mise en place d'un contrat d'apprentissage est simple: la partie travail est du domaine de l'entreprise et du salarié, et c'est la CCI qui est responsable des examens. Chaque entreprise assure les coûts de la formation de ses apprentis; il n'y a pas de contribution individuelle obligatoire pour financer l'apprentissage. Les entreprises considèrent l'apprentissage comme un investissement pour l'avenir, comme cela nous a été dit lors de notre visite à l'Académie AUDI à Ingolstadt. Dans le cas du dialogue social interne à l'entreprise, pour des raisons historiques, les partenaires sociaux préfèrent régler leurs litiges ou leurs différends entre eux plutôt que recourir à l'État.*

*« Ce qui compte c'est l'obligation de maintenir la paix sociale » (Sebastian Raedle, Directeur des relations humaines d'AIRBUS à Ottobrunn),*

*« Ce n'est pas une vraie cogestion mais c'est assez fort » (Johann Koegel, Directeur du Conseil d'entreprise d'AIRBUS à Ottobrunn).*

*Lors d'une intervention à deux voix devant les auditeurs de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, en janvier 2016, ces représentants de l'employeur d'une part et des salariés de l'autre, nous ont expliqué qu'il fallait trouver des solutions sans conflit et, pour ce faire, instaurer un climat de confiance. C'est une recherche permanente de compromis entre les parties afin d'éviter une médiation (de l'État) ou le recours aux tribunaux.*

*Ces partenaires sociaux nous ont clairement exprimé leur souhait de travailler ensemble dans le double but d'éviter les conflits et d'accroître la compétitivité de leur entreprise.*

*Le représentant employeur a cependant conclu son exposé en précisant que le système allemand était trop complexe et que cela créait une aspiration à la délocalisation... Il nous a dit souhaiter un rapprochement des législations françaises et allemandes...*

---

## **Section 2: Des acteurs multiples en quête de coopération**

---

Au-delà des raisons pour coopérer, les contributions, visites et témoignages qui nous ont été proposés nous permettent de mieux appréhender la diversité des acteurs individuels et collectifs de la coopération et de ses formes organisationnelles. Elle nous donne aussi accès à un éclairage de nature plus sociologique des facteurs culturels et juridiques ainsi que des logiques d'action à prendre en compte dans l'émergence des formes typiques de coopération.

En écho à cette grande diversité, nous allons voir que les acteurs de cette coopération sont multiples. Il s'agit, dans le cas français, d'une des principales caractéristiques du champ de l'emploi, de la formation et du développement économique. Pour en rendre compte et mettre en regard cette situation et celles d'autres pays, il paraît utile de dresser un panorama des acteurs, de rendre visible la variété des espaces de coopération avant de mettre en avant le rôle important de la figure de l'acteur initiateur, des motivations des acteurs et de la confiance réciproque qu'ils arrivent à construire.

### **2.1 Le panorama des acteurs et leurs logiques d'interaction**

Les espaces de coopération au service de l'emploi, de la formation et du développement économique, et dans certains cas de l'insertion sociale, mobilisent des acteurs multiples, de nature différente, selon les enjeux et les formes de coopération envisagées. Les domaines que sont l'emploi, la formation et le développement économique apparaissent de manière constante dans tous les systèmes de coopération étudiés, que ce soit en Allemagne, en France ou aux États-Unis (précisément en Californie). Leur part respective dans la mise en place d'une coopération varie selon les écosystèmes, le poids des instances politiques et la prise en compte du temps. Ainsi, pour prendre l'exemple

de la Californie, le facteur économique est déterminant dans tout projet envisagé par plusieurs acteurs: sans retour rapide sur investissement nulle raison de coopérer. En revanche, en Bavière, le temps long, sans doute lié à une conception particulière du dialogue social, est un élément central dans la mise en place et la gestion des espaces de coopération. Ce critère semble particulièrement adapté à une politique de formation décentralisée et organisée sur un territoire qui, par nature, suppose une coopération de proximité des acteurs, et du temps entre l'entrée en formation et la production d'effets au service de l'économie. En revanche, le cas français est marqué par une tradition de volontarisme politique qui n'envisage pas d'espace de coopération sans intervention de la puissance publique et sans un appareil juridique pour définir l'espace de coopération. Un cadre formel s'impose alors à tout espace de coopération.

Une première typologie amène à identifier des acteurs naturels, base de toute coopération: les individus et la famille nucléaire, les structures économiques de production (artisans, puis entreprises) et les institutions (l'État et la collectivité de proximité). Au-delà de ces entités, les autres acteurs sont tous issus de coopérations rapprochées selon des cercles concentriques. Chaque nouvelle forme de coopération qui a épuisé les potentialités de l'organisation initiale donne lieu à une nouvelle organisation plus adaptée aux besoins économiques et institutionnels. Les mentalités et les déterminismes sociologiques, géographiques et historiques font naître des modalités de coopération plus ou moins normées et pérennes. Il semble que les anglo-saxons s'orientent vers des coopérations peu formalisées alors que les pays latins accordent une grande importance à la formalisation des processus et des espaces de coopération. Les pays germaniques et nordiques semblent privilégier des coopérations peu nombreuses mais extrêmement fortes et contraignantes. Selon les cas, les acteurs mobilisés sont des représentants institutionnels, des élus, des partenaires sociaux, des salariés, des chefs d'entreprises, des chambres consulaires, des OPCA\*, des organismes de formation, des représentants de la société civile, etc. Là aussi le poids respectif de chacun dépendra très largement des écosystèmes en place.

Le système français privilégie largement les représentants institutionnels et politiques et tente même d'institutionnaliser les initiatives et les acteurs qui échapperaient au cadre fixé de coopération. En lui-même, l'appareil institutionnalisé est important et très formalisé: système consulaire (agriculture, artisanat, commerce et industrie), structures paritaires collectrices et organisatrices de la formation, collectivités locales, État, établissements publics, agences nationales ou opérateurs institutionnalisés. On peut même considérer que les grands acteurs économiques tels que les grandes entreprises sont invités à institutionnaliser leur rôle dans les politiques de l'emploi et de la formation, sans toujours tenir compte des réalités économiques et financières. Cette caractéristique culturelle



française laisse donc finalement peu de place à un jeu « non encadré » des acteurs sur un territoire de proximité, le territoire de prédilection étant le territoire national.

Le cas allemand met en évidence le rôle quasi exclusif des partenaires sociaux, conçu de façon subsidiaire mais très organisée. Si chaque entreprise est libre de contribuer et de s'impliquer dans le financement d'une politique de formation, d'insertion et d'emploi, l'organisation relève des partenaires sociaux d'un même territoire (le Land par exemple), acteurs qui partagent la responsabilité de la mise en œuvre et du pilotage. Le niveau fédéral est au bout du compte peu sollicité. On observe en Allemagne, en particulier en Bavière, une dynamique de territoire marquée par une identité territoriale.

De son côté, le territoire californien s'est structuré autour de réflexes de coopération entre des entreprises issues d'un secteur économique dominant (high-tech), des flux de main-d'œuvre, des ressources intellectuelles façonnées par les universités, mais encore des investisseurs en capital-risque (venture capital).

Les espaces de coopération peuvent amener des acteurs publics et privés à travailler ensemble autour de problématiques communes, l'objectif étant de combiner les politiques spécifiques de l'emploi, du développement économique et de la formation professionnelle au plus près des objectifs dans le périmètre d'intervention retenu. Selon les territoires, on pourra parler d'espaces d'*injonction coopérative* ou d'espaces d'*utopie coopérative*.

## 2.2 La variété des espaces de coopération

Les espaces de coopération peuvent être territoriaux, inter-entreprises, intra-entreprise, ou inter ou intra-institutions. On peut également parler dans certains cas d'espaces immatériels ou « a-territoriaux ». La numérisation et la mondialisation des rapports humains et économiques ont fait exploser en quelques décennies la notion traditionnelle d'espace qui structurait notre société et notre économie. On ne peut donc se limiter à une approche géographique du territoire même si celle-ci nous reste plus familière. Du périmètre choisi dépendent les acteurs impliqués.

La *gestion territoriale des emplois et des compétences* (GTEC\*) représente une forme française de coopération territoriale impliquant de nombreux acteurs de nature différente (État, élus, partenaires sociaux, acteurs de l'emploi et de la formation, etc.). Elle a tout intérêt, quand elles existent sur le territoire concerné, à s'appuyer sur ces démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC\*) d'entreprise, pour lier les travaux d'anticipation sur l'avenir d'un territoire aux éléments de la stratégie à moyen terme de ses entreprises.

La comparaison entre une GTEC française et une gestion prévisionnelle des compétences allemande met en évidence le besoin de confiance entre les acteurs, des responsabilités clairement définies et une identité partagée. L'exemple de la Bretagne en France pourrait être approfondi pour mieux évaluer les réussites et les limites des politiques de GTEC et plus largement des politiques de développement de la performance économique dans certaines filières : agro-alimentaire, télécom...

L'exemple récent de la *Conférence sociale* mise en place dans la région Bretagne se rapproche du modèle allemand et semble prévenir certains écueils du dialogue social territorial, bien qu'il n'existe encore aucun bilan exhaustif de cette expérience.

Cette forme de coopération est née non pas de la déclinaison d'un dispositif législatif, mais d'une initiative régionale face à la crise qui a frappé le territoire et remis en cause le modèle dit « de développement breton » (restructurations ou fermetures de sites n'épargnant aucun territoire, ni aucun des secteurs économiques). Ainsi, le *Pacte d'avenir pour la Bretagne*, signé en décembre 2013 entre l'État et la Région, prévoit la création de cette instance quadripartite (État, Région et les partenaires sociaux), nommée *Conférence sociale*<sup>73</sup>, qui a pour fil conducteur la dynamique économique et la sécurisation des parcours professionnels. L'enjeu est de « *construire des capacités de transitions : capacités d'évolution et passerelles, tant pour les personnes que pour les entreprises et les territoires[...] Il consiste à promouvoir des initiatives locales transversales et remontantes* ». L'intention est aussi de « *placer toutes les questions liées au dialogue social au cœur du développement économique de la Bretagne [...], de créer les conditions d'un "pacte de confiance" entre les partenaires et d'initier de nouvelles modalités de réflexion, de concertation et de travail avec des actions spécifiques et innovantes à l'échelle régionale et territoriale* ». <sup>74</sup>. Une intervention faite par un représentant de l'État au bureau de cette instance précise l'originalité de cette initiative :

*« La conférence sociale n'a pas été conçue comme une instance de négociation collective (ces instances existent par ailleurs), même si ses travaux peuvent déboucher sur des accords, mais comme une enceinte de débats pour tenter de trouver des réponses concrètes et pragmatiques à des problématiques de terrain. L'État et la Région confirment leur engagement aux côtés des partenaires sociaux pour faire vivre ce dialogue social apaisé, au bénéfice de tous, employeurs comme salariés »*<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Les informations sur la *Conférence sociale* mise en place dans la région Bretagne proviennent de divers documents transmis par le Conseil régional : notes internes, comptes rendus de réunions, lettres de mission et de remarques formulées par des représentants des partenaires sociaux impliqués dans la *Conférence sociale*.

<sup>74</sup> Note interne du Conseil régional du 23 novembre 2016.

<sup>75</sup> Compte rendu du bureau de la conférence sociale du 2 septembre 2016.

Il faut souligner le pragmatisme de la démarche puisqu'une des préoccupations de la *Conférence sociale* consiste dans des « simplifications administratives dans le domaine social », un groupe de travail ayant été retenu sur ce sujet par les partenaires sociaux. À l'actif de cette instance au bout de deux années d'existence, des chantiers concrets : deux territoires expérimentant des processus de sécurisation des parcours professionnels (Saint Brieu/Lamballe et Lorient) ; la mise en place de stratégies de filières en relation avec les organisations syndicales ; la signature d'une « Charte label social transport » entre le FNTR<sup>76</sup>, la FNTV<sup>77</sup>, la CFDT Transports Bretagne, l'État et la Région, à l'initiative de deux acteurs concernés (FNTR et CFDT) ; des mesures exceptionnelles d'accompagnement prises dans des situations de mutations économiques (notamment mise en place de deux groupes de travail, l'un sur l'efficacité des politiques publiques, l'autre sur le numérique).

Soin apporté à créer la confiance entre partenaires, ajustement aux réalités locales et aux besoins exprimés, démarche mêlant anticipation, diagnostic et évaluation, appui sur les structures existantes et non pas concurrence avec elles, pragmatisme, politique des petits pas caractérisent cette initiative. L'avenir dira si cette expérience originale de dialogue social hors des cadres habituels permet d'aboutir à des résultats plus larges. À ce stade, les acteurs reconnaissent l'intérêt du concept.

Le *groupement d'employeurs*<sup>78</sup> constitue une autre forme de coopération, cette fois-ci issue d'une coopération inter-entreprises, de nature à la fois territoriale, mono-sectorielle ou plurisectorielle. L'histoire des *groupements d'employeurs* est liée au secteur agricole et donc au partage d'une « terre ». Il s'agit d'initiatives dont les acteurs ont une condition économique et sociale commune. L'exemple de Vénétiis dans la région de Vannes montre comment des entrepreneurs ont su tirer parti de leur identité locale et de leur proximité territoriale pour construire un système de coopération économique performant, en partageant leurs préoccupations d'emploi et de formation. Il existe deux types de *groupements d'employeurs*, mono-sectoriels ou plurisectoriels, toutefois le critère du secteur semble moins pertinent que celui de proximité territoriale dans le recours à cette modalité d'organisation. Qui plus est, la survie d'un *groupement d'employeurs* semble autant liée à la performance économique (évaluée par chaque entreprise et collectivement) qu'à une identité locale affirmée qui permet de dépasser les antagonismes naturels.

---

76 Fédération nationale des transports routiers.

77 Fédération nationale des transports de voyageurs.

78 Les groupements d'employeurs ont été créés par la loi n° 85-772 du 25 juillet 1985.

Autre forme de coopération, l'entreprise dite «libérée », telle que l'ont définie Isaac Getz et Brian M. Carney<sup>79</sup>, à savoir une coopération intra-entreprise impliquant l'ensemble du personnel. L'espace de coopération y est avant tout un espace de sens et d'organisation. C'est la recherche du sens qui fait naître le territoire de l'organisation, c'est l'organisation qui découle de la coopération. Les catégories habituelles d'organisation s'effacent, se libèrent à l'avantage du sens tel qu'il est ressenti par chaque individu et construit collectivement.

Au sein d'une organisation donnée peuvent naître des espaces de coopération. Dans le cadre de la lutte contre le décrochage scolaire par exemple, il existe un travail collaboratif entre différentes catégories de personnel au sein d'un établissement scolaire (proviseur, conseillers d'orientation, équipe médico-sociale, enseignants...). Ces espaces servent souvent à contourner ou à faire éclater les rigidités induites par ces organisations. On peut d'ailleurs considérer que les nouveaux espaces numériques de coopération tels que les réseaux sociaux d'entreprises ou les plateformes (*crowdfunding*, partage de ressources, etc.) constituent de nouveaux territoires d'affranchissement et de coopération. Plusieurs grandes entreprises de la Silicon Valley ne s'y sont pas trompées en organisant ces espaces internes (par exemple le rôle de lieu d'échange que jouent les cafétérias) ou en externalisant ces espaces. Ainsi les incubateurs, accélérateurs et autres makerspaces bénéficient du financement des grandes entreprises qui ont compris combien les espaces hyper organisés et hyper spécialisés généraient en leur sein leur propre stérilité.

Certains espaces de coopération sont institutionnels comme en France le CREFOP\*, les comités de bassin d'emploi (CBE\*), les maisons de l'emploi, ou plus significativement le service public régional de l'orientation (SPRO) dont les acteurs sont définis par la loi. Chacun à partir de ses compétences doit s'inscrire dans une coopération plus large pour servir une mission plus générale. Dans les pays nordiques, les espaces de coopération sont moins des espaces de mise en application que de négociation et de construction, la responsabilité de la mise en œuvre incombant à un acteur préalablement identifié.

---

<sup>79</sup> Isaac Getz et Brian M. Carney, Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Fayard, 2012.

## Des espaces de coopération institutionnelle entre les acteurs des politiques de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelles: les instances de gouvernance territoriale de ces politiques publiques (le SPE\* et le CREFOP).

*Pour les services de l'État et en particulier ceux du ministère chargé de l'emploi, la mise en cohérence dans les territoires des politiques de l'emploi, de la formation professionnelle et du développement économique est un levier majeur de ces politiques publiques. La pluralité des acteurs (État, collectivités territoriales, partenaires sociaux, opérateurs, entreprises au sens large...), les compétences ou les prérogatives respectives des uns et des autres ainsi que la prise en compte des intérêts de ces acteurs fondent la détermination d'espaces de coopération institutionnelle qui permettent un dialogue approfondi entre eux dans les territoires.*

*La situation de la courbe du chômage de ces dernières années, combinée au contexte des politiques de décentralisation à l'œuvre depuis plus de trente ans<sup>80</sup>, a guidé le contenu et le fonctionnement de ces espaces de coopération en ce qui concerne à la fois la mise en œuvre de dispositifs et programmes propres à infléchir l'évolution du marché du travail, mais propres à revendiquer le leadership dans l'impulsion et la mise en œuvre de certaines mesures.*

*Parmi les espaces de coopération institutionnelle sur l'ensemble du territoire national, deux d'entre elles appellent l'attention: les SPE (service public de l'emploi) et les CREFOP (comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle). En effet, ils constituent autant de lieux de gouvernance territoriale des politiques de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles.*

*Sur le champ de l'emploi, l'État a impulsé ces premiers espaces territoriaux de coopération institutionnelle dans les années 1980: le service public de l'emploi (SPE) a ainsi vu le jour. Codifié dans le Code du travail, mais s'appuyant aussi sur des circulaires (1982, 2011, 2014), le cadre du SPE a très vite fixé le périmètre (champ d'application et missions), la composition des acteurs (large autour d'un noyau dur ou premier cercle qui réunit notamment l'État, Pôle emploi et l'AFPA\*), les échelons territoriaux (régional, départemental et infra-départemental) et leur articulation, enfin le rôle dévolu aux représentants de l'État (préfet et DIRECCTE\*), qui pilote cette instance. La mission du SPE est de décliner les orientations nationales et régionales des politiques de l'emploi dans les différents territoires. Notons qu'en application de*

<sup>80</sup> La loi du 5 mars 2014 a presque achevé la décentralisation de la formation professionnelle aux Régions.

*l'instruction du 15 juillet 2014 qui a substitué au plan infra-départemental des SPE de proximité (SPE-P) aux SPE locaux (SPE-L), les SPE-P sont des lieux privilégiés de concertation des acteurs territoriaux pour la mise en place de projets locaux de développement de l'emploi et de réponses aux besoins de sécurisation des transitions professionnelles par la mobilisation des outils de la politique de l'emploi et de la formation professionnelle. À cet effet, les SPE-P ne sont pas conçus comme un lieu de déclinaison locale des politiques nationales et régionales de l'emploi, mais bien comme un lieu d'émergence de projets locaux et partenariaux. Plus de 225 SPE-P sont actuellement en place sur l'ensemble du territoire national. La nouvelle instruction du 14 octobre 2016 relative à la mise en œuvre des articles 6 et 7 de la loi NOTRe du 7 août 2015 ajuste celle du 15 juillet 2014 sans impacter en principe le fonctionnement des SPE infrarégionaux (SPE-D et SPE-P). Créée par la loi NOTRe, la commission emploi du CREFOP est chargée de la coordination des acteurs du SPE régional, les services de l'État et notamment le préfet de région ayant toute latitude pour suivre et piloter les dispositifs nationaux des politiques de l'emploi. À cette heure, il est encore trop tôt pour tirer les enseignements et la portée de ces textes qui impactent la gouvernance territoriale des politiques de l'emploi.*

*La nécessité d'articuler dans les territoires l'emploi avec la formation professionnelle et récemment l'orientation professionnelle, a justifié pour l'État la création d'une instance de coordination de ces politiques publiques. Le comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP\*) dans les années 2000 a constitué cette instance régionale où les partenaires sociaux sont présents. Mais c'est la loi du 5 mars 2014 qui va donner l'impulsion actuelle en fusionnant plusieurs instances et en créant, au travers des comités régionaux de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle (CREFOP), la gouvernance quadripartite régionale des politiques de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelles. Les acteurs de cette gouvernance régionale sont principalement l'État, les Régions et les partenaires sociaux qui sont aussi membres du bureau du CREFOP qui est le lieu où s'exerce le quadripartisme. Ce dernier, qu'on peut considérer davantage comme une méthode qu'un objectif, met en œuvre deux modalités que sont la consultation et la concertation entre acteurs. Le consensus est pour le ministère chargé de l'emploi le mode de fonctionnement de cette concertation, il se fonde sur le respect des compétences et attributions des acteurs. Le CREFOP n'est pas ainsi un lieu où les compétences et responsabilités des uns et des autres sont partagées. Il n'y a pas de confusion ou d'amalgame des responsabilités. Si le CREFOP n'est institué et donc présent qu'au plan régional, des expérimentations sont rendues possibles en vertu de la loi NOTRe du 7 août 2015 dans les territoires infrarégionaux afin de favoriser une meilleure mobilisation sur le lien emploi-formation. La nouvelle carte des régions*

à l'œuvre depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, a rendu nécessaire la remise place des CREFOP dans les territoires concernés: à l'heure actuelle, 18 CREFOP incluant les territoires ultra-marins sont en place. Ajoutons enfin que cette nouvelle carte régionale n'est pas sans incidence sur des pratiques de déclinaison de la gouvernance territoriale quadripartite existant au plan infrarégional: si l'exemple de la Basse-Normandie semble devoir se poursuivre dans la nouvelle région, il n'en est pas de même pour celui de l'ancienne région Rhône-Alpes dans la nouvelle configuration territoriale. Précisons que pour les deux anciennes régions concernées, certaines instances infrarégionales (COTEF ou ZTEF) s'adossaient à des comités de bassin d'emploi (CBE), instances créées dans les années 1980 avec la présence, outre de l'État, des partenaires sociaux et de représentants des collectivités territoriales.

S'agissant du CREFOP, les premiers retours d'expérience sur le fonctionnement de l'instance quadripartite attestent de l'opportunité d'un lieu institutionnel d'échange et de coopération entre les acteurs: la mise en œuvre du plan 500 000 formations supplémentaires s'est appuyé en 2016 et dans un bon nombre de régions sur l'instance qui a joué son rôle de lieu de concertation entre les partenaires. En outre, quelques régions (Bretagne, Hauts de France) paraissent vouloir s'engager dans la construction d'espaces infrarégionaux en articulation avec le CREFOP et le SPE.

L'irruption du numérique réinterroge, quant à elle, la notion de *territoire*<sup>81</sup> et la réinvente profondément en remettant en cause son côté fixe et déterminé, avec sa géographie, ses acteurs identifiés et des processus stables. Complémentaires à la géographie, les infrastructures structurantes cèdent la place aux *infostructures* qui réorganisent les échanges sur la base de flux et de stockage numériques, désynchronisent les anciens rythmes pendulaires et désécialisent les lieux.

Les nouveaux territoires peuvent se définir selon la typologie suivante:

- ~ Le *cyber-territoire* s'affranchit de son emprise physique et des contraintes de mobilité géographique pour profiter du numérique qui le transforme. Les technologies permettent un nouvel aménagement du territoire: le cyber-territoire remplace les services en présentiel par des services numériques qu'il propose à un public à distance.
- ~ Le *territoire plateforme* est la déclinaison territoriale du modèle de la plateforme numérique. L'offre de services numériques du territoire favorise l'enrichissement des offres et facilite le développement des usages. Le territoire numérise ses ressources et développe des logiques de services aux usagers et habitants, prenant notamment appui sur la carte numérique du territoire.

<sup>81</sup> Transitions - cahier d'enjeux et de prospective, *Questions numériques*, n°2015, FRING (Association pour la Fondation Internet Nouvelle Génération).

- ~ Le *territoire autonome et résilient* privilégie une approche durable pour éviter la mise en place de situations d'urgence. Il mobilise ses propres ressources: circuits courts, infrastructures locales, autonomie énergétique et alimentaire, développement endogène. Il implique les acteurs du territoire dans une co-gouvernance responsable. Il se caractérise donc par sa capacité à s'adapter et se réorganiser pour anticiper.
- ~ Le *territoire collaboratif* s'appuie sur des ressources propres qu'il partage le plus possible en biens communs. Il engage la mise en réseau des acteurs de terrain, propose outils et dispositifs collaboratifs et valorise les initiatives locales. Les citoyens sont invités à s'approprier le territoire et à participer à sa gouvernance. Une attention particulière est portée aux habitants et associations, porteurs de lien social.

## 2.3 Un acteur initiateur de la coopération

L'initiateur de la démarche est fréquemment un employeur, un institutionnel, l'État ou une collectivité territoriale. Dans certains cas, l'acteur s'identifie à une personne qui s'appuie sur la fonction qu'elle occupe dans un territoire donné. On ne peut en effet minimiser le rôle des personnes et leur charisme personnel.

Quels que soient le contexte et l'identité du porteur de projet, celui-ci doit apparaître légitime à l'ensemble des acteurs et avoir la capacité de fédérer les énergies. Il y a souvent un leader qui joue le rôle de pivot et prend le risque d'instituer une dynamique nouvelle.

En pratique on constate que l'éventail d'acteurs pouvant assurer ce rôle d'initiateur est assez large et que les personnalités sont de nature très différente avec des motivations parfois antagonistes. Mais dans tous les cas le porteur doit disposer de certains atouts essentiels: légitimité technique, crédibilité politique, capacité à fédérer les acteurs, compétence d'animation.

Le point commun entre toutes les initiatives reste la volonté affichée par un des acteurs ou un groupe d'acteurs, volonté capable de fédérer les autres pour générer et organiser un mouvement en faveur de l'emploi, de la formation professionnelle et du développement économique à l'échelle d'un territoire particulier.

L'origine de la démarche peut résulter de diverses motivations. Face à une évolution de ses besoins en compétences due à la transformation de la demande ou des normes de production, un secteur économique peut percevoir la nécessité d'une action territoriale pour mieux appréhender de tels changements et s'y adapter.



En cas de situation de crise liée à la fermeture d'une ou plusieurs entreprises emblématiques d'un territoire, une action territorialisée de soutien et d'accompagnement du changement peut être demandée par les acteurs institutionnels ou socio-économiques locaux. De nombreux exemples existent dans des domaines aussi variés que la reconfiguration des usines Renault à Boulogne-Billancourt ou la reconversion d'un bassin d'emploi avec la nomination d'un préfet délégué pour le redéploiement industriel en Lorraine<sup>82</sup>. De la même façon, les *conventions de revitalisation*, qui imposent aux entreprises de plus de 1000 salariés procédant à un licenciement collectif de contribuer à la création d'activités et au développement de l'emploi sur leur territoire, vont dans ce sens.

Des motivations politiques, idéologiques ou idéalistes peuvent être aussi à l'origine de nouvelles formes de coopération. L'impulsion émane de la conviction et de l'engagement fort d'un individu ou d'un collectif, guidé par un idéal. Ainsi, dans les années 60, de la volonté de remettre en cause le modèle économique et social traditionnel, est née l'entreprise Ambiance bois à Faux-la-Montagne dans la Creuse (Nouvelle Aquitaine). La scierie, comme on l'a vu, est caractérisée par l'absence totale de hiérarchie, l'égalité salariale, la prise de décision collective.

Un autre registre d'utopie pourrait être illustré par la coopérative basque Mondragon qui a été créée en 1956 par un prêtre basque, en Espagne. Cette coopérative regroupe 289 entreprises et emploie à ce jour 87 000 personnes dont plus de 35 000 au Pays Basque. Elle combine un fort attachement à une identité régionale basque, une organisation inspirée de la doctrine sociale de l'Église catholique, une forme de combat politique contre la dictature franquiste et une volonté de performance économique collective. Le projet économique à dimension industrielle et sociale a trouvé des relais dans la formation, la finance, les retraites, l'assurance maladie et la distribution. À partir d'un territoire, d'une identité et d'une utopie, s'est créé le premier groupe coopératif mondial.

Dans une moindre mesure, le mouvement coopératif français relève d'une tradition utopiste qui prend ses racines dans les utopies du XIXe siècle (Fourrier, Saint-Simon, Proudhon) et que l'on retrouve dans la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, puisque son article 1 précise que « *l'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes* :

---

<sup>82</sup> Jacques Chérèque, *La rage de faire*, éditions Balland, 2007.

1/ Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéficiaires,

2/ Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ».

Les utopies économiques et sociales qui réunissent depuis la fin du XIXe siècle les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations, se fondent sur le principe de la double qualité de ses membres : à la fois acteurs (bénéficiaires ou salariés) et détenteurs du pouvoir au sein de la structure. Ils font du salarié un citoyen de l'entreprise (au sens de la cité grecque antique)<sup>83</sup>. Les observateurs de l'écosystème de la Silicon Valley considèrent que les espoirs des chercheurs d'or du XIXe siècle, des immigrants asiatiques des XIXe et XXe siècles ainsi que des Latinos des XXe et XXIe siècles constituent des ingrédients du miracle de la Silicon Valley : chaque acteur, en cohérence avec les valeurs américaines, a la conviction qu'il pourra s'enrichir et contribuer à l'avènement d'un monde meilleur. Toutefois la dimension utopique se manifeste encore plus clairement dans le mouvement de contestation sociale et politique des années 1960. Selon Fred Turner, professeur et directeur des études au département des Sciences à l'université de Stanford, le nouveau monde numérique est une actualisation du rêve hippy des Sixties<sup>84</sup>. Le poète John Perry Barlow ira même jusqu'à la proclamation d'une déclaration d'indépendance du cyberspace. De façon plus concrète, l'ordinateur individuel et portable incarne une promesse d'émancipation et la possibilité donnée à l'individu d'organiser lui-même ses réseaux<sup>85</sup>. Les patrons de la Silicon Valley sont les porteurs de ces utopies et de la foi dans la technologie comme levier de transformation sociale. Connecter la planète, vaincre la maladie et la mort, répondre au changement climatique, « changer le monde » ou encore le sauver deviennent la mission d'individus créatifs, d'« innovateurs »<sup>86</sup>. Peter Thiel, le cofondateur de PayPal, Sergey Brin, un des fondateurs de Google, Elon Musk, le créateur de SpaceX et de Tesla Motors s'affichent comme les inventeurs d'un nouveau monde, voire d'une nouvelle humanité dès lors qu'on passe de la notion d'homme augmenté à celle de *transhumanisme*<sup>87</sup>.

---

83 « J'aime assez la comparaison avec la polis grecque. Une fois que le gérant a donné ses explications, n'importe qui dans la salle peut poser ses questions, et il doit répondre devant tout le monde », dans *Fernando Gomez-Acedo, Jacques Prades, Mondragón: une holding de coopératives face à la mondialisation, Le journal de l'école de Paris du Management, 2006, 3 N°59, pages 29 à 35.*

84 *Fred Turner, Aux sources de l'utopie numérique De la contre-culture à la cyberculture, Stewart Brand, un homme d'influence, traduction de l'anglais par Laurent Vannini, C&F éditions, 2012.*

85 *Dominique Cardon, La Démocratie internet. Promesses et limites, Seuil/La République des idées, 2010*

86 *Amaelle Guiton, « La Silicon Valley, de l'utopie hippie à l'outil capitaliste », article paru dans Libération, 14 mai 2016.*

87 *Laurent Alexandre et David Angevin, Google Démocratie, éditions Naive, 2011.*

## 2.4 Les motivations des acteurs

Les espaces de coopération dans les champs de l'emploi, de la formation professionnelle et du développement économique naissent de motivations différentes, parfois contradictoires. Ces espaces réunissent autour d'un même projet des acteurs aux rôles et aux degrés d'implication variés.

Quels sont les ressorts de la coopération ? Plusieurs types de motivations peuvent être distingués : motivations défensives, offensives, de conviction.

La coopération peut être de nature défensive. Il s'agit alors de défendre un territoire dont l'avenir et l'identité sont menacés sans une mobilisation des acteurs. Par exemple, le maintien d'une population peut rendre indispensable un niveau d'activité économique minimum, qui lui-même nécessite des équipements publics et une aide au développement. À un moment donné, un individu (ou un groupe d'individus) décide de prendre en charge le destin du territoire en apportant son énergie et les compétences collectives de la structure ou de l'organisation dont il fait partie. Dans les cas les plus réussis, une telle mobilisation s'appuie sur des particularismes locaux historiques, une identité collective forte.

*A contrario*, une démarche de coopération peut être engagée pour des motivations de nature offensive. Un territoire porté par une dynamique interne veut accroître son influence et sa capacité d'innovation. L'exemple le plus probant est sans doute celui de la Silicon Valley. On peut citer le cas d'Elon Musk. Lorsqu'Elon Musk lance le projet d'une berline électrique pour la marque Tesla, il définit un nouvel espace de territoire : il demande à 400 chercheurs disséminés à travers le monde de travailler autrement sur un sujet innovant et dans le même temps, favorise la constitution de petites équipes resserrées sur des territoires physiques de coopération où la proximité des métiers fait merveille.

Dans le même ordre d'idée, la motivation peut être de nature compétitive. Le ressort de la coopération suppose alors une lutte entre acteurs : c'est le cas des grandes métropoles dans des domaines aussi variés que le tourisme d'affaires, les plateformes et les équipements portuaires. En Europe, les rivalités entre les villes portuaires pour prendre le leadership sur les flux de marchandises conduisent à des réponses institutionnalisées. Cette motivation combine des éléments défensifs et offensifs.

Des espaces de coopération naissent aussi de la simple volonté de coproduire. Dans ce cas, il s'agit de travailler à définir ensemble les objectifs de l'action, en construire les contenus et les modalités de mise en œuvre.

## 2.5 Des acteurs aux rôles et degrés d'implication variés

Les coopérations peuvent être plus ou moins structurées, institutionnelles ou expérimentales.

Chaque expérience dessine une configuration spécifique d'acteurs en fonction des rôles et des pouvoirs de chacun, qui peuvent évoluer au fur et à mesure de l'avancée d'un projet.

Les motivations peuvent être multiples: apprendre à mieux se connaître et à travailler en commun, étendre ses champs d'intervention, mutualiser des moyens, articuler des interventions, rendre plus efficiente l'action sur un territoire.

Dans un espace de coopération, l'on retrouve des acteurs dont le rôle est de piloter et d'orienter les réflexions, d'autres qui sont chargés d'animer la démarche et de mettre en œuvre le plan d'action, d'autres encore qui participent au financement. Certains acteurs s'impliquent de façon durable, d'autres ponctuellement. Ils peuvent représenter des intérêts différents, mais leurs objectifs sont communs sur le projet qui les réunit.

## 2.6 La confiance

Les espaces coopératifs qui réussissent développent une culture partenariale basée sur la confiance des acteurs entre eux. Il est indispensable de passer d'une attitude de défiance ou de concurrence à celle de confiance et de coopération.

La confiance s'appuie à l'évidence sur l'expertise et la reconnaissance professionnelle, qu'elle soit territoriale ou sectorielle. Les leviers de celle-ci sont l'écoute et la recherche de compromis, qualités indispensables pour faire face à la complexité des situations et des problèmes.

L'engagement personnel dont font preuve les promoteurs de ces démarches, indépendamment de leur affiliation institutionnelle, est aussi un fort gage de réussite. La capacité à dépasser des objectifs personnels pour rechercher le bien commun est d'autant plus nécessaire que la coopération est moins formalisée.

L'exemple des relations sociales au sein des conseils d'entreprise allemands illustre un mode de relation entre partenaires sociaux fondé sur une volonté commune de co-déterminer les conditions de travail des salariés dans l'entreprise, à partir d'une recherche permanente du compromis. Les acteurs sont collectivement contraints à un résultat.

L'objectif final semble primer sur les contraintes de temps et de forme. Sans une forte culture de la négociation et de la coopération, l'objectif est inatteignable.

La pratique des relations sociales au quotidien repose alors sur des relations interpersonnelles caractérisées par la sincérité, la franchise, le pragmatisme et l'engagement dans la recherche de solutions partagées.

Dans un cadre différent, un autre exemple de relation basée sur la confiance entre acteurs trouve une illustration dans les dispositions de l'article 7 de la loi portant nouvelle organisation du territoire de la République (NOTRe) du 7 août 2015 qui institue la possibilité de délégation de compétences en matière d'emploi entre l'État et les Régions.

## L'exemple des Sparkassen en Allemagne

*Un des piliers du système bancaire allemand est constitué des 414 caisses d'épargne locales, les Sparkassen. Contribuant au financement de l'économie allemande, ces banques s'appuient sur le principe de coopération territoriale.*

*La première caractéristique des Sparkassen est leur autonomie locale. Elles prennent leurs décisions en pleine autonomie au niveau local, en proximité avec les entreprises de leur région d'implantation. Cette implication directe et la faible distance des circuits entre décideurs de la Sparkasse et dirigeants d'entreprise concourent à une meilleure compréhension mutuelle.*

*En même temps, ces 414 Sparkassen s'appuient sur une organisation en groupe. La centralisation de certaines fonctions et la solidarité financière permettent aux Sparkassen de bénéficier de certaines économies d'échelle.*

*Les Sparkassen se distinguent aussi des autres banques par leur ancrage local. Selon le « principe de la région d'implantation » (Regionalprinzip), chaque caisse d'épargne agit dans une zone d'activité bien définie. Elle ne peut pas migrer hors de ce territoire, et, par exemple, étendre de manière arbitraire ses activités vers des horizons plus prospères. Une Sparkasse ne peut donc croître indépendamment de l'économie réelle de sa région d'implantation et doit prendre en compte la faible diversification régionale de ses risques. Par conséquent, elle a tout intérêt à développer une connaissance approfondie de l'économie de son lieu d'implantation et à poursuivre une stratégie commerciale orientée davantage sur le long terme.*

*Le législateur a confié aux Sparkassen une mission de service public (öffentlicher Auftrag) qui implique notamment le soutien au développement de l'économie et*

*de la société là où elle est implantée. Bien que leurs activités doivent générer des bénéfiques, les Sparkassen visent une croissance durable et s'efforcent d'anticiper les risques, ce qui n'est pas automatique comme certaines activités des Landesbanken (banques publiques régionales) l'ont montré durant la crise.*

*Toutefois, si le rôle des Sparkassen dans le financement des entreprises est considérable, leur modèle organisationnel continue à se heurter à l'harmonisation réglementaire européenne. Son modèle économique fondé sur une faible diversification des sources de revenu (l'essentiel étant constitué des intérêts) subit de fortes pressions dans le contexte actuel. Selon certains experts, une plus grande diversification des sources de financements pour les entreprises serait souhaitable.*

## **Une délégation de compétences de l'État à des Régions volontaires sur certains domaines de l'emploi: un dispositif conventionnel reposant sur la confiance des partenaires**

*Promulguée le 7 août 2015 et forte de près de 130 articles, la loi portant nouvelle organisation du territoire de la République (NOTRe) est une loi régissant le fonctionnement et l'organisation des collectivités territoriales. Présentée par plusieurs commentateurs avec la loi du 15 janvier 2015 qui redécoupe la carte des régions comme l'acte III de la décentralisation, la loi NOTRe supprime notamment la clause de compétence générale et consacre le retour à une certaine forme de spécialisation des collectivités territoriales. Les régions et les métropoles en sortent confortées et dotées de compétences nouvelles sans que pour autant les départements, les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) et les communes soient dépourvues de leurs principaux attributs.*

*Deux articles de la loi NOTRe attirent l'attention, car ils impactent les sujets de gouvernance des politiques de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle: il s'agit des articles 6 et 7 de la loi.*

*L'article 6 prévoit plusieurs dispositions. Parmi celles-ci, il crée un nouveau document stratégique entre l'État et les Régions; la stratégie coordonnée en matière d'emploi, d'orientation et de formation professionnelle (SCEOFP\*). Ce document de coordination s'appuie d'une part sur la stratégie régionale pour l'emploi (SRE\*) de l'État et, d'autre part, sur le contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP\*) qui comprend la stratégie de la Région en matière de formation professionnelle. Le même article institue dans*

*chaque CREFOP une commission emploi, chargée de la concertation entre acteurs et qui assure la coordination des acteurs du SPE régional.*

*L'article 7 (I) de la loi NOTRe dispose quant à lui que : « l'Etat peut déléguer à la région, dans les conditions prévues à l'article L 1111-8-1 du Code général des collectivités territoriales et après avis du CREFOP, la mission de veiller à la complémentarité et de coordonner l'action des différents intervenants, notamment les missions locales, les plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi, Cap emploi et les maisons de l'emploi, ainsi que de mettre en œuvre la gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences, sans préjudice des prérogatives de Pôle emploi. La région évalue le taux d'insertion dans l'emploi. La convention de délégation signée entre les présidents des régions délégataires et le représentant de l'État précise les objectifs et les conditions d'exercice et de suivi de la délégation, notamment les conditions de transfert par l'État aux régions délégataires des crédits affectés hors dispositifs nationaux des politiques de l'emploi ».*

*Technique de coordination dans la gestion des compétences, ce dispositif de délégation n'est pas nouveau: il a été révélé par la loi du 13 août 2004, Libertés et Responsabilités locales. L'objectif d'une délégation est de mettre en place un dispositif conventionnel reposant sur la confiance des partenaires: la délégation vaut à la fois pour elle-même (faire fonctionner le dispositif) et pour ce qu'elle peut apporter comme confiance commune des acteurs.*

*Ajoutons que le 30 mars 2016, a été signée la plateforme commune État/Régions « Ensemble pour l'emploi » par le Premier ministre et le président de l'Association des régions de France. Composé de plusieurs volets, ce document de nature politique comprend un volet emploi qui réaffirme les principes posés par les articles 6 et 7 de la loi NOTRe en consacrant un partenariat renforcé entre l'État et les Régions.*

*Une instruction du 14 octobre 2016 signée de la ministre chargée de l'emploi et de la formation professionnelle, destinée aux services de l'État, est venue expliciter les conditions de mise en œuvre des deux articles ainsi que de la plateforme commune. Les principes et les modalités de la délégation de compétences sont ainsi précisés. Comme le prévoient les textes légaux et réglementaires, le délégataire agit au nom et pour le compte du délégant.*

*L'obtention de la délégation est subordonnée au respect d'une procédure précise en plusieurs étapes, le point de départ du processus consistant en une délibération du conseil régional. La demande doit ensuite être soumise pour avis à la conférence territoriale de l'action publique (CTAP) et au CREFOP, avant que le représentant de*

*l'État ne transmette l'ensemble du dossier aux ministres concernés pour accord (Intérieur et Emploi). Cet accord ouvre la voie à d'autres étapes portant notamment sur la négociation de la convention entre les parties, ainsi qu'in fine à un décret d'approbation de la convention publié au journal officiel.*

*La convention devra contenir des éléments de cadrage et des dispositions telles que les conditions d'exercice et la durée (6 ans maximum), les dispositions financières, les conditions de suivi et d'évaluation ainsi que de reconduction et de résiliation. Elle doit également expliciter le contenu et les objectifs des (ou de la) compétence(s) déléguée(s). Pour chaque délégation, un état des lieux préalable sera réalisé.*

*Contrairement à un transfert de compétences, la délégation exclut tout transfert de services. De plus, la plateforme État/Région du 30 mars 2016 exclut toute mise à disposition de services avant une évaluation finale des conventions conclues.*

*Le processus prévoit également que la convention précise les « conditions de transfert (...) des crédits affectés hors dispositifs nationaux des politiques de l'emploi ». Afin d'outiller les Préfets et les Direccte dans les négociations qui sont susceptibles de s'ouvrir avec les Régions, l'instruction du 14 octobre 2016 rappelle un certain nombre de définitions (coordination, GTEC territoriale), caractérise celle de « dispositif national » des politiques de l'emploi et distingue certains crédits qui, soit par nature, soit en raison du périmètre même de la loi NOTRe, doivent être exclus.*

*La parution de l'instruction du 14 octobre 2016 a suscité quelques interrogations auprès de plusieurs Conseils régionaux. Afin d'apporter les précisions et compléments utiles, la Ministre chargée de l'emploi a adressé le 15 mars 2017 une réponse aux présidents concernés. La lettre ministérielle apporte ainsi une clarification sur le périmètre de la délégation de compétences et les crédits concernés.*

*Les dispositions de l'article 7 de la loi NOTRe ne constituent pas un acte de décentralisation, ni un recours à l'expérimentation, mais une délégation de compétences de l'Etat à des Régions volontaires. Il est encore trop tôt pour mesurer la portée de cette loi sur le domaine de l'emploi même si plusieurs Régions ont fait connaître leur intérêt pour la mesure et ont initié le processus à partir de la fin de l'année 2016.*



---

## Section 3: Les leviers de la coopération

---

Les témoignages apportés au cours de la 34<sup>ème</sup> session de l'INTEFP montrent que les formes de « coopération » au sens des modalités d'actions collectives déployées pour développer l'économie et l'emploi, sont à géométrie variable. Plusieurs critères permettent de dresser une typologie des formes de travail en commun, l'objectif étant d'identifier les bons « ingrédients » de la coopération afin de travailler collectivement à créer les conditions d'émergence à l'échelle nécessaire : un territoire, une organisation, une chaîne de valeur, un secteur d'activité. Nous avons observé précédemment que les acteurs concernés étaient variés : administrations, entreprises, organismes de formation, experts, syndicats, financeurs, etc. Les coopérations rencontrées pouvaient se situer à l'intérieur d'une organisation (l'entreprise libérée, les coopératives...) ou entre différents acteurs publics et privés dans un espace institutionnel établi ou virtuel autour d'un projet partagé. Appréhender les coopérations observées par la finalité qu'elles poursuivent peut permettre de proposer une autre typologie des formes de travail en commun.

### 3.1 Coopérer: agir collectivement en dehors des procédures

Stanislas de Jonquères est le manager-animateur de l'entreprise Bioz dans le secteur de la santé, une SARA, c'est-à-dire une société à « responsabilité augmentée ». Il nous décrit les éléments à retenir dans la démarche qu'il a initiée pour transformer son organisation en « entreprise libérée » :

- créer les conditions de l'innovation, indispensable à la survie et au développement même de l'entreprise.
- mettre en œuvre une démarche « éthique » : le respect de la personne dans l'entreprise passe par la possibilité qu'elle a de constater, individuellement et collectivement, le fruit du travail. Il s'agit alors de libérer l'entreprise et les personnes qui la composent des règles superflues, du temps passé au reporting, aspects perçus comme autant d'entraves à la réalisation même du travail.
- remettre le salarié en situation de « compagnon » qui, doté d'un savoir-faire technique et de compétences qui lui sont propres, produit une « œuvre », pour reprendre des termes utilisés par la tradition du compagnonnage.

L'organisation est alors repensée collectivement pour articuler les objectifs de développement de l'entreprise et la responsabilisation du salarié en vue du travail à accomplir.

Le modèle de l'*entreprise libérée* vient questionner le référentiel classique des organisations, constitué de règles, de procédures et de rôles prescrits et définis par l'organisation. Dans ce nouveau modèle, le manager devient un animateur qui aide à libérer les énergies et compétences au sein de l'organisation, recentre les individus sur le sens du travail et l'exercice de leurs responsabilités.

La coopération devient ici un mode de production, qui obéit alors à une logique d'adaptation permanente plutôt qu'à un schéma rigide de fonctionnement préétabli et systémique. Coopérer, au sens de faire œuvre ensemble, permet, indépendamment des rôles prescrits, des hiérarchies factices, de retrouver l'adéquation entre la « personne » et ses « missions ». C'est aussi un choix d'organisation qui permet de manière pragmatique de répondre au besoin permanent d'innovation de l'entreprise, bien au-delà de l'utopie de l'*entreprise libérée*.

### **3.2 Coopérer: choisir une organisation économique dans laquelle chacun trouve sa place**

Les expériences observées nous montrent que la formation n'est pas seulement un lieu de coopération, mais aussi la condition pour un écosystème qui exclut moins.

On prendra l'exemple du système allemand d'apprentissage. Les coopérations autour de la mise en œuvre de l'apprentissage en Allemagne se réalisent à plusieurs niveaux (intra-entreprises, inter-entreprises, entre entreprises et environnement social et institutionnel).

La participation des représentants des salariés et des collectivités locales aux instances de consultation et de décision de l'entreprise, fréquemment appelée « cogestion » (*mitbestimmung*), contribue à produire collectivement une politique, par exemple en matière de formation professionnelle au sein de l'entreprise.

Les parcours de formation initiale (pour les apprentis) et de formation continue (pour les salariés en poste) reflètent le fort investissement de l'entreprise qui mise sur l'éducabilité des personnes mais aussi sur la loyauté de leur engagement. Plusieurs entreprises peuvent aussi décider de favoriser et d'accompagner l'inévitable mobilité des personnes entre diverses organisations en organisant leurs parcours d'apprentissage entre leurs différents centres de formation. Cet investissement des entreprises dans l'apprentissage et la formation peut enfin concerner des actions en direction de publics défavorisés, conduites en partenariat avec des fondations.

Ce modèle vertueux de coopération au niveau national et/ou par site nécessite du temps. C'est par la capitalisation des expériences, l'évaluation des résultats et les ajustements mutuels qui en sont issus que se forge la coopération. Cette exigence est toutefois contrariée par les mobilités individuelles internationales de plus en plus nombreuses à l'intérieur des entreprises, qui peuvent mettre en péril la facilité de dialogue et la construction de compromis, issues de la familiarité entre acteurs.

### **3.3 Coopérer, s'adapter au Web 3.0**

L'exemple de Coursera, entreprise qui produit et diffuse des MOOC, peut illustrer la manière dont la coopération va de pair avec les transformations du Web.

Coursera, qui sert souvent d'exemple à la coopération pouvant exister entre l'entreprise et l'université, a créé un modèle économique s'appuyant sur la diffusion de cours en ligne, activité considérée comme génératrice d'emplois et de développement économique. En 2012, l'entreprise est créée par deux professeurs de Stanford qui saisissent l'opportunité de diffuser des cours de haut niveau universitaire en ligne, constatant l'intérêt qu'ils suscitaient. Trois années après, Coursera représente 133 partenaires sur tous les continents, 1 400 cours et 15 millions d'apprenants. Startup qui a grandi, Coursera représente une nouvelle donne en matière de diffusion des connaissances à partir d'outils numériques.

D'une autre façon, l'entreprise Flextronics, que les auditeurs de la 34<sup>ème</sup> session nationale ont visitée à San Mateo dans la Silicon Valley, illustre une forme de coopération, s'appuyant sur les possibilités du Web, mais cette fois-ci au service de l'innovation « produit ». Au sein de Flextronics, les clients sont intégrés dans un laboratoire de recherche pour favoriser le développement de leurs nouveaux produits, en bénéficiant de technologies et d'outils marketing mis à disposition. Cet exemple illustre un nouveau rapport *business to business*\* où le fournisseur répond pas à un cahier des charges prédéfini par son client, mais où il met sa compétence technologique au service de la créativité de son client. La frontière entre clients et fournisseurs semble disparaître.

### **3.4 Coopérer: opter pour une forme « plastique et recyclable » de l'action collective**

La coopération peut aussi bien être considérée comme une posture qui permet de sortir d'une logique institutionnelle, caractérisée par des rôles prédéfinis par des règlements, une logique d'expertise, une organisation où chacun travaille en « silo ». La coopération revient alors à un pari sur la capacité à innover collectivement afin de trouver des solutions concrètes à des problématiques d'emploi et de formation.

Prenons l'exemple du projet « *Territoires zéro chômeur de longue durée* », initié par l'ONG ATD Quart Monde et inscrit ensuite dans une loi. S'agit-il d'une incitation au développement de formes « plastiques » et « recyclables » de coopération ?

La question de l'emploi, élément structurant de la société française depuis plusieurs décennies, fait l'objet de multiples débats, lois et expérimentations à l'occasion desquelles la question de la coopération verticale (entre l'État et les collectivités) et horizontale (entre acteurs dans les territoires) et des interactions entre les deux revient régulièrement sur le devant de la scène. Comment agir durablement au bénéfice des publics-cibles ? Comment le faire de façon efficiente et vertueuse en développant des compétences individuelles et collectives utiles dans le champ de l'emploi, mais transférables à d'autres domaines ? Autant de points en rapport avec la thématique de la coopération et de ses déterminants que le projet « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » permet d'examiner de plus près.

Les politiques publiques françaises d'indemnisation du chômage et de retour à l'emploi sont régulièrement interrogées, non seulement quant à leurs résultats mais aussi quant aux principes qui les structurent et aux modalités de leur mise en œuvre. On leur adresse plusieurs reproches : uniformité de la réponse due à l'égalité du traitement de tous les bénéficiaires pour répondre à l'exigence d'égalité de chacun devant la loi ; relations figées et asymétriques entre les acteurs publics plaçant les collectivités locales en position de vassal vis-à-vis de l'État central ; position extérieure des acteurs économiques et des publics-cibles dans les processus de construction et de gestion des mesures mises en œuvre ; faiblesse des volets d'évaluation quant aux résultats obtenus, entre autres, vis-à-vis de l'emploi.

Si des changements successifs (mises en place du RMI\*, du RSA\*, transfert de compétences aux départements, entrée en scène des métropoles, accords nationaux interprofessionnels pour l'emploi...) ont pu induire des évolutions concernant le rôle de chacun et les modalités de travail collectif, les points faibles mentionnés plus haut semblent toujours d'actualité.

La démarche impulsée dans le cadre du projet « *Territoires zéro chômeur de longue durée* » propose une alternative intéressante en allant plus loin sur les points suivants :

- mise en place de modalités originales de lancement et de portage du projet. L'expérimentation est faite sur un nombre restreint de sites (10 sites sur 5 ans), s'appuie sur un déploiement passant par une industrialisation du système liée à une méthodologie rigoureuse et un cahier des charges explicite, enfin elle doit déboucher sur un système de contrôle *a posteriori*.

- modalités renouvelées d'implication des acteurs individuels et collectifs locaux en amont et en cours de projet (forces politiques locales, directions d'entreprises, structures d'intérêt général, chômeurs longue durée porteurs de projets et volontaires pour agir...),
- dérogation limitée dans le temps au principe d'égalité de traitement des territoires et des personnes pour apporter des réponses individualisées et des modalités d'action adaptées aux besoins,
- positionnement des actions conduites selon une logique économique (existence locale d'activités de production de biens et services; additionnalité des activités créées et non destruction des emplois publics et privés locaux; fonctionnement sur la base d'un modèle économique explicite avec échéance de sortie du cofinancement public/privé pour les emplois créés; gains sur l'activité économique et la création de richesses par une action combinée sur la nouvelle offre proposée et le pouvoir d'achat par les salaires distribués permettant un action neutre sur la consommation supplémentaire d'argent public...)

Cette approche a un effet d'incitation au développement de formes « plastiques et recyclables » de coopération.

Plasticité des formes d'organisation car le choix de s'appuyer sur les partenariats locaux existants et la confiance faite aux acteurs pour élaborer des modalités de travail collectif adaptées en rapport avec les exigences du cahier des charges, donnent au dispositif un fort degré d'ouverture par rapport au terrain et amènent les acteurs à construire eux-mêmes la forme de coopération dont ils ont besoin.

Recyclabilité, car l'approche peut permettre, par les compétences d'organisation et de coopération développées, de disposer d'un capital et d'un savoir réutilisables et transférables à d'autres projets et d'autres sujets.

---

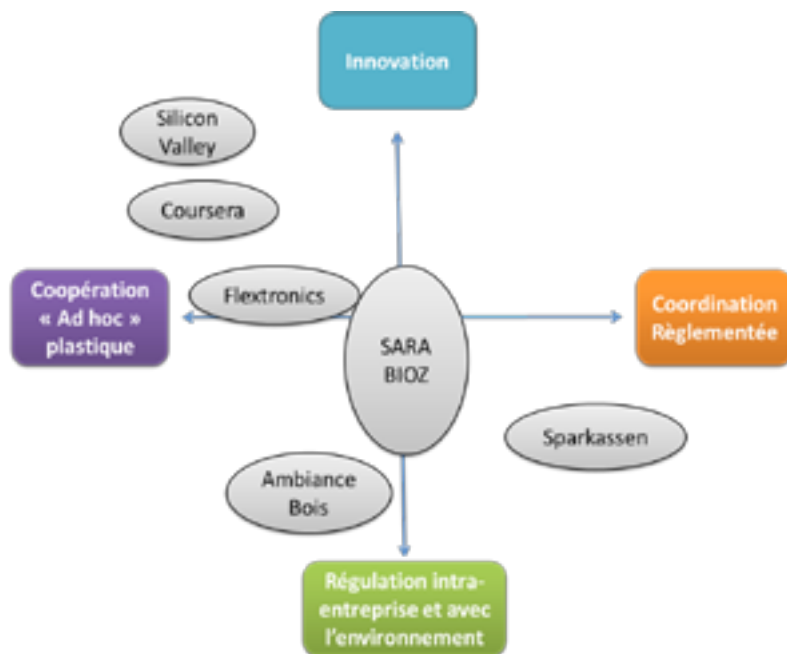
## Conclusion

---

La coopération est en théorie un acte simple qui consiste, pour un collectif, à conduire des actions communes selon un cap identifié, avec des moyens ad hoc. Dans la réalité, en France, nous relevons plusieurs obstacles à une coopération fluide et efficiente au service de l'emploi et du développement économique :

- la tentation d'institutionnaliser toute forme de coopération efficace et de la transformer en instance règlementaire;
- la réduction de la coopération au dialogue social et la difficulté pour les acteurs de pouvoir sortir d'une certaine posture liée à la fonction;
- la confusion des genres. Il y a un temps et un espace pour le dialogue social; un autre temps pour la résolution collective et opérationnelle de problèmes.

Les exemples et témoignages auxquels nous avons eu accès peuvent être illustrés par le schéma ci-dessous, distinguant un axe où le cadre est plus ou moins coercitif et un autre axe qui tire part plus ou moins intensément de l'existant ou des possibilités technologiques.



Quels enseignements pouvons-nous tirer au moment d'exploiter les résultats de l'analyse de ces réalités ?

- La plasticité des formes de coopération nécessite de définir collectivement au départ les champs d'action concernés ainsi que des indicateurs de résultat simples et concrets par rapport aux bénéficiaires finaux (actifs, entreprises, demandeurs d'emploi...)

- L'action collective mobilisée à travers une forme de coopération est interrogée périodiquement pour en dégager les points de réussite mais aussi de progrès.
- Le retour d'expérience s'appuie sur une évaluation, mais s'effectue avec tous les acteurs selon une logique d'apprentissage de l'organisation.

# Chapitre 3: Créer les espaces de coopération au service de l'emploi

---

## Introduction: de l'observation à la pratique tant collective qu'individuelle

---

À partir des observations des chapitres précédents, quels enseignements pouvons-nous tirer ?

Ces enseignements sont de trois ordres :

- ~ d'abord une connaissance approfondie de la réalité qui montre que la révolution numérique conjugue croissance économique et accroissement des inégalités, que les distinctions entre secteurs d'activité s'estompent, que la nature du travail et les formes d'emploi se transforment considérablement, enfin que deux enjeux-clés à travers l'ensemble des réalisations étudiées sont le *territoire* et la *coopération* (chapitre 1),
- ~ ensuite une analyse détaillée des pratiques observées afin de comprendre par quels mécanismes peut réussir un projet mené selon un principe de coopération (chapitre 2),
- ~ enfin un apprentissage individuel et collectif à travers la dynamique de la 34<sup>ème</sup> session qui n'a rien de théorique mais qui est constitué d'étonnements, de plongée dans des expériences hors des sentiers battus, de prise de conscience qu'une autre logique est à l'œuvre qui oblige à sortir des postures.

Dans ce dernier chapitre, nous voudrions partager un vécu et nous demander avec le lecteur comment appliquer dans nos propres activités les quelques enseignements répertoriés dans les deux premiers chapitres. Pour ce faire, nous procéderons en trois étapes: la constitution d'un vade-mecum où sont rappelées six conditions qui nous paraissent essentielles pour toute démarche de coopération, la restitution d'un dialogue entre acteurs chevronnés sur l'art et la manière de coopérer, la présentation de sept portraits d'acteurs confrontés aux enjeux d'une mutation, quelles qu'en soient les dimensions: organisationnelle, professionnelle, voire personnelle. Il s'agit des portraits de six auditeurs de la 34<sup>ème</sup> session et d'un député, fortement impliqué dans le développement territorial économique et social.



*Établi à la demande du Premier ministre et rédigé sous la direction de Jean-Pierre Aubert, le rapport Mutations socio-économiques et territoires: les ressources de l'anticipation est le fruit d'une intense concertation auprès de nombreux interlocuteurs d'horizons très divers. Son objet était de « tirer les expériences réussies (en matière de mutations économiques) afin de conforter les méthodologies d'action collective et, le cas échéant, de rénover les outils et les procédures d'intervention sectorielle et territoriale de tous les acteurs, dont l'État, pour améliorer l'efficacité de leur action préventive et d'accompagnement ».*

*Ce rapport aborde plusieurs aspects: les territoires comme leviers de la coopération des acteurs, les modalités actuelles de la destruction créatrice, les défis et les ressources inhérentes à chaque type de crise. Il prône un changement de logique: « Construire les bases d'une anticipation active suppose de changer de perception et notamment de distinguer efforts de prévision et pratiques d'anticipation ». Pour ce faire, cette logique nouvelle s'appuie sur les trois facteurs suivants:*

*Le territoire:* « Il faut donc donner au territoire la place d'assembleur qui est la sienne dans la gestion de ces processus, celle de promoteur d'une approche globale et multidimensionnelle ».

*L'anticipation:* « L'homo anticipator n'existe pas... et notamment lorsque ces facultés extraordinaires se heurtent à un environnement où elles deviennent de plus en plus difficiles à exercer. La gestion des mutations économiques suppose donc de [...] doter les acteurs des bases cognitives et sociales qui leur sont nécessaires pour collecter, sélectionner, interpréter les informations sur leurs situations et devenir possibles (construire une anticipation collective) ».

*La coopération:* « doter (les acteurs) de capacités d'actions collectives dans la foulée (construire des capacités d'actions communes) ».

*Considérant la situation de mutation économique non plus comme un accident exceptionnel mais comme une caractéristique fréquente et inévitable de la vie économique et distinguant alors les notions de fonctionnalité et de fonction (« la fonctionnalité désigne la disponibilité routinière et articulée de plusieurs fonctions élémentaires »), un tableau résume la méthode préconisée pour anticiper et gérer les restructurations :*

| <b>Fonctionnalités</b>  | <b>Fonctions de type 1</b>  | <b>Fonctions de type 2</b>   |
|---|---|--|
| <b>Impliquer les acteurs pertinents dans la gestion du changement</b> | Développer les approches multi-acteurs des évolutions économiques probables                   | Assurer le pilotage et la gestion des processus de restructuration des entreprises   |
| <b>Déployer l'employabilité</b>                                       | Développer l'employabilité des travailleurs en emploi   | Organiser pour tous des transitions équitables et sûres en cas de restructuration  |
| <b>Piloter le développement local</b>                                 | Mettre en œuvre les politiques locales de développement, de soutien à l'innovation et aux PME | Organiser le redéploiement territorial en cohérence avec les stratégies de développement local<br>Organiser le redéploiement territorial en cohérence avec les stratégies de développement local |

*En conclusion, le rapport propose six priorités d'actions :*

- 1. soutenir les transitions économiques des PME,*
- 2. développer l'implication des grandes firmes dans le développement local,*
- 3. élargir la capacité anticipatrice des Instances Représentatives du Personnel,*
- 4. expérimenter des délégués aux transitions professionnelles,*
- 5. développer la co-élaboration et l'appropriation de la prospective territoriale et/ou sectorielle,*
- 6. connaître les flux de recrutement au plus près du territoire.*

---

## Section 1 : six conditions pour coopérer

---

Au préalable, rappelons qu'il n'existe pas un modèle unique de coopération et qu'il ne sert à rien de tout réinventer. Malgré le niveau actuel du chômage qui peut laisser penser que les différents dispositifs et les différentes organisations mises en place n'ont pas une efficacité suffisante, il faut analyser ceux-ci pour arriver à concilier responsabilité et autonomie dans un nouvel état d'esprit qui interroge chaque acteur davantage dans sa posture que dans son identité. Sans nul doute améliorer, réinventer la coopération entre les acteurs est une piste utile pour la création d'emplois, la formation professionnelle et le développement économique. Toutefois la création de nouveaux espaces de coopération ne peut se faire sans que chaque acteur s'interroge sur ses perceptions, son propre fonctionnement et son rapport aux autres acteurs.

### I.1 Partager une vision

Une démarche de coopération ne peut réussir que si les acteurs adhèrent à une même vision qui éclaire et donne du sens au projet engagé à plusieurs.

Que constatons-nous le plus souvent? De très nombreux dispositifs, organisations, associations, syndicats, collectivités œuvrent au service de la formation, de l'accompagnement, de l'aide à la recherche d'emploi ou de l'indemnisation des demandeurs d'emploi. La multiplicité des acteurs offre un très large éventail de possibilités à toutes les personnes susceptibles d'y avoir recours.

Chaque organisation est alors en charge d'un domaine, couvrant telle catégorie de personnes, telle catégorie d'offre. Chacun a un objectif propre qui répond à son objet social. Cette vocation est constitutive du sens de l'action qu'elle mène. Les rapports d'activité et de performance de chaque entité montrent la qualité du travail et des efforts fournis. Tous les acteurs sont particulièrement engagés pour servir l'objectif qui leur est confié; il est vrai toutefois que les domaines concernés ou plutôt le domaine concerné, puisque *in fine* il s'agit de l'employabilité, est intrinsèquement porteur de valeur et de sens. Dès lors chaque acteur fait le maximum pour augmenter sa performance, multipliant les actions, rapports, activités pour réussir dans les meilleures conditions la tâche qui lui est confiée.

Peut-être est-ce là que se trouve la source d'un fonctionnement qui n'a pas toute l'efficacité escomptée? En effet, si l'on peut considérer que chaque acteur mène un travail irréprochable, il est moins évident de faire ce constat si l'on observe la totalité des acteurs concernés. La raison apparaît assez naturellement; chacun met toute son énergie dans la mission qui est sienne, ce qui inévitablement l'amène à prendre des mesures, ouvrir

des actions, des chantiers, des missions qui servent son objectif. C'est à cet endroit que se présente une difficulté.

Chaque démarche prise individuellement entraîne un risque de recoupement avec un autre acteur qui lui-même aura engagé une action qui risque de se retrouver en redondance avec un troisième acteur lequel pourra lui-même avoir lancé une opération qui recoupe passablement une institution dont c'est l'objectif. On voit ainsi, subrepticement et avec une bonne volonté générale, naître le millefeuille que nous connaissons. La problématique est donc la concertation au service de l'efficience.

Il apparaît évident que l'intention individuelle est orientée vers l'efficience et le résultat ; pour autant nous constatons ces dysfonctionnements ou recouvrements au quotidien. La nature même de nos activités nous amène à nous concentrer sur notre objectif propre sans nécessairement avoir la vision globale des actions menées par les autres acteurs. Dans ces conditions, même si l'objectif global est partagé, la vision n'est pas commune entraînant par construction ce dysfonctionnement.

Il nous apparaît donc essentiel, dans une approche globale et cohérente, de faire en sorte de partager une vision unique qui puisse être partagée par chaque acteur et qui permette à chacun d'avoir un cap commun.

C'est à partir de cette vision unique que chaque acteur pourra apporter ses compétences et moyens au service de l'accomplissement de cette mission. Naturellement, la démarche de concertation permettant d'y accéder amènera à ce que certains puissent abandonner des domaines d'intervention s'il advenait qu'un autre acteur soit plus compétent ou plus armé pour réaliser ces tâches. Cette démarche de co-construction, de co-élaboration d'une démarche stratégique au service de la création d'emploi en France, nous semble être de nature à permettre une amélioration significative de l'efficience des acteurs de l'emploi et de la formation.

## **1.2 Définir un cadre et une gouvernance**

Une démarche de coopération ne peut réussir que si l'espace dans lequel elle s'inscrit est bien défini et s'il correspond à un périmètre commun d'action pour l'ensemble des acteurs engagés.

En outre il s'avère nécessaire que cette démarche de coopération soit conduite par un seul pilote reconnu et en capacité d'agir pour initier et développer la démarche de coopération.

## **I.3 Identifier les acteurs en fonction de leur capacité à apporter une valeur ajoutée**

Dans un espace de coopération, il convient d'identifier non seulement les acteurs susceptibles d'apporter une valeur ajoutée au projet envisagé, mais encore les ressources qui peuvent nourrir celui-ci. La cartographie des ressources et des acteurs d'un territoire est une étape importante dès lors qu'un projet concerne le développement économique, l'emploi ou la formation professionnelle.

À cet égard, il est préférable que la sélection des acteurs se fasse selon une logique plutôt opérationnelle qu'institutionnelle. Dès l'amont, la précision des rôles de chacun est une garantie de bonne marche de la coopération.

## **I.4 Diagnostiquer les besoins du territoire**

En matière de création d'emploi, de formation professionnelle et de développement économique, la démarche de coopération sur tel ou tel territoire vise à résoudre les problèmes clairement définis et à satisfaire les besoins préalablement recensés des habitants, en dehors de tout a priori ou de point de vue partiel.

## **I.5 Adopter une démarche précisant moyens, méthode et calendrier**

Une démarche de coopération n'est pas ouverte à durée indéterminée et ne se nourrit pas uniquement de la bonne volonté des acteurs qui y participent. La vision, les objectifs correspondant au diagnostic partagé sont déclinés en « livrables » concrets, assortis des moyens requis (financiers, ressources humaines, etc.). Le calendrier permet de mettre en phase les actions diverses menées par les différents acteurs.

## **I.6 Faire confiance**

Pour être efficace, il importe que la coopération soit soutenue par la confiance, ce qui n'est pas qu'un mot, mais un ensemble d'actes qui vont de la bonne organisation de la démarche, à la régulation des acteurs ainsi qu'au suivi et à l'évaluation transparents des réalisations.

## Section 2: Dialogue entre acteurs de l'économie collaborative sur l'art et la manière de coopérer

Lors du colloque organisé pour présenter les travaux de la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP, une table ronde a réuni plusieurs acteurs sur le thème *Repenser les espaces de coopération au service de l'emploi*.<sup>88</sup>

Leurs propos couvrent des projets très divers qui ont en commun d'avoir réussi en se fondant sur la coopération. Ces projets s'appliquent à des activités et des territoires divers: le sud de l'Alsace et la crise du textile, le territoire de Vannes et son tissu de PME, une scierie dans le Limousin, une entreprise d'insertion dans la Silicon Valley, un comité d'entreprise dans une grande entreprise de Bavière. Les actions menées concernent tout à la fois un projet de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences sur un territoire (GTEC), la mise en place de formations ou une expérience de groupement d'employeurs.. Les acteurs porteurs de ces projets ont cherché à dégager quelques enseignements de leur travail.

Voici des fragments de leur échange, articulés autour des ingrédients indispensables à la coopération: un objectif clair et bien compris, la répartition des rôles et des compétences, les fonctions de catalyse et de mise en relation, un diagnostic du territoire le plus objectif possible, une évaluation du projet qui soit un récit d'expérience pour les acteurs concernés, une gestion du temps qui trouve la bonne allure.

### De la méthode et de l'anticipation

*« En arrivant dans le sud Alsace, le secrétaire de l'union régionale de la CFDT m'avait informé de problèmes dans le textile, chez DMC. Il demandait une cellule de reclassement portée par la maison de l'emploi\*. Je lui ai donné mon accord pour engager un travail commun, mais pas pour du reclassement, pour lequel des structures existaient déjà, plutôt pour de l'anticipation économique, intersectorielle, avec l'ensemble des partenaires sociaux. Après une semaine de réflexion, il a accepté.*

<sup>88</sup> La table ronde était animée par le journaliste Nicolas Lagrange et comprenait Dominique Huard, directeur du pôle développement économique et attractivité de l'agglomération Mulhouse Alsace, Franck Delalande, directeur du groupement d'employeurs VENETIS, Charles-Benoît Hiedsieck, président-fondateur du RAMEAU, laboratoire de recherche appliquée ayant pour vocation d'éclairer et d'aider les décideurs sur la dynamique de co-construction, Jean-Pierre AZAIS représentant l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) et Dominique Ledémé, directeur du travail, en charge de l'application du Code du travail dans le territoire spécifique de Mayotte.

Avec le FORTACH<sup>89</sup>, l'Union des Industries Textiles, la CFDT, FO (la CGT était moins présente en Alsace), la CGPME et les institutionnels, nous avons réfléchi à une démarche commune de GTEC territoriale, qui a nécessité au moins cinq mois de réflexion méthodologique. Nous avons construit un plan d'action basé sur des actions à court, moyen et long termes. Ce dispositif a réellement vu le jour en 2008 et des actions sont toujours en cours. Je pense que sans cette phase de méthode, nous n'y serions jamais parvenus.

Il n'existe pas de territoire où le projet a fonctionné sans les méthodes. Il ne s'agit cependant pas de confondre un cadre méthodologique avec un processus en nombreuses étapes, outils et actions. Le cadrage doit être clairement posé au départ, avec un cap commun et une souplesse pour y répondre. La vraie méthode est de poser les bonnes questions, pas d'avoir les bonnes réponses, mais il n'existe pas de solution miracle. »

### **Un diagnostic le plus objectif possible, vérifié au plus près du terrain et non pas s'appuyant sur des impressions ou des préjugés**

*« Nous avons lancé une analyse bilancielle de la centaine d'entreprises de textile du Sud Alsace, celles qui étaient en bonne santé et celles qui ne l'étaient pas. Puis nous avons enchaîné sur la métallurgie, la chimie, la logistique, c'est-à-dire les secteurs prioritaires sur ce territoire.*

Nous avons constaté qu'une vingtaine d'entreprises textiles se trouvaient en difficulté, mais que les quatre-vingts autres se portaient bien, alors que le discours de l'administration soutenait que le textile alsacien était mort.

Une fois que nous avons le nom des entreprises en difficulté, nous avons pris contact avec les DRH, avec toutes les précautions d'usage. Nous avons également rencontré les métiers qui étaient fragiles au sein de ces entreprises.

Le textile alsacien regroupe environ 100 métiers, nous savons que 11 d'entre eux vont disparaître.

Une fois les métiers fragiles identifiés, nous avons repéré les compétences exercées par les salariés concernés pour étudier leurs conditions de transférabilité vers des métiers en développement.»

<sup>89</sup> FORTHAC était l'OPCA du secteur textile/habillement /cuir et secteurs connexes.

## Une formation cousue main et non pas standardisée

*« Les dispositifs de formation permettent-ils de faciliter les passerelles entre métiers ? Non. La Région fait son travail et les formations sont adaptées aux besoins des entreprises, mais le problème vient du séquençage des formations. Actuellement, 30 000 emplois sont créés par trimestre dans le sud Alsace. 80 % sont des CDD, dont 80 % durent moins d'un mois. La vitalité du marché du travail et les taux de renouvellement sont donc forts. Je pense d'ailleurs que nous devons arrêter de regarder la dynamique du marché du travail par le seul prisme du taux de chômage et du stock, et privilégier le taux de rotation de l'emploi et les flux. »*

En Alsace, en dix ans, nous avons perdu 10 000 emplois, dont 7 000 chez PSA. Il s'agit d'un solde, c'est-à-dire que nous en avons peut-être perdu 13 000, mais que nous en avons gagné 3 000, que nous devons cibler.

Lorsqu'il travaillait sur le contrat de transition professionnelle (CTP), Philippe Dole<sup>90</sup> avait mené une étude pour observer les taux de renouvellement et les taux de rotation de l'emploi sur les différents secteurs. Elle avait révélé un taux de 21 % dans l'industrie à Mulhouse, et un taux d'un peu plus de 80 % dans les services. Par ailleurs, Pôle emploi capte environ 3 millions d'offres et 33 millions de déclarations uniques d'embauche sont rédigées chaque année.

En observant toutes ces données, nous avons pu établir le profil d'un Mulhousien demandeur d'emploi: il est relativement âgé, il est demandeur d'emploi de longue, voire de très longue durée, il alterne courtes périodes d'activité et périodes de chômage. Ses périodes interstitielles d'inactivité sont impossibles à occuper puisque l'appareil de formation n'est pas calibré pour y répondre. »

## Le dissensus plutôt que le consensus pour coopérer

*« Sur un territoire, l'important est de créer de la confiance et du partenariat. Depuis dix ans à Mulhouse, j'ai travaillé avec sept sous-préfets. Nous devons mettre en place une intelligence collective, même si le terme est galvaudé. Parvenir au plus petit consensus n'est pas efficace. Je préfère une approche « conflit-coopérative », c'est-à-dire où l'on se dispute, mais où l'on avance avec pour objectif d'atteindre le plus grand dénominateur commun. »*

<sup>90</sup> Aujourd'hui directeur général du Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP).



## Trouver l'espace approprié pour s'entendre et agir de concert

« Les auditeurs de la 34<sup>ème</sup> session ont entendu le témoignage des fondateurs de l'entreprise *Ambiance Bois*, implantée sur le plateau de Millevaches, baptisés à l'esprit de Mai 1968. Ils ont exprimé leurs inquiétudes de voir leurs héritiers peu enthousiastes quant à l'avenir de l'entreprise.

Nous avons déjeuné dans le restaurant d'insertion appartenant au groupe *Calso*. Il est géré et animé par deux jeunes femmes qui ont épousé la cause des éloignés de l'emploi, dans un territoire où ils ne sont pas gâtés, sous l'œil attendri, généreux, mais aussi intéressé de parrains qui s'appellent *Uber*, *Google* ou *Macintosh*.

À Munich, nous avons assisté à un jeu de rôles entre le DRH et le secrétaire du comité d'entreprise d'*Airbus*, jouant un vieux couple fatigué s'interrogeant sur le devenir du dialogue social.

Ces trois histoires montrent la volonté d'hommes et de femmes de créer leur propre espace de coopération, à leur dimension.

Les initiatives peuvent également provenir des institutions, mais en France, aujourd'hui, l'État se cherche et les collectivités territoriales ont du mal à se trouver. Ainsi, l'impulsion n'existe pas toujours sur un certain nombre de territoires tant l'univers institutionnel est déstructuré. Les acteurs ne sont pas forcément prêts à s'engager dans une dynamique de regroupement.

Que faire dans ces endroits pour créer un espace de coopération ? Faut-il revoir le rôle de la société civile ? Faut-il accorder un statut et des moyens spécifiques aux acteurs de la coopération ? Faut-il rigidifier ou assouplir ? Faut-il envisager une loi prônant la coopération pour tous ? »

## Vouloir innover au départ de toute coopération

« La co-construction est d'abord une question d'innovation, et non de solidarité ou de nouvelles pratiques. En effet, 69 % de nos concitoyens, 86 % des dirigeants associatifs et 81 % des chefs d'entreprise affirment que le devoir d'alliance doit permettre d'inventer des solutions communes. »

## Coopérer n'est pas un réflexe inné

« 38 % de nos entreprises, toutes tailles confondues, 37 % de toutes nos associations et 53 % des associations employeuses se trouvent déjà dans des démarches partenariales, soit 10 points de plus qu'il y a cinq ans. Malheureusement, voilà 15 jours, j'intervenais pour la remise du trophée RSE\* belge et j'ai appris que les entreprises belges ayant entamé ce type de démarche se situaient à 77 % et les structures d'intérêt général à 78 %. »

## Le rôle-clé des pionniers

« Il existe des personnes qui mettent en relation. Je suis persuadé qu'ils sont présents sur tous les territoires, mais il est nécessaire de les trouver. Sur les territoires sans maison de l'emploi, un comité de bassin d'emploi, comme à Albertville, des agences de développement local, comme dans le Chablais, se sont créés. Je ne vois aucun territoire mort.

Tout part du terrain, le sujet est extrêmement concret puisque nous parlons de la capacité à répondre conjointement aux enjeux du territoire. La richesse et le besoin d'un catalyseur territorial, un acteur neutre dont la fonction est de réunir tous les acteurs sans qu'aucun soit la force invitante, sont évidents. En 2010, nous comptons une dizaine de pionniers des alliances en territoire; désormais, ils sont plus de 200.

Un tiers provient des collectivités territoriales, un tiers des structures d'intérêt général et un tiers des entreprises, en fonction de l'histoire, de la culture et de la démarche projet du territoire. »

## La contribution de chacun à la construction de l'édifice

« Pour que le processus de coopération fonctionne, la démarche doit être invitante et non dessinée autour d'un projet personnel auquel les autres acteurs seraient seulement associés. Chacun doit apporter sa pierre à l'édifice.

Ainsi, les projets dont les impacts sont les plus concrets en termes d'innovation, de performance des organisations, de création de confiance sur le territoire sont ceux sur lesquels les légitimités de chacun sont articulées. Tous reconnaissent qu'en

*l'absence des acteurs publics, de l'entreprise, des structures d'intérêt général, des dispositifs de formation et d'éducation adéquats, le projet ne fonctionne pas.*

*Dans notre logique jacobine, nous aurions donc intérêt à apprendre des territoires pour sortir des arrogances et co-construire. »*

## **Le respect des légitimités respectives**

*« Chacun dispose d'une légitimité différente, et s'il respecte celle de l'autre, le projet fonctionne. Le travers intervient si l'un des acteurs pense posséder une légitimité exclusive. »*

## **Un objectif clairement identifié et bien compris**

*« Il est d'abord nécessaire de s'entendre sur un objectif commun. La différence entre un contrat français et un contrat anglo-saxon est que le premier, après la description des parties, commence par les objectifs, alors que le second débute par la définition du glossaire. Je trouve cette approche intéressante. Dans l'interculturel, le pire qui soit est de parler la même langue, car les mots sont trompeurs et l'on n'imagine pas que les concepts puissent être différents. Nous recommandons donc que le diagnostic partagé soit réalisé à la fin de manière à s'assurer que la logique est identique. »*

## **Une évaluation qui fasse récit d'expérience pour chacun**

*« Il est dramatique de constater qu'en France, nous ne savons pas évaluer, c'est-à-dire avoir une vision prospective des résultats et du récit établi conjointement. L'important est de comprendre pourquoi certaines pratiques, dans un contexte précis, ont été bénéfiques pour l'organisation ou le territoire. En effet, une bonne pratique pour l'un peut s'avérer désastreuse pour l'autre. Seul le récit est utile et offre un outil d'aide à la décision pour mettre en place une stratégie. »*

## Laisser le temps au cèdre de pousser

« Les Français sont les champions du temps: en trois mois, ils veulent avoir co-construit, réussi leur challenge et fait en sorte d'avoir transformé le monde. J'aime beaucoup l'anecdote du Maréchal Lyautey qui convoque son jardinier pour lui demander de planter un cèdre du Liban. Le jardinier lui fait remarquer que cent ans seront nécessaires pour que ce type de cèdre pousse. Le Maréchal lui répond: « Cent ans? Plantez-le dès cet après-midi! » Si nous avons conscience de la transformation du monde dans lequel nous sommes, nous aurions la même sagesse que lui et nous planterions aussi quelques cèdres du Liban. »

## Être stratégique et agile

« La planification a été remplacée par la stratégie et nous devons décider dans l'incertitude [...]. Nous devons disposer de cette agilité. Je reconnais que sur les territoires, des agents de l'administration publique sont agiles quand certaines entreprises ne le sont pas. L'inverse est également vrai. »

## Faire avec et non faire pour

« Comment, dans le processus de coopération, offrir aux publics que l'on cible plus qu'une place ornementale? Comment faire circuler la parole au-delà de ce cercle que nous représentons? »

Il est crucial d'impliquer tous les acteurs dans la mesure où chacun possède une partie de la réponse. Les structures d'intérêt général permettent de faire avec et non de faire pour. La logique ne peut donc pas inclure uniquement la puissance publique, les entreprises, les représentants des syndicats et les acteurs académiques. Les acteurs qui travaillent au quotidien au contact de fragilités multiples disposent d'une connaissance et d'une capacité d'implication de ces publics, ils doivent être mobilisés. »

---

## Section 3: Portraits d'acteurs face à des changements professionnels

---

Y-a-t-il des recettes pour réussir une coopération ? Les chapitres précédents ont montré que les évolutions de toute nature en cours dans le monde étaient porteuses à la fois de risques et de promesses, que les solutions naissaient tout autant du terrain que du sommet et que la meilleure façon de s'adapter aux changements résidait dans la coopération et l'appropriation par les acteurs de leur territoire.

L'analyse de certains projets et dispositifs en France et à l'étranger qui ont permis un développement économique et la création d'emplois de qualité a permis de dégager des conditions de réussite parmi lesquelles la vision partagée de ce qui est à faire et qui suscite l'adhésion, le sens donné au travail, la confiance entre les différents acteurs concernés, des process libérés de carcans inutiles inadaptés.

Mais entre le dire de la réflexion et le faire au quotidien, y-a-t-il un écart ? C'est ce que nous avons voulu vérifier en brossant les portraits de six auditeurs de la 34<sup>ème</sup> session qui ont connu récemment un changement professionnel et d'un député dont les travaux parlementaires sur le développement économique et l'emploi ont retenu notre attention. Et lui aussi, aux dernières nouvelles, a décidé de changer de voie professionnelle...

Au cours d'entretiens, ils ont répondu à quelques questions: quel changement professionnel avez-vous récemment vécu ? Quelles en ont été les motivations ? En quoi la participation à la 34<sup>ème</sup> session a-t-elle contribué, même indirectement, à votre choix ? Comment s'est déroulé ce changement professionnel ? Est-il lié à des rencontres déterminantes ? En quoi la notion de coopération a-t-elle été décisive dans l'élaboration de votre choix et dans la prise de vos nouvelles fonctions ? Comment vous-même avez-vous vécu ce changement ?

Les sept portraits qui vont suivre sont des récits de vie, plus précisément des « biopics » puisqu'ils se centrent sur un moment clé de l'existence: un changement dans la vie professionnelle. Les textes de ces portraits ont été validés et au besoin retouchés par chaque contributeur. Et sans doute est-ce déjà là une première conclusion: un changement personnel, c'est aussi la manière de l'assumer auprès de son entourage et de savoir en parler, d'en raconter les ressorts, de ressentir aussi qu'on approfondit ce qu'on est.

### 3.1 Regarder s'envoler des avions de ligne...

Véronique est une femme dynamique, on verra que l'adjectif *dynamique* est un euphémisme. Elle raconte sa vie professionnelle et notamment la dernière mutation qu'elle vient d'opérer dans sa carrière.

Après un master Langues étrangères appliquées et des études à Paris-Dauphine en commerce international, Véronique va travailler successivement chez le fabricant de jouets IDEAL Majorette, en tant qu'acheteur à l'importation ; chez Darty, dans la grande distribution, où elle va contribuer à développer un outil informatique associant l'achat et le commercial ; chez Sennheiser, entreprise allemande qui fabrique des micros et des casques d'écoute, où elle est directrice de la logistique ; puis devenir déléguée générale dans un organisme interprofessionnel de services qui accompagne les entreprises sur un territoire de la région parisienne. Aujourd'hui elle est directrice générale déléguée dans un organisme de formation spécialisé dans l'immobilier.

Véronique s'est impliquée aussi dans le volontariat humanitaire : elle est responsable pour la France de la Maison de l'enfance de Gopalpur en Inde pour le compte de Mission humanitaire. Elle en retient deux principes : l'humilité, c'est-à-dire « éviter de se poser des problèmes de riche », et faire avec peu.

Sa dernière métamorphose, Véronique en raconte le processus et les motivations. Là où elle était avant son nouveau job, elle avait beaucoup appris de son patron, mais elle sentait le besoin de changer d'environnement professionnel, d'approfondir notamment les enjeux actuels de la formation professionnelle. La 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP lui a permis de mûrir un nouveau projet, moins en termes de savoir que de savoir-être. Voici ce qu'elle y a appris : mesurer combien dans toute société on est étiqueté en raison de la nature de son métier, des responsabilités qu'on tient, résister à cet étiquetage en écoutant l'autre, en dialoguant, en « *créant des doutes constructifs dans sa tête* », en construisant mieux ses propres positions, en les faisant du mieux possible partager, mais encore faire de véritables rencontres, découvrir des personnes à l'opposé de ce qu'on est, échanger et travailler avec celles-ci, rire ensemble.

Lors de sa dernière mutation professionnelle, la formation a joué un rôle-clé, elle s'est appliquée à elle-même ce qu'elle avait appris. Elle a ainsi suivi un MOOC, *Devenir entrepreneur du changement* (HEC et Ticket For Change).

Véronique explique par son parcours de vie quel a été le moteur de sa vie professionnelle. Issue d'un milieu modeste, elle vit d'abord en province, elle y ressent difficilement le conformisme de son existence : rester chez soi et ne jamais bouger, ne pouvoir saisir

sur une étagère aucun livre qui lui permettrait de s'évader, n'avoir pour seul horizon que de devenir caissière dans un supermarché et de devoir s'en contenter selon la prédiction parentale. Ce monde qui lui devient peu à peu étranger, elle le résume par une formule : « *bien se tenir à la table familiale du dimanche et savourer le gigot haricots verts.* » De même, à l'école, rien ne va, elle ne retient aucune matière, à deux reprises elle redouble. Sa mémoire lui fait extrêmement défaut et elle prend conscience que la dyslexie qui l'affecte peut devenir un atout si elle s'oblige à compenser son handicap et à développer de nouvelles capacités. Un jour en classe de latin, elle découvre que le mot *vox* a donné *voix* en français. « *Ça fait tilt!* » me dit-elle. « *Établir des passerelles, voilà! J'avais trouvé... À partir de là, je vais mettre des liens entre toutes les notions que j'acquiers. Comme je ne sais pas apprendre par cœur, je cherche une logique entre des choses qui m'apparaissaient jusqu'alors totalement disparates.* » Donc pour apprendre et pour agir, il va lui falloir toujours anticiper, toujours s'organiser dans le détail, toujours décomposer la tâche à faire et se fixer des étapes, créer sans cesse du lien entre les connaissances et entre les actions.

Un autre levier a été essentiel pour Véronique, le voyage. Elle raconte qu'à 9 ans, à la suite du divorce de ses parents, elle quitte la province et suit sa mère, en banlieue parisienne. Pas n'importe quelle banlieue : Vigneux, juste en face de l'aéroport d'Orly. C'est là, à la fenêtre de l'appartement où elle habite, qu'elle va passer des heures à regarder s'envoler des avions de ligne. Voyager, sortir du cocon familial, explorer d'autres mondes, tenter de comprendre comment les autres vivent, savoir être autonome, ne pas se sentir jugé, mais simplement différent. « *Oui* », ajoute-t-elle, « *j'ai toujours eu besoin d'être nourrie de nouveautés, de mouvements, de livres, de rencontres, toutes choses dont on m'avait privé* ».

Mais ces deux moteurs de sa vie, l'organisation à outrance et le voyage, ont un revers : l'épuisement à force d'en faire peut-être trop. Elle a dû apprendre à mieux écouter son corps, apprécier tout bonnement ce qu'elle fait, trouver ses rythmes.

Véronique revient sur les rencontres qui ont été déterminantes dans sa vie : un patron qui lui trouve un poste où elle peut développer ses talents, un autre patron auprès duquel elle comprend comment agir sur un territoire et se constituer un réseau, des collègues lors de la session nationale de l'INTEFP venant d'horizons très différents du sien et avec qui elle a pu réfléchir. Mais à l'origine de ces rencontres déterminantes pour elle, il y a ses grands-parents curieux de tout et jamais les deux pieds dans le même sabot, il y a surtout ce couple de voisins quand elle habitait à Vigneux. Ils l'avaient embauchée comme baby-sitter. Ils l'emmenaient au musée, faire du camping, regarder les étoiles, lui ont fait découvrir l'art, la musique indienne, la cuisine exotique, la lecture du journal

*Le Monde*, qu'un appartement pouvait être en désordre et éminemment sympathique.

Ces quelques valeurs qu'elle s'est forgées sur le tas (s'entendre plus sûrement avec les autres en tablant sur le concret et l'organisation, accepter le dépaysement du voyage et s'en nourrir, multiplier les rencontres et les expériences), Véronique cherche à les appliquer non seulement pour gérer sa carrière professionnelle, mais aussi dans son management et l'éducation de ses enfants.

## **3.2 Changer tout en restant fidèle à ses valeurs et ses motivations**

Laurent a récemment changé d'entreprise et de fonction. Jusqu'à la mi-2016, il s'occupait du développement branches et grands comptes chez AGEFOS-PME, organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) qui collecte et gère les fonds de la formation continue pour le compte des PME et des TPE sur l'ensemble du territoire.

Puis il a pris la direction de l'UNIFAF Île-de-France dans un OPCA qui intervient dans la branche professionnelle sanitaire, sociale et médico-sociale, privée à but non lucratif. Laurent reste dans le même champ d'activité, mais son travail a profondément changé. Il s'exerce dans un univers professionnel différent, il est plus local, plus opérationnel et plus coopératif, il se centre davantage sur les enjeux du développement de projets territoriaux en lien avec l'emploi et la formation professionnelle.

Nul doute que sa participation à la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP a contribué à cette évolution professionnelle. Cette session a donné à Laurent envie de changement, il a fait un tour des opportunités et s'est finalement laissé convaincre d'entrer à UNIFAF parce qu'il connaissait son directeur général adjoint et avait travaillé avec lui notamment dans un projet de gestion prévisionnelle des emplois et compétences dans la bijouterie joaillerie orfèvrerie. Plus de six mois après son entrée en fonction, il constate que les changements qu'il souhaitait dans sa vie professionnelle sont effectifs. Un point qu'il tient à souligner, la session l'a obligé à « *lever la tête du guidon* », à « *se mettre à l'écoute d'opportunités* », lui a donné confiance dans sa propre capacité de changement et lui a permis de « *décoller* ». En même temps, Laurent se retrouve aujourd'hui dans quelque chose qu'il a toujours aimé faire et qu'il a pratiqué dans le milieu associatif en dehors de son travail durant vingt ans : l'accompagnement de personnes quel que soit leur profil (décrocheurs, chômeurs de longue durée, migrants) pour qu'elles retrouvent autonomie et dignité. Il prend comme exemple un projet dont il a la charge actuellement et qui illustre bien le type d'activité auquel il espérait pouvoir davantage se consacrer.



Ce projet dans le cadre du service public régional de l'orientation (SPRO) consiste à accompagner vers l'emploi des personnes en difficulté (mineurs, personnes handicapées, personnes âgées, migrants). À l'initiative du conseil régional, l'originalité du projet, c'est qu'il se réalise dans une approche globale, associant tous les ingrédients essentiels à une insertion réussie (médico-social, orientation, formation, etc.) et assurant un guichet unique pour le public concerné, sur un territoire donné et cohérent (trois bassins d'emploi expérimentaux de la région parisienne) et en partenariat quadripartite (État, collectivités territoriales, partenaires sociaux, organismes offrant des services) avec différents acteurs reconnus, qui sont déjà implantés sur place et complémentaires en termes de compétences. Le cadre institutionnel du projet est clair : il est piloté par le service public régional de l'orientation (SPRO) et s'inscrit dans le contrat de plan régional de développement de la formation et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP).

L'intérêt de ce projet, précise Laurent, c'est qu'il comporte des leviers qui garantissent sa bonne mise en œuvre : une volonté politique, une action positionnée sur une longue durée, une identification des acteurs et compétences existants, une posture d'écoute et d'ouverture entre partenaires, enfin une gouvernance favorisant l'animation des acteurs, centrée sur des objectifs atteignables et attachée à faire gagner du temps à tous, public visé et partenaires. Ce projet présente aussi un autre intérêt pour Laurent qui, au sein de la délégation UNIFAF Île-de-France, pilote un pôle de conseillers en évolution professionnelle : il les fait sortir de leurs habitudes professionnelles, les amène à se mettre en dynamique avec d'autres acteurs et enrichit leur expérience. C'est donc un projet qui a une double détente puisqu'il développe la cadre d'interventions de l'OPCA et a une dimension gestion des ressources humaines.

### 3.3 La transformation du rôle de l'État

« Si l'on n'est pas à la table, on risque d'être sur le menu ». Cette phrase, Martial se l'est appropriée depuis son retour de San Francisco. Cette semaine qu'il a passée à visiter des entreprises et des acteurs territoriaux de la Silicon Valley dans le cadre de la session nationale de l'INTEFP l'a conduit à une prise de conscience. Ce qu'il savait jusqu'alors de manière générale, il en a mesuré la réalité concrète et les enjeux, les conséquences déjà visibles. Face aux forces à l'œuvre qui modèlent une métamorphose profonde de l'économie, l'État et ses agents doivent « s'attabler » pour concilier les énergies dans une logique partenariale en inventant de nouveaux modes d'action publique.

Début 2016, à la lumière de cette expérience et dans la logique de sa carrière administrative, Martial a postulé à un nouveau poste. Il était chef de bureau de la formation et de l'emploi industriel à la Direction générale des entreprises au sein du ministère de

l'Économie et des Finances. Il a été nommé, en juin 2016, sous-directeur de l'Action territoriale et développement économique, au sein de la même direction. À ce poste, il a en charge l'animation et le pilotage des DIRECCTE (*directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi*), notamment avec les pôles 3E (*entreprises, emploi et économie*) dans leurs missions d'appui au développement économique des entreprises. Ces directions régionales se caractérisent par leur pilotage interministériel (ministères de l'Emploi, du Travail, de l'Économie) et par la transversalité de leurs missions qui les conduit à interagir avec l'ensemble des acteurs institutionnels territoriaux de la sphère économie et emploi. L'exercice de leurs missions en matière de développement économique a été fortement impacté par l'évolution des modes d'intervention de l'État (diminution des crédits d'intervention à la main des DIRECCTE et montée en puissance des opérateurs), et par les dernières lois de décentralisation, (la région étant clairement identifiée comme chef de file parmi les collectivités en matière de développement économique notamment). Dans ce contexte, les DIRECCTE ont fortement développé leurs interventions en mode partenarial afin que les grandes orientations de la politique économique définie au niveau national trouvent à se déployer sur les territoires en cohérence et complémentarité avec les schémas régionaux de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (*SRDEII*) conçus et mis en œuvre par les conseils régionaux. L'enjeu est que l'action publique, dans toutes ses composantes, crée les conditions favorables au développement économique face aux défis de « *transformation numérique de l'économie, et en particulier de l'industrie avec le programme Industrie du futur, nouvelles formes d'activité, innovation foisonnante, essor de l'entrepreneuriat* »<sup>91</sup>. C'est dans ce nouveau contexte, à la fois plus complexe mais aussi prometteur, que Martial a postulé pour ce nouveau poste.

Pour lui, l'apport de la 34<sup>ème</sup> session a été essentiel. De ce travail d'études mené durant un semestre en confrontant les points de vue avec différents acteurs (chefs d'entreprises, syndicalistes, acteurs du champ territorial), il retient plusieurs aspects : le dépaysement à travers des voyages d'études qui conduit à déplacer le regard et le rendre plus sensible aux changements, l'esprit d'ouverture, la soif de communication tous azimuts, un dynamisme acceptant les changements et en tirant bénéfice. Autant de facteurs qui l'ont préparé à ses nouvelles fonctions. Si, dans ses expériences précédentes, il avait côtoyé des secteurs touchés par des évolutions économiques et professionnelles majeures (par exemple, l'hôtellerie confrontée aux plateformes de réservation ou de logement chez l'habitant ou l'automobile face à de nouveaux concurrents investissant sur des voitures sans chauffeurs), jamais il n'avait perçu de si près et si concrètement les changements engendrés par la nouvelle économie qu'en Californie.

---

<sup>91</sup> Sources : missions de la DGE, édito de Pascal Faure, Directeur général des entreprises.

« *Oui* », avoue-t-il, « *cette session m'a procuré un souffle nouveau, une aire de respiration pour entrer dans une nouvelle ère. Non seulement à titre personnel, mais aussi dans mon action au quotidien, dans ma relation avec les autres. Plus que jamais, on ne peut agir seul* », souligne-t-il, « *et de surcroît on doit agir aujourd'hui avec d'autres leviers que par le passé. Pour l'État, les évolutions en cours l'obligent à être davantage stratège, à préciser sa vision, à donner des orientations claires et, point fondamental, à les faire partager. L'État doit davantage s'associer avec des partenaires et veiller à associer ces partenaires entre eux, en mobilisant son pouvoir d'influence et la légitimité de son impartialité. Pas de succès des politiques économiques sans une analyse partagée des contraintes et enjeux puis un investissement des entreprises, des salariés et des pouvoirs publics autour d'objectifs communs* ». Martial constate que la posture d'ouverture tend à progresser autour de la prise de conscience qu'il est vital de « *ne pas manquer le train de ces changements inéluctables* ». Pour saisir les opportunités offertes par la métamorphose de l'économie, les ingrédients essentiels de la réussite seront le partage des talents et la construction d'une vision commune au sein d'un réseau avec et à travers lequel on agit. Sans oublier un zeste de chance!

### **3.4 Créer son entreprise, une affaire de partage de compétences et de confiance**

Franck vient tout juste de créer une entreprise. Ce n'est pas tout-à-fait une première dans sa carrière professionnelle puisque, en 1997, il prend la direction d'un groupement local d'employeurs<sup>92</sup> à sa naissance, en assure la fondation et en mène le développement jusqu'à aujourd'hui. L'idée à l'origine de cette entreprise est venue de l'initiative d'employeurs locaux qui voulait lutter contre la précarité de l'emploi grandissante.

En 20 ans, le groupement local d'employeurs Vénétis va signer plus de 1000 CDI à temps partagé. La vocation de ce groupement est en effet de permettre à des TPE de devenir une PME, à des PME d'accéder à la taille d'une ETI<sup>93</sup> et tout cela en faisant que l'entreprise se structure et grandisse par les compétences. Cette dynamique, précise Franck, n'a pu être réalisable que parce qu'elle « *s'est développée sur un territoire de vie* ».

<sup>92</sup> *Un groupement d'employeurs est « une structure qui réunit plusieurs entreprises. Cette structure peut être constituée sous l'une des formes (association loi 1901, société coopérative, etc.) mentionnées à l'article L. 1253-2 du code du travail. [...] Le but du groupement d'employeurs est de recruter un ou plusieurs salariés et de le(s) mettre à disposition de ses membres, selon leurs besoins. Il peut également apporter à ses membres son aide ou son conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. Le groupement est l'employeur des salariés. Ces derniers sont donc liés au groupement par un contrat de travail » (site du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, Fiches pratiques du droit du travail: Insertion par l'activité économique). À cet égard, il convient de mettre en évidence l'objectif non seulement de mise à disposition, mais encore de mutualisation des groupements d'employeurs. En effet, il s'agit d'une dynamique de partage solidaire et non d'une démarche consumériste assimilable à de l'intérim « low cost ».*

<sup>93</sup> *TPE: très petite entreprise; PME: petite et moyenne entreprise; ETI: entreprise de taille intermédiaire.*

La notion de proximité a favorisé la création d'emplois à temps partagé grâce à des chefs d'entreprises qui se connaissent, ont confiance les uns envers les autres. Vénéti fait aujourd'hui figure de pionnier de l'économie du partage en B to B<sup>94</sup> qui crée des emplois et du développement économique sur un territoire.

Fort de cette expérience au cœur du monde entrepreneurial, de compétences affirmées en gestion des parcours professionnels sur un territoire et d'une passion pour le métier du dirigeant, Franck se lance aujourd'hui dans la création d'une entreprise innovante.

L'histoire commence il y a plus de 2 ans et se fonde sur deux facteurs essentiels. Franck en a « marre » des CV papier qui montrent seulement ce que la personne a fait, alors que l'essentiel est ce qu'elle est et veut devenir. Par ailleurs, depuis plus de dix ans, il travaille régulièrement avec un ami, Lionel<sup>95</sup>, qui dirige une entreprise de communication spécialisée dans la vidéo et la télévision par internet. Ces deux facteurs conjugués conduisent à la réalisation d'un CV vidéo, destiné à une stagiaire qui a travaillé chez Vénéti et n'arrivait pas à trouver de travail. Franck a envoyé ce CV vidéo à sept chefs d'entreprise de ses connaissances. Trois semaines plus tard, ça débouchait sur un CDI partagé par trois entreprises.

Face à ce succès, Franck et Lionel réalisent trois autres CV vidéo avec des profils différents: un cadre senior, un opérateur, une troisième personne avec une formation et une expérience très spécifiques. Là encore, ça marche! L'idée est donc innovante: à la fois elle répond à un besoin et est maîtrisable techniquement. Mais à la réflexion, il s'avère qu'elle ne peut avoir de débouché commercial rentable, le coût d'un CV en vidéo de qualité et performant étant d'environ 1 200€<sup>96</sup>.

Entretemps Franck participe à la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP et effectue deux séjours d'études à l'étranger: l'un à San Francisco et dans la Silicon Valley, l'autre à Munich. En rencontrant les acteurs de ces territoires, il constate que pour eux le défi est d'attirer les talents, mais aussi de les garder. Recruter des potentiels est devenu stratégique!

Franck en est convaincu: recruter des potentiels est une priorité pour les entreprises françaises mais c'est un sujet qui est peu mis en avant en raison de notre « culture du chômage ». C'est alors qu'émerge l'idée décisive: réaliser des offres d'emplois en vidéo!

---

94 L'expression B to B vient de l'américain *business to business* et signifie l'ensemble des relations d'affaires entre les entreprises et leur environnement professionnel (autres entreprises, administrations, professions libérales, association, etc.).

95 Ils ont publié ensemble *Groupements d'employeurs, mode d'emploi en 2007* chez Eyrolles.

96 Dans la mesure où il faut prendre en compte l'écriture du scénario façon ressources humaines, le média training, le tournage et le montage.

Après une veille sur internet, le constat est clair : cela n'existe pas ! En s'associant avec Michel qui construit des plateformes web, Lionel et Franck vont créer un nouvel espace de la relation emploi en vidéo. C'est une nouvelle façon de considérer le recrutement dans les entreprises. Selon leur point de vue, sortir de l'écrit permettrait d'humaniser la relation, d'offrir aux candidats une transparence sur l'entreprise. L'entreprise pourrait ainsi montrer concrètement son activité, sur quel territoire elle opère, quelle est sa stratégie, quel est l'environnement de travail et qui sont ses dirigeants. Le candidat pourrait répondre à ces offres par CV vidéo. Enfin le projet est rendu particulièrement pertinent par la complémentarité de compétences et la confiance entre les trois associés. De plus, ils ont trouvé et sécurisé un nom particulièrement efficace : « talents tube ».

L'histoire de cette entreprise par nature internationale va s'écrire à compter du 25 Avril 2017. Elle a comme fondement des expériences d'innovations frugales, des compétences affirmées (ressources humaines, vidéos, expertises en NTIC, direction d'entreprises), la confiance à tous niveaux qui s'appuie sur une expérience en stratégies d'alliance et en dernier lieu une vision humaniste partagée.

Voici en avant-première, le cœur stratégique de « talents tube » construit par ses trois associés :

- **WHY** : avec la conviction profonde que l'économie doit être au service de l'Homme, renforcée dans un contexte de métamorphose globale, il est urgent de ré-humaniser les relations humaines au travail, de leur donner du sens pour développer un climat de confiance ;
- **HOW** : mettre en relation l'offre et la demande d'emploi de façon complète, honnête, instantanée par la vidéo ;
- **WHAT** : le portail Talentstube (un nom qui met en avant les entreprises de talents et les talents d'entreprises par la Vidéo) propose des offres d'emplois vidéo. Les candidats y répondent par vidéo et/ou par CV vidéo. Des vidéos de territoires de vie viennent renforcer l'attractivité de l'offre d'emploi. L'entreprise va pouvoir avoir accès à une CV vidéothèque mais aussi se constituer un vivier de compétences. Les candidats disposent d'une nouvelle plateforme pour mettre en avant leurs compétences, leurs aspirations autrement. L'entreprise comme le candidat pourra se faire accompagner pour réaliser des vidéos pertinentes afin d'atteindre leurs objectifs au travers de prestations conseil.

## 3.5 Le dialogue social, c'est compliqué, ça s'apprend et ça exige des compétences

Jérôme connaît actuellement deux évolutions dans sa vie professionnelle. À la suite de la restructuration des régions françaises, il a étoffé ses responsabilités. À ce titre, il siège au COPAREF (comité paritaire interprofessionnel régional pour l'emploi et la formation professionnelle) et au CREFOP (comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle). Il s'est aussi donné un autre défi, en s'inscrivant en alternance à un master 2 *Négociations et relations sociales*, à l'université Paris-Dauphine. Cette formation dure 55 jours et se déroule sur 12 mois, elle réunit des DRH et des cadres syndicaux. Le mémoire est rédigé en équipe mixte.

Jérôme a ressenti le besoin d'approfondir ses connaissances en matière de dialogue social, il cherchait en effet à trouver des réponses à certaines questions qu'il se posait à l'épreuve de la négociation. Comment sur un territoire structurer au mieux la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GTEC)? Comment faire contrepoids par rapport à la position souvent dominante du conseil régional dans l'appareil de formation? Comment résister à des solutions imposées par le haut et éloignées des réalités du terrain? Comment faire pour que déjà des patrons parviennent à dialoguer entre eux?

À travers cette formation qui est commune à des acteurs du dialogue social que les points de vue et les intérêts opposent, Jérôme compte mieux appréhender de part et d'autre quelles peuvent être les stratégies de négociation, s'approprier aussi les nouveaux dispositifs créés par la loi, mais aussi innover en matière de relations sociales. Le cas récent d'une usine de fonderie promis à la fermeture à Givet dans les Ardennes offre l'exemple d'une négociation sociale réussie : 214 emplois sauvés, augmentation de la capacité de production après la signature d'un accord majoritaire entre le PDG et les partenaires sociaux. La CFDT ayant eu, précise-t-il, une action déterminante. Pourtant rien n'était simple : il s'agit d'un secteur où la concurrence est forte et la matière première très chère (le cuivre), il a fallu aussi réorganiser toute une filière de production.

Nul doute que la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFP a été pour Jérôme d'un grand intérêt : elle lui a permis un apport de connaissances, la découverte d'initiatives territoriales (il cite en exemple le dispositif *groupement d'employeurs*), un dépaysement à l'occasion des voyages d'étude à l'étranger, la rencontre de personnes pouvant avoir des points de vue tout à fait différents du sien.

Jérôme tient à préciser que se former n'est pas le seul fruit de son ambition, c'est aussi un réflexe de son organisation syndicale. Compte tenu de la complexité des enjeux techniques, économiques et sociaux, les cadres syndicaux doivent se professionnaliser, nombreuses sont aujourd'hui les compétences qu'il leur faut maîtriser: le numérique, la communication, le leadership, la conduite de changement, faire vivre la démocratie directe, etc. Compte tenu de la crise qui couve, l'heure n'est plus au bla-bla, les salariés attendent des réponses concrètes et il convient à tous les niveaux de favoriser le vivre ensemble. C'était l'un des thèmes des Entretiens de Belleville<sup>97</sup> que son syndicat a organisé récemment: ce *moment populiste* qui caractérise le monde d'aujourd'hui et qui traduit une perte de lien social. Il lui paraît indispensable que le mouvement syndical s'ouvre davantage à toutes les composantes de la société, notamment les jeunes, qu'ils soient salariés, indépendants ou à la recherche d'un emploi.

De son expérience sur le terrain et des cas étudiés lors de la 34<sup>ème</sup> session, Jérôme retient quelques principes d'action clés: partenariat (on ne peut réussir tout seul!), territoire (c'est au plus près qu'on peut élaborer des solutions concrètes et adaptées), diagnostic (identifier précisément les problèmes, les besoins, mais aussi les opportunités).

### 3.6 Une vision et un engagement pour construire ensemble

Après des études universitaires et une école de commerce, Yann débute sa carrière en tant qu'acheteur chez AIRBUS Industrie, la poursuit dans l'ingénierie de formation informatique. En 1999, il cofonde SYD Conseil, qu'il définit comme une « entreprise libérée » spécialisée en mise en œuvre de solutions digitales d'entreprises. L'entreprise connaît une croissance régulière depuis sa création, compte aujourd'hui 115 collaborateurs et est implantée dans plusieurs grandes villes de l'Ouest. La société est classée en bonne place de labels distinguant la responsabilité sociale d'entreprise et le bien-être au travail. Yann milite également dans divers syndicats et mouvements regroupant des chefs d'entreprise: MEDEF, Centre des jeunes dirigeants (CJD), Réseau Entreprendre.

C'est donc en toute logique que Yann vient d'être élu en novembre 2016 nouveau président de la **Chambre de commerce et d'industrie (CCI)** Nantes St-Nazaire. Changement important pour lui-même qu'il a anticipé en préparant d'arrache-pied sa campagne électorale et, comme on va le voir, ce qu'il compte faire dans cette fonction.

---

<sup>97</sup> Cycle de conférences organisé par la CFDT à son siège.

Cette logique, Yann en révèle le ressort: « *L'entreprise m'habite au plus profond* ». Depuis longtemps, dans son activité professionnelle comme dans les mandats qu'il a tenus dans différentes instances représentatives et associatives, il porte en lui la vocation de développeur. Deux mots reviennent souvent dans ses propos: engagement et co-construction. S'engager dans le développement de l'emploi, c'est aussi bien ce qui l'a amené à présenter sa candidature à la présidence de la CCI qu'à suivre la 34<sup>ème</sup> session nationale de l'INTEFF. Ces cinq semaines passées à réfléchir en groupe, à étudier toutes sortes de coopérations réalisées sur un territoire et débouchant sur des solutions tangibles ont constitué une expérience particulièrement enrichissante. Il a apprécié la motivation de l'ensemble des participants, cette envie partagée de faire évoluer l'existant, en dépassant les postures liées au statut institutionnel qu'on a nécessairement. Peut-être, dans cette volonté de changement à laquelle chacun était attaché, n'a-t-il pas toujours trouvé le même tempo que le sien. Néanmoins il a rencontré dans cette session des personnes qu'il n'aurait pas croisées ailleurs, c'est tout l'intérêt, précise-t-il, de cet éclectisme, il est porteur de potentiel!

En revanche, il regrette que le dispositif des sessions ne donne pas davantage de résonance aux travaux conduits au cours des modules. Il lui semblerait pertinent que la session aboutisse à des propositions hiérarchisées par un vote des participants. Quelques propositions concrètement formulées et soutenues par l'ensemble des participants pourraient avoir un impact dans le débat public. C'est ainsi, explique Yann, qu'il a mené sa campagne électorale à la CCI, en deux mois et demi: il a choisi 18 thèmes au cours d'une réunion avec 25 chefs d'entreprise, puis chaque thème a été travaillé durant trois réunions avec au total 200 chefs d'entreprise, au final il en est résulté un programme, assorti d'une liste hiérarchisée de propositions. Un plan d'action accompagne chaque proposition. La méthode permet d'identifier les points de convergence auxquels tout le monde est prêt à adhérer.

Faire évoluer l'existant suppose une méthode qui permette de dégager sur un territoire donné une vision commune entre les acteurs qui dépasse les intérêts particuliers, notamment institutionnels, et serve l'intérêt général, mais encore faut-il une approche positive et la préoccupation d'aboutir à des solutions concrètes, réalisables dans un délai court et produisant des résultats visibles.



## 3.7 Avoir la volonté d'avancer, aller sur le terrain, payer de sa personne

Laurent Grandguillaume est député de Côte-d'Or. Il s'est fait connaître au plan national par sa proposition de loi d'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » qui a été adoptée à l'unanimité le 29 février 2016<sup>98</sup>, puis par sa proposition de loi<sup>99</sup> visant à réguler le transport particulier des personnes, suite au conflit opposant les taxis et les chauffeurs travaillant à partir de plateformes collaboratives. Ces deux expériences lui ont permis de tirer quelques enseignements sur les formes de coopération pratiquées aujourd'hui dans notre société.

Dans ce dernier conflit, il est intervenu à chaud à la demande du Premier ministre alors que la Porte Maillot était bloquée par des chauffeurs de taxi. Dans son rôle de médiateur, Laurent Grandguillaume a constaté que des cloisonnements hermétiques séparaient les acteurs et qu'il n'existait aucun espace de dialogue social. Sa première action a consisté à recevoir tous les acteurs, représentants institutionnels comme non institutionnels, puis à les mettre en réseau. Le dialogue social, souligne-t-il, a une composante informelle qu'il convient de ne pas négliger. De nombreux exemples récents l'ont montré, tels que les conflits des « poussins » ou des « bonnets rouges ».

Ces premières rencontres ont contribué d'abord à confronter les positions de chacun et faire en sorte aussi que chacun prenne recul et s'interroge sur son propre point de vue. Ensuite il a fallu se mettre d'accord sur les mots, s'entendre sur les réalités socio-économiques, notamment le risque de paupérisation des chauffeurs, mais encore démêler la complexité des régimes sociaux et fiscaux s'appliquant à chaque statut d'entreprise individuelle, enfin établir un diagnostic partagé. On a pu ainsi avancer sur les solutions, sujet par sujet et de façon pragmatique, sans rechercher un système idéal et en s'accordant sur le point au-delà duquel on ne peut pas aller plus loin. N'est-ce pas Jaurès, souligne Laurent Grandguillaume, qui a dit que « *Le courage, c'est d'aller à l'idéal et de comprendre le réel* »<sup>100</sup>.

---

98 « La loi n°2016-231 du 29 février 2016 a instauré une expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée. Cette expérimentation, réalisée pour une durée de cinq ans sur dix territoires, a pour objet de favoriser la création d'emplois sous forme de contrats à durée indéterminée, en faveur des chômeurs de longue durée, dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire, en réorientant les coûts liés à la privation d'emploi. Elle a pour objectif, à terme, de ne pas générer de dépenses supplémentaires pour les collectivités. » (PLF 2017 – Travail et Emploi – programme n° 102 accès et retour à l'emploi)

99 Loi n° 2016-1920 du 29 décembre 2016 « relative à la régulation, à la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes ».

100 Jean Jaurès, « Discours à la Jeunesse », prononcé devant les lycéens d'Albi.

Les propos du député portent autant sur l'adéquation entre le travail parlementaire et le mouvement social que sur la manière d'agir dans une économie collaborative. Si la loi naît le plus souvent d'un rapport de force provenant de la société civile, le législateur doit savoir dynamiser ce rapport de force, oser l'expérimentation et prendre le temps de l'évaluation de la loi. Il ne faut pas sacraliser la loi, mais accepter l'erreur et la remise en cause. C'est ainsi que, suite au vote de la loi d'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée », un comité de vigilance a été mis en place pour veiller au déploiement et à l'accompagnement du dispositif.

*« Trouver des solutions », constate Laurent Grandguillaume, « c'est souvent simplifier et éviter de donner aux gens ce qu'ils ne veulent pas. Un autre aspect », précise-t-il, « est aujourd'hui essentiel. Aucune organisation n'échappe à son empreinte économique, sociale et écologique sur un territoire donné. Elle doit évoluer avec le système dans lequel elle s'inscrit. Vécu trop souvent comme un risque ou une menace, l'écosystème est en réalité une opportunité pour toute organisation. Faire ensemble, grandir ensemble, gagner ensemble, c'est le plus sûr moyen de ne pas perdre chacun dans son coin ».*

Laurent Grandguillaume a réalisé certains déplacements à l'étranger, notamment au Cambodge et s'est intéressé aux innovations en Inde. Il en a tiré l'enseignement que, pour être efficace, l'innovation peut se révéler frugale, qu'on peut faire plus sûrement avec les moyens du bord. Il raconte comment un potier indien a valorisé son savoir-faire en fabriquant des réfrigérateurs qui fonctionnent sans électricité à partir d'argiles locales. *« Contrairement à une idée répandue, le numérique », ajoute-t-il, « n'est pas hors-sol. Preuve à l'appui, les serveurs dans lesquelles sont stockées des données : l'énergie considérable qu'ils dépendent peut être recyclée sur le territoire où ils sont implantés ».*

Il y a aussi d'autres facteurs qui favorisent la coopération entre acteurs : avoir la volonté d'avancer, aller sur le terrain, payer de sa personne. Durant son mandat, il a passé cinq semaines dans plusieurs entreprises, de taille et de secteur différents, partageant des moments aussi bien avec les salariés, les cadres ou les dirigeants. Il voulait comprendre au plus près. Lui-même avant d'être élu a travaillé dans la distribution, la banque et l'administration territoriale. Dans une société où tout a tendance à s'accélérer, il faut aussi savoir prendre le temps qu'il faut, user de ténacité et ne jamais baisser les bras. À cette occasion, il nous cite la devise de la Franche-Comté dont il est originaire : *« Comtois, rends-toi ! Nenni, ma foi ! »*. Le temps passé à échanger permet l'explication, l'appropriation et, une fois les solutions trouvées, il y a le combat de l'application. L'écoute, l'attention aux détails sont en effet indispensables pour faciliter la coopération. Laurent Grandguillaume cite cette fois un proverbe africain qui illustre bien l'optimisme et le plaisir du faire ensemble : *« On entend l'arbre qui tombe, mais pas la forêt qui pousse ».*

---

## Conclusion : Quels enseignements tirer de ces portraits ?

---

Ces portraits mêlent tout à la fois l'introspection, l'observation sociologique d'un milieu où l'on exerce son activité, la réflexion éthique, voire des considérations sur la bonne gouvernance de la cité. Ils révèlent la diversité des chemins empruntés pour se forger une expérience, mais le plus souvent mettent en exergue un ressort déterminant dans la dynamique d'une vie : l'appétence à entreprendre, l'envie de dénouer des conflits, de maîtriser les codes sociaux pour se faire entendre, ne pas reproduire ce qui existe mais innover, être partie prenante plutôt que la cinquième roue du carrosse, rester fidèle à ses valeurs essentielles ou encore dépasser son horizon.

La coopération n'est pas seulement un mode d'action dont il faudrait respecter l'ordre des séquences, vérifier que les articulations sont bien huilées, c'est aussi une dynamique qui se fonde sur un ensemble d'attitudes et qui engage les protagonistes. À travers ces portraits, apparaissent propices à la coopération l'humilité (moins au sens moral qu'au sens économique, voire écologique) qui consiste à savoir faire avec peu, la résilience ou comment faire de ses défauts des qualités, la curiosité qui fait qu'on a toujours soif d'apprendre, la disponibilité à la rencontre en sortant des sentiers battus, l'honnêteté et la bienveillance qui permettent de construire la confiance pas à pas, l'agilité<sup>101</sup> qui permet de s'adapter aux changements continus, la persévérance dans la mise en œuvre. Autant de qualités qui sont davantage qu'un vade-mecum et contribuent à susciter de la conviction dans l'entourage et à mettre en synergie les énergies de chacune et de chacun au service de projets dont les objectifs et les enjeux, bien identifiés, sont partagés par tous.

---

<sup>101</sup> L'agilité est un terme utilisé en management.

# Conclusion

La question de la coopération est dans l'air du temps. Rien d'étonnant donc à ce qu'elle ait été posée dans le cadre de la 34<sup>ème</sup> session de l'INTEFP du point de vue de sa pertinence en tant que moyen pour développer l'emploi.

Depuis les années 2000, l'économie qu'on appelle collaborative (ou économie de partage) s'est diffusée dans la société sous des formes diverses telles que, entre autres exemples, les fablabs\*, le crowdfunding, les AMAP, le coworking ou encore les MOOC. Toutefois cette question n'est pas nouvelle. Au 19<sup>e</sup> siècle, l'économie sociale s'est développée autour de la notion de partage et, face à l'âpreté des premiers temps du capitalisme, Robert Owen, Charles Fourier et Pierre-Joseph Proudhon en ont été les penseurs. Quelle que soit l'époque, la question de la coopération renvoie, semble-t-il, à un esprit de résistance, qui ne se satisfait pas d'une croissance débridée, inégalitaire et fracturant la société, vise à redonner sa place à l'homme par rapport à la machine et du sens au travail. À une différence près peut-être, c'est que la machine représente aujourd'hui à la fois une menace et un secours. Car la coopération s'oppose à certaines transformations aliénantes de la révolution numérique et en même temps se nourrit de ses innovations.

Dans ce livre, comme précisé dans notre introduction, notre approche n'était ni économique, ni sociologique, ni politique, mais simplement pratique, poétique pourrait-on dire puisque notre préoccupation était de repérer certaines règles de l'art. Notre propos n'était en effet nullement d'examiner la pertinence de tel modèle économique par rapport à d'autres, ni de déterminer si un nouveau mode d'action collective émerge des transformations sociales en cours dans la société et finirait par être une référence, ni de savoir si une nouvelle forme de gouvernance s'impose dans l'action publique et répartit autrement les pouvoirs de haut en bas. C'est pourquoi nous nous en sommes tenus à cette notion de *coopération* en tant que méthode d'action grandement facilitée par les possibilités du numérique, qui a le mérite de donner des résultats tangibles, même s'ils sont partiels, le mérite aussi d'une appropriation aisée et démultipliable, le mérite encore de faire bouger certaines inerties.

À travers une multitude de cas, pris dans la sphère publique ou privée, en France, aux États-Unis ou en Allemagne, à différents échelons territoriaux (état, région, ville, entité économique), nous avons cherché dans un premier temps à identifier les ressorts qui poussent à la coopération. Si elle contribue à la croissance et peut enrichir le travail, la révolution numérique couplée à la mondialisation a des conséquences néfastes, puisqu'elle s'accompagne d'un accroissement des inégalités, déstructure les emplois

et porte atteinte aux libertés individuelles. Autant de maux pour lesquels proximité et coopération peuvent apparaître comme des remèdes pour faire revivre des territoires, créer des emplois, redonner sens au travail, mieux répartir les revenus. D'un autre point de vue, la coopération s'avère aussi une solution organisationnelle efficace, mais indifférente à la finalité recherchée, qu'il s'agisse de profit ou de bien commun.

Dans un second temps, nous avons analysé deux aspects liés à la coopération : d'une part les acteurs qui composent la coopération, les rôles et les compétences qu'ils se répartissent, et la nécessaire construction de la confiance entre eux à partir d'intérêts respectifs bien compris, d'autre part les leviers qui soutiennent et renforcent la coopération. Ces leviers, on pourrait les résumer par quelques mots : simplification des procédures de travail, organisation adaptée à l'homme, plasticité de l'action collective.

Dans un troisième temps, à partir de témoignages d'acteurs engagés dans des projets divers, nous avons approfondi la dimension pratique de la coopération, qui, soulignons-le, est un moyen et non une fin. Six conditions nous ont paru essentielles pour développer la coopération : avoir entre acteurs porteurs d'un projet une vision partagée, définir un cadre et une gouvernance, identifier les acteurs en fonction de leur capacité à apporter une valeur ajoutée, diagnostiquer les besoins du territoire, adopter une démarche précisant moyens, méthode et calendrier et enfin faire confiance.

Les exemples de coopération que nous avons étudiés en Californie et en Bavière montrent la valeur ajoutée de la démarche, l'avantage concurrentiel qu'elle procure, mais si l'on observe la situation d'un point de vue non plus focalisé sur le local, mais intégrant l'ensemble du panorama, il est moins sûr que les résultats escomptés en matière d'emploi et de qualité du travail soient au rendez-vous. On peut craindre qu'au bout de la démarche de coopération, si enthousiasmante soit-elle, la réussite profite non à tous, mais seulement à quelques-uns, qu'ils aient fait preuve de talent ou qu'ils aient su tirer parti d'opportunités et que cette réussite ne soit de surcroît pas nécessairement durable. Bien sûr, c'est avec des petits ruisseaux qu'on fait les grandes rivières. C'est aussi à petits pas et de façon pragmatique qu'on résout plus sûrement les problèmes de développement et d'emploi. Le défi serait donc de favoriser les démarches de coopération, porteuses d'innovation, créatrices d'emploi et contribuant à enrichir le travail, pour autant qu'elles contribuent à leur environnement, mais sans qu'une telle approche intégrative vienne brider leur dynamisme.

# Lexique

## AFPA

Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes.

« *Organisme de formation professionnelle et membre du service public de l'emploi, l'afpa est dotée d'une gouvernance quadripartite (représentants de l'État, des régions métropolitaines, des organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au plan national et interprofessionnel.* » Source : site de l'afpa.

## BIG DATA

Mégadonnées « *Ensemble des données produites en temps réel et en continu, structurées ou non, et dont la croissance est exponentielle.* » Source : Office québécois de la langue française, 2015.

## Business to business

« *Ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises, ou l'ensemble d'architectures techniques et logicielles informatiques permettant de mettre en relation des entreprises.* » Source Wikipedia.

## CBE

Comité de bassin d'emploi.

## CCREFP

Comité de coordination régional de l'emploi et de la formation professionnelle.

## CESE

Conseil économique, social et environnemental.

## Cluster

« *Un cluster est un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires*» (Porter, 1999). Le «cluster» est donc un regroupement d'entreprises et d'institutions faisant partie d'un même secteur d'activité (même domaine de compétences) et qui sont ancrées dans un territoire ou localisées géographiquement. Ce regroupement permet aux acteurs d'un cluster de bénéficier d'avantages compétitifs grâce notamment aux « externalités » qu'elles suscitent (définition de la DATAR). » Source : université de Nantes, site : La recherche / Valorisation / Les Pôles de compétitivité et les clusters.

## Cours en ligne ouvert à tous

« Cours gratuit disponible sur le Web, accessible à un grand nombre de participants. L'acronyme correspondant est CLOT. Le terme vient de l'anglais MOOC (Massive Open Online course). On dit aussi FLOT\* (Formation en ligne ouverte à tous). » Source: Office québécois de la langue française, 2016

## CPA

Compte personnel d'activité.

« Le compte personnel d'activité (CPA) vise à sécuriser des parcours professionnels qui évoluent de plus en plus. Effectif dès janvier 2017, le CPA est un outil qui permet à chacun de faire évoluer sa carrière. Le CPA regroupe le compte personnel de formation (CPF), permet à toute personne active d'acquérir des droits à la formation et de les mobiliser tout au long de sa vie professionnelle, le compte prévention pénibilité (CPP) par lequel tout actif exposé à des facteurs de risque de pénibilité dans le cadre de l'exercice de son activité professionnelle cumule des points, comptabilisés et convertibles en formation, temps partiel ou retraite anticipée et le compte d'engagement citoyen (CEC) qui recense les activités de bénévolat ou de volontariat, activités qui ouvrent un droit à la formation. » Source: site du ministère du travail.

## CPRDFOP

Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles.

## CREFOP

Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle.

## Dématérialisation

« Conversion d'informations analogiques (son, image, texte) en valeurs numériques correspondantes, manipulables par ordinateur. Autres termes: numérisation, digitalisation. » Source: Office québécois de la langue française, 2004.

## DIRECCTE

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

Les DIRECCTE sont des services régionaux de l'État.

## Disruption

Voir plus bas Innovation de rupture\*.

## Dual (système)

*« L'organisation du système d'apprentissage allemand a été définie et stabilisée en 1969 par la loi sur la formation professionnelle qui régit l'ensemble des formations en alternance pour les métiers de l'artisanat, de l'industrie, du commerce, de l'administration, de l'agriculture et de l'économie domestique. [...] »*

*Le modèle dual allemand n'en reste pas moins très éloigné du modèle d'apprentissage français. Les logiques d'organisation des deux systèmes éducatifs sont ainsi fondamentalement différentes. En Allemagne, outre que l'éducation est une responsabilité propre des Länder, son organisation fortement segmentée entre des filières plus ou moins sélectives est en grande partie dictée par le souci de faciliter les transitions vers la vie professionnelle.*

*De plus, l'alternance y est une filière à part entière du système éducatif et la plupart du temps la seule voie d'accès à certains métiers qualifiés. En France au contraire, l'alternance est une des modalités possibles permettant d'obtenir des diplômes à tous les niveaux, du CAP au diplôme d'ingénieur.*

*Une autre différence de taille réside dans le mode de financement du système. En Allemagne, en l'absence d'un mécanisme de mutualisation des coûts, la quasi-totalité de la formation pratique est à la charge des entreprises. En France, l'État et les régions restent les principaux financeurs du système d'apprentissage, au travers par exemple d'exonérations de cotisations sociales, d'aides pour les employeurs et des dépenses consacrées au fonctionnement des centres de formation des apprentis (CFA) ». Source: Guillaume Delautre, *Le modèle dual allemand – Caractéristiques et évolutions de l'apprentissage en Allemagne*, Dares, Document d'études, Numéro 185, Septembre 2014.*



## Économie collaborative

« L'économie collaborative recouvre, à la fois, des plateformes d'échanges de biens et de services entre particuliers sans recherche de profit et des plateformes d'offres commerciales. En plein essor, l'économie collaborative tend à faire évoluer le modèle socio-économique et concurrence les activités traditionnelles. Les pouvoirs publics sont confrontés à de nouveaux défis : accompagner le dynamisme de ce secteur de l'économie tout en protégeant les travailleurs des comportements abusifs et en garantissant une fiscalité équitable. » Source : site d'information de la direction de l'information légale et administrative du premier ministre : [www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr).

## Entreprise libérée

« Une entreprise est dite libérée « lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise. » Source : (Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Isaac Getz, Brian M. Carney, Flammarion, 2009.)

## ETI

Entreprise de taille intermédiaire.

## Fablab

« Un Fab Lab (contraction de l'anglais fabrication laboratory, « laboratoire de fabrication ») est un lieu ouvert au public où il est mis à sa disposition toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets. » Source : Cité des Sciences.

## FLOT

Formation en ligne ouverte à tous.

Voir plus haut cours en ligne ouvert à tous.

## GAFA

Acronyme signifiant : Google Apple Facebook Amazon, principales firmes américaines qui dominent le marché du numérique.

## GPEC

Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences.

## GTEC

Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences.

## **Innovation de rupture**

« Ensemble de nouveaux procédés et de nouvelles techniques dont la mise en œuvre dans l'industrie, le commerce et la vie courante a des répercussions importantes sur l'utilisation de technologies plus anciennes, lesquelles peuvent même disparaître. L'anglais utilise le mot *disruption*. » Source : Office québécois de la langue française, 2015.

## **Innovation disruptive**

Voir plus bas innovation de rupture.

## **Machine learning**

Apprentissage automatique.

« Processus par lequel un ordinateur acquiert de nouvelles connaissances et améliore son mode de fonctionnement en tenant compte des résultats obtenus lors de traitements antérieurs. » Source : Office québécois de la langue française, 2010.

## **Maison de l'emploi**

Créées par la loi pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, lieux regroupant sous la forme d'un guichet unique tous les services pouvant être offerts aux chômeurs et en particulier à ceux qui sont le plus en difficulté. Source : rapport Anciaux, Documentation française.

## **MOOC**

Massive Open Online course.

Voir plus haut cours en ligne ouvert à tous.

## **NOTRe (loi)**

Loi n° 2015-991 intitulée Nouvelle organisation territoriale de la République publiée le 7 août 2015.

## **OPCA**

Organisme paritaire collecteur agréé qui a pour fonction de collecter les obligations financières des entreprises en matière de formation professionnelle.

## **Open source**

« Se dit d'un logiciel dont le code source est libre d'accès, réutilisable et modifiable. » (Source : Petit Larousse, 2017).

## Plateformisation

« Fait d'adopter un modèle d'entreprise dans lequel une organisation, au moyen d'une plateforme Web, agit à titre d'intermédiaire entre particuliers plutôt qu'en tant que fournisseur de biens et de services, dans un secteur d'activité où une telle pratique est innovatrice. En agissant à titre d'intermédiaires entre particuliers, les organisations s'inscrivent dans le modèle économique de l'économie du partage. En agissant à titre d'intermédiaires entre particuliers, les organisations s'inscrivent dans le modèle économique de l'économie du partage ». Source: Office québécois de la langue française, 2017.

## PME

Petite et moyenne entreprise.

## PTCE

Pôle territorial de coopération économique.

## R et D

Recherche et développement

## RMI

« Le revenu minimum d'insertion (RMI), créé en 1988, a pour objectif de garantir un niveau minimum de ressources et faciliter l'insertion ou la réinsertion de personnes disposant de faibles revenus [...]. Le revenu de solidarité active (RSA), entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2009 en France métropolitaine, se substitue au revenu minimum d'insertion (RMI). » Source: Site Insee, Définitions.

## RSA

Revenu de solidarité active.

« Le revenu de solidarité active (RSA) assure aux personnes sans ressources un niveau minimum de revenu variable selon la composition du foyer. Le RSA est ouvert, sous certaines conditions, aux personnes d'au moins 25 ans et aux jeunes actifs de 18 à 24 ans s'ils sont parents isolés ou justifient d'une certaine durée d'activité professionnelle. » Source: Service-public.fr. Site officiel de l'administration française.

## RSE

Responsabilité sociale de l'entreprise

« *L'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.* » Source : Union européenne, *Livre vert de la responsabilité sociale*, 2001.

## Ruissellement (théorie du)

« *Consensus libéral qui prévaut depuis les dérégulations reaganienne et thatchérienne: alléger la pression fiscale sur les riches dope la croissance et par conséquent profite aux plus pauvres (théorie dite du ruissellement, trickle-down effect).* » Source: Article de Pascale-Marie Deschamps, « *A-t-on besoin de super-riches ? Ou la théorie qui n'existait pas...* », [Enjeux Les Echos](#), 01/12/2012.

## SAPO

Société Anonyme à Participation Ouvrière

Une SAPO est une société anonyme de production ouvrière. Les actions se distribuent entre « action travail » et « action de capital », ce qui donne un pouvoir de décision aux salariés de la société.

## SCEOFP

Stratégie coordonnée en matière d'emploi, d'orientation et de formation professionnelle.

## SPE

Service public de l'emploi.

## SRE

Stratégie régionale pour l'emploi.

## TPE

Très petite entreprise.

## Ubérisation

Voir plus haut plateforme

# Bibliographie

Abdelnour, Sarah. *L'auto-entrepreneuriat, une gestion individuelle du sous-emploi*. NRT 5, 2014.

Alexandre Laurent, Angevin David. *Google Démocratie*. éditions Naïve, 2011.

Aubert, Jean-Pierre. *Mutations socio-économiques et territoires: les ressources de l'anticipation*. Rapport au Premier Ministre, 2014.

Blancheton, Bertrand. *Article Mondialisation - Histoire de la mondialisation*. Encyclopædia Universalis, 2015.

Cadet Jean-Paul, Mahlaoui Samira. *Quand les entreprises et les administrations renouvellent la notion de métier*. Bref du CEREQ n° 282, 2011.

Cardon, Dominique. *La Démocratie internet. Promesses et limites*. Seuil, 2010.

Dujin, Anne. *Les classes moyennes face à la transformation digitale. Comment anticiper? Comment les accompagner?* Roland Berger Stratégie Consultants, 2014.

FMI. *Global trade : What's behind the slowdown?* World Economic Outlook, octobre 2016.

France Stratégie. *2017-2027. Dynamiques et inégalités territoriales*. 2016.

FRING. *Transitions - cahier d'enjeux et de prospective*. Questions numériques n° 2015, (Association pour la Fondation Internet Nouvelle Génération), 2015.

Getz Isaac, M. Carney Brian. *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Flammarion, 2009.

Insee Première N°1637. *L'industrie manufacturière en Europe de 1995 à 2015. Sa part dans l'économie recule, sauf en Allemagne*. mars 2017.

Jullien, Bruno. *Article Economie industrielle*. Encyclopædia Universalis France, 2015.

Kotlicki Marie-José, rapporteure. *Les nouveaux rapports industrie/services à l'ère du numérique*. Conseil économique, social et environnemental, Journaux Officiels, 2015.

Lallement, Michel. *L'âge du Faire. Hacking, travail, anarchie*. Seuil, 2014.

Mahlaoui Samira, Cadet Jean-Paul, Rousseau Michel. *Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités*. Bref du CEREQ n° 249, février 2008.

Mercure Daniel, Rocher Guy. *Une société-monde ? Les dynamiques sociales de la mondialisation*. Presses de l'Université de Laval, 2001.

OCDE. *Croissance et inégalités : Distribution des revenus et pauvreté dans les pays de l'OCDE*. Editions OCDE, 2008.

OECD. *In it together: why less inequality benefits all*, OECD Publishing. Paris. OECD Publishing, 2015.

Porter, Michael. *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Économica, 1999.

Rifkin, Jeremy. *La fin du travail*. La Découverte, 2005.

Rifkin, Jeremy. *La troisième révolution industrielle. Comment le pouvoir latéral va transformer le monde, l'énergie, l'économie et le monde*. Les Liens qui Libèrent, 2012.

Rignols, Elisabeth. *L'industrie manufacturière de 1970 à 2014*. Insee Première n°1592, 26 avril 2016.

Schumpeter, J. *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Payot, 1998.

The Economist, *America's fiscal union - The red and the black*. 1 août 2011.

Trouvé, Philippe. *Observer les entreprises utopiques. Un exercice d'assouplissement mental ?* Relief-Céreq n°45, 2014.

Vial, Stéphane. *La structure de la révolution numérique. Philosophie de la technologie*. Thèse de droit en philosophie Paris V, école doctorale sciences humaines et sociales, 2012.

# Remerciements

Jean-Pierre Aubert et Pierre-Louis Rosenfeld, coordinateurs et rédacteurs de cet ouvrage, souhaitent remercier l'ensemble des membres de la 34<sup>ème</sup> session de l'INTEFP, dont les travaux, réflexions et suggestions ont formé la base de cet ouvrage, ainsi que les membres du conseil scientifique et l'équipe de l'INTEFP qui a accompagné et organisé la session :

Françoise BOUYGARD, Directrice de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), Ministère du Travail de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue social

Catherine CLAUDE-MOREL, Chargée de mission à la mission des politiques de formation et de qualification, Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP)

Pascal DULAURIER, Responsable du projet « gouvernance territoriale quadripartite » au sein du département de l'action territoriale, Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP)

Jean-Paul GEHIN, Maître de conférences (HDR) en sociologie à l'Université de Poitiers

Isabelle MARION, Responsable adjointe du Département Formation et Certification, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq)

Marie-Hélène ANSELME, Responsable de projet, INTEFP

Christiane GROS, Assistante de formation, INTEFP

Katia PONTAL COGNE, Responsable de projet, INTEFP

Daniel XIRAU, Directeur du Pôle Partenariats, INTEFP

Ils souhaitent mentionner les contributions particulières de :

David Abonneau, Maître de conférences en sciences de gestion (DRM, M&O, université Paris-Dauphine)

Claire Aubin, conseillère sociale à l'ambassade de France aux États-Unis

Dominik Grillmayer, chercheur à l'Institut franco-allemand (Deutsch-Französisches Institut, DFI), Ludwigsburg. Responsable axe thématique « Société »

Catherine Sauviat, chercheure à l'IRES.

# Liste des contributeurs

AZAIS Jean-Pierre, Dirigeant d'entreprise, Scop ORQUE  
BALLOT Nicolas, Journaliste, GIE Vilette  
BARBAN Laurent, Délégué, AGEFOS PME  
BIGOT Catherine, Responsable du SRC, CGT Bretagne  
CASTILLO Etienne, Assistant confédéral, FORCE OUVRIERE  
CHAUSSEE Pascal, Directeur du Travail, DIRECCTE POITOU CHARENTE  
DEGAY Aline, Secrétaire confédéral, CFDT  
DELALANDE Franck, Directeur Général, VENETIS  
DEPRET-BIXIO Isabelle, Directrice, SOCIETE BAYLE  
DE WAVRECHIN Gilles, Directeur territorial, FONDATION APPRENTIS D'AUTEUIL  
DUPONT Jérôme, Représentant syndical, CFDT  
FONTEIX Patrick, Directeur des Ressources Humaines, ERDF  
FOUGEROUSE Bernadette, Directrice du Travail, UNITE TERRITORIALE DU VAUCLUSE  
GASPARINA François, Secrétaire Général, CHRU DE NANCY  
GEORGET Martial, Chef de Bureau, MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DE L'INDUSTRIE  
JUY Marie-Germaine, Directrice de Cabinet, DIRECCTE MIDI PYRENEES  
LATOUCHE Thierry, Directeur de la Formation Continue, UNIVERSITE D'ANGERS  
LECERF Christine, Présidente Union Régionale, CFTC  
LECOUTEUR Christine, Directrice des Ressources Humaines, LA POSTE  
LEDEME Dominique, Directeur du Travail, DGEFP  
LEROY Serge, Directeur du Travail, DIRECCTE HAUTE NORMANDIE  
LESNE Thomas, Directeur du Développement, CONSTRUCTYS  
MACHER Jean, Délégué syndical, CFE/CGC  
MARECHAU Armelle, Déléguée générale, UPA Loire Atlantique  
PELLERIN Thierry, Directeur, CONSEIL REGIONAL DE BRETAGNE  
TRICHARD Yann, Directeur Général, SYD Conseil / CJD



VALETTE-WURSTHEN Aline, Chargée de mission, Céreq

VIRY-ALLEMOZ William, Secrétaire Général, CFE/CGC Energies

WATELET Véronique, Directrice Générale, MEDEF Argenteuil

ZENOU Delphine, Déléguée Régionale, Délégation aux Droits des Femmes

Tous les contributeurs ont participé à la rédaction de cet ouvrage à titre personnel, en n'engageant pas leur structure d'appartenance. Les fonctions figurant à titre indicatif sont celles occupées par les auteurs à l'occasion de leur participation aux travaux de la 34<sup>ème</sup> session nationale.

[www.intefp.travail-emploi.gouv.fr](http://www.intefp.travail-emploi.gouv.fr)



1498, Route de Sain-Bel

69280 Marcy-l'Étoile

04 78 87 47 47