

An abstract painting featuring a large, central, light-colored circular shape surrounded by various other shapes in vibrant colors like orange, blue, green, and purple. The background is a mix of these colors, creating a dynamic and textured composition.

L'Industrie jardinière du territoire

**ou Comment les entreprises s'engagent
dans le développement des compétences**

Emilie Bourdu, Cathy Dubois et Olivier Mériaux
Préface de Louis Gallois

L'Industrie jardinière du territoire

**ou Comment les entreprises s'engagent
dans le développement des compétences**

par Emilie Bourdu, Cathy Dubois et Olivier Mériaux

RÉSUMÉ

JARDINER SON TERRITOIRE : POURQUOI ? COMMENT ?

L'industrie recrute et souffre d'une pénurie de candidats

Les destructions d'emplois industriels relayées dans les médias ont tendance à masquer les difficultés de recrutement dans l'industrie. L'enquête *Besoins en main d'œuvre* de Pôle Emploi, réalisée chaque année avec le concours du Crédoc, fournit une première approximation du niveau de ces difficultés¹. Dans l'industrie, plus de 40 % des recrutements sont jugés difficiles selon les employeurs interrogés fin 2012 ; c'est le deuxième secteur à souffrir de difficultés de recrutement après la construction. Certains profils sont très recherchés, en particulier les ouvriers qualifiés de la métallurgie (tuyauteurs, chaudronniers, soudeurs, tôliers, etc.) ou les ingénieurs et cadres. Ces difficultés pèsent sur le développement et la compétitivité des entreprises industrielles.

Les difficultés de recrutement sont généralement considérées comme la traduction de désajustements entre offre et demande sur le marché du travail, aussi appelés problèmes d'appariement. Les raisons de ces désajustements sont bien connues et se situent à différents niveaux. Ils peuvent être le résultat d'une inadéquation entre les compétences offertes par les travailleurs et celles qui sont demandées par les entreprises, d'un éloignement spatial aux bassins d'emploi (côté chômeurs) ou de main d'œuvre (côté entreprises), des comportements des chômeurs dans un monde d'imperfection de l'information sur les offres d'emplois, des comportements des recruteurs en matière de sélection de candidats, de la qualité de l'action des intermédiaires sur le marché du travail, d'une image dégradée des secteurs d'activités...

1 - Les résultats de cette enquête sont à lire avec précaution. Une partie seulement des projets de recrutements évoqués par les employeurs en fin d'année N donne lieu à des recrutements effectifs en année N+1. Toutefois, étant reconduite année après année, elle donne une image relativement fidèle de l'évolution dans le temps de ces difficultés de recrutement.

Les solutions envisagées à ces problèmes de recrutement renvoient souvent implicitement à une vision mécanique de l'appariement, c'est-à-dire à l'idée que la rencontre entre offre et demande de travail dépend de la correspondance immédiate entre les caractéristiques observables des demandeurs d'emploi (diplômes, établissements de formation, expériences professionnelles, etc.) et les besoins en compétences des entreprises². La présente étude invite à dépasser une telle vision.

L'observation de pratiques locales, telles que l'expérience des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ou la méthode Intervention sur l'offre et la demande (IOD)³, incite à considérer l'appariement comme un construit, c'est-à-dire comme le fruit d'une expérience établie dans la durée : employeur potentiel et candidat à l'emploi s'inscrivent dans des processus dynamiques d'apprentissage et d'interconnaissance. À ce titre, l'exemple des GEIQ est édifiant. Il révèle que des candidats, initialement considérés comme éloignés de l'emploi et qui ne seraient donc pas directement recrutés par des entreprises, sont finalement embauchés par celles-ci au terme d'un parcours en alternance et d'un accompagnement social et professionnel pris en charge par les GEIQ.

Une pluralité d'acteurs pour répondre aux difficultés de recrutement au niveaux national et local

L'action publique occupe une place centrale dans la résolution des problèmes d'appariement. La politique de l'emploi et de la formation en France reste principalement du ressort des pouvoirs publics et des partenaires sociaux au niveau national, mais le mouvement de décentralisation a doté les territoires de larges pouvoirs d'intervention pour réguler le marché du travail, ou plutôt les marchés locaux du travail⁴, et agir sur la relation formation-emploi. Un des faits marquants confirmant ce mouvement est la loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales, depuis laquelle les régions *« définissent et mettent en œuvre la politique régionale d'apprentissage et de formation professionnelle des jeunes et des adultes à la recherche d'un emploi ou d'une nouvelle orientation professionnelle »*.

2 - On constate que ces besoins en compétences sont parfois surévalués par les entreprises, ce qui accentue leurs difficultés de recrutement. Les pratiques d'identification des besoins en compétences, de sélection et de recrutement des candidats, exercent une influence non négligeable sur les possibilités d'appariement entre offre et demande de travail.

3 - Se reporter à l'encadré 3 pour des précisions.

4 - Zénou (1997) indique qu'il est « empiriquement vérifié que le marché du travail est, dans la plupart des pays, segmenté sur une base géographique. Dans la grande majorité des cas, les travailleurs, mais aussi les entreprises, ne prospectent que sur des marchés régionaux admettant une taille très inférieure à celle du marché national ». Il n'existe pas de consensus sur la définition d'un marché local du travail. De notre point de vue, il s'agit à minima d'un espace cohérent avec la conciliation des mobilités pour les vies professionnelle et personnelle, c'est-à-dire dans lequel les actifs peuvent vivre et travailler.

Les politiques publiques sont complétées par les initiatives d'autres acteurs économiques et sociaux tels que les entreprises, les organisations professionnelles, les OPCA⁵, les organismes de formation, les associations, etc. Au total, les réponses aux difficultés locales de recrutement se trouvent entre les mains d'une pluralité d'acteurs. Il est d'ailleurs souvent reproché aux politiques de l'emploi et de la formation de se fonder sur un empilement d'opérateurs, de dispositifs, d'échelons territoriaux, de mesures générales et catégorielles, peu lisible pour les entreprises et les personnes à la recherche d'un emploi.

L'engagement des entreprises en faveur de la construction des compétences sur les territoires et la métaphore du jardinier

Ni la mondialisation, ni l'internationalisation des firmes, ne gommement l'importance de l'échelon territorial, au contraire. Les performances des entreprises, leur capacité de développement et de rebond dépendent très largement des ressources⁶ offertes par les territoires ; symétriquement, c'est de la capacité des territoires à produire des « ressources spécifiques » (Colletis, Pecqueur, 1993), propres à répondre à des problèmes productifs inédits, que naît leur attractivité pour les firmes (Raveyre, 2005). En particulier, tant que les ressources humaines circulent sur des marchés du travail localisés⁷, les entreprises peuvent trouver intérêt à investir localement dans la construction de compétences.

La métaphore du jardinier désigne alors la situation dans laquelle les industriels choisissent de s'inscrire à l'échelle territoriale comme coproducteurs de ressources, et plus spécifiquement ici de compétences, plutôt que comme simples consommateurs. Elle envisage la relation entre l'entreprise et son environnement dans une logique d'écosystème.

Plus précisément, être une entreprise « jardinière », c'est par exemple :

- avoir un fort degré d'interaction et d'interconnaissance avec son écosystème (entreprises voisines, pouvoirs publics locaux, système éducatif et de formation, centres de R&D, universités, associations...) et une capacité à tirer parti du capital social ainsi accumulé ;

5 - Organismes paritaires collecteurs agréés.

6 - On désigne par là les ressources humaines, les infrastructures, le potentiel de recherche et d'innovation, le dynamisme des tissus de PME, la qualité et la quantité des informations qui circulent entre acteurs publics, privés et politiques, leur interconnaissance, les niveaux de confiance inter-personnelle et inter-organisationnelle, etc.

7 - Bien sûr, les solutions aux difficultés de recrutement ne sont pas que locales. Bernard Belloc, en réaction à ce document, indique que la question de la mobilité (ou de l'immobilité) géographique est un vrai problème pour l'emploi dans notre pays. Il pense en effet que la faible mobilité des salariés dans notre pays est un facteur aggravant en matière de chômage.

- avoir une action continue en faveur de la construction de compétences, même lorsqu'aucune nécessité urgente n'y contraint ;
- valoriser son implication territoriale comme un élément de la marque d'entreprise⁸, voire être en position de leader sur des actions locales dédiées aux compétences.

On peut regretter que les initiatives entamées dans cette voie par les entreprises soient encore trop peu documentées⁹. Néanmoins, quelques cas emblématiques, concernant essentiellement des grands groupes, sont cités régulièrement dans la littérature¹⁰. Depuis quelques dizaines d'années en effet, de grands groupes comme Saint-Gobain, EDF, SNCF, Sanofi ou encore Thales disposent de cellules internes spécialisées dans la conception et la mise en œuvre de politiques de développement local. Cette responsabilité envers leurs territoires est bien souvent le résultat de l'expérience accumulée dans la gestion des restructurations des années 1970-1980. Mais les grandes entreprises ne sont pas les seules à s'investir. De nombreuses PME le font, de manière individuelle ou collective, en accueillant des alternants, en participant aux actions des branches professionnelles, en se regroupant au sein d'associations d'employeurs, etc.

Quatre types de relations entre les entreprises industrielles et les territoires

Dans le premier volet de cette note, Olivier Mériaux, chargé de recherche à l'IEP de Grenoble (UMR Pacte) bénéficiant d'une longue expérience au sein du cabinet Amnyos, propose une analyse des relations entre les entreprises industrielles et les territoires¹¹. Il pose l'hypothèse que les entreprises résolvent mieux leurs problèmes d'accès aux ressources humaines territoriales en s'impliquant dans des démarches de co-construction des compétences. Fort de l'observation de pratiques locales de grands groupes, notamment EDF, Airbus et Thales, il distingue quatre types de relations¹².

8 - Les valeurs d'une entreprise « attentive » au territoire et à son développement sont devenues, pour certains grands groupes comme Danone ou EDF, un axe majeur de la communication vis-à-vis des clients, des partenaires institutionnels, des établissements de formation, mais aussi en interne vis-à-vis des salariés et de leurs représentants.

9 - L'évaluation de ces actions reste quasi-inexistante. Souvent, les acteurs réinventent les mêmes choses et sont sujets aux mêmes difficultés de mise en œuvre. Une capitalisation des pratiques est encore nécessaire ; cette étude y contribue.

10 - Voir Bergère et Demissy (2013) et Raveyre (2009, 2005, 2001) pour des travaux centrés sur les grands groupes.

11 - Le territoire est multi-échelles. Ses frontières varient en fonction des actions et selon les acteurs qui y participent. Pour cette raison, l'étude fait le choix de ne pas entrer dans un débat qui consisterait à en donner une définition. C'est la nature des relations entre les entreprises industrielles et les territoires qui est interrogée ici.

12 - À noter que ces quatre types de relations ne sont jamais acquis et peuvent faire l'objet de douloureux retours en arrière notamment en cas de retournement de la conjoncture économique.

Le rapport instrumental. Dans cette configuration, l'entreprise industrielle n'a pas de problème d'accès aux ressources humaines. La main d'œuvre est disponible sur le territoire et prête à travailler aux conditions requises de mobilité, de qualification et d'efficacité. Le territoire reste extérieur, complètement séparé des problématiques RH internes à l'entreprise.

Le rapport contingent. En cas de pénurie de main d'œuvre, le territoire devient un contexte potentiellement contraignant. L'entreprise est incitée à s'ouvrir à son écosystème local, c'est-à-dire à analyser son environnement (identifier les caractéristiques de son bassin d'emploi par exemple) et à s'intéresser aux acteurs du territoire. C'est ainsi que naissent des partenariats locaux pour l'emploi, par exemple autour de la gestion prévisionnelle territoriale des emplois et des compétences (GTEC), de la création de formations en alternance ou encore de structures tels que les groupements d'employeurs¹³.

Le rapport d'obligation. La survenue d'une situation «à risque» (un choc économique, un grand projet de développement...) peut renforcer le sentiment d'une responsabilité particulière de l'entreprise envers son territoire. Le risque de devoir recruter de très importants volumes de main d'œuvre, en vue d'un grand projet d'infrastructure, ou à l'inverse de devoir licencier des salariés suite à un choc, pousse certaines entreprises à tisser des liens avec les pouvoirs publics locaux. Deux exemples sont repris dans l'étude. Le premier est celui de Dunkerque LNG, filiale d'EDF chargée de la construction d'un terminal méthanier, qui a mobilisé les acteurs publics locaux pour lancer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Le second est celui de projets de revitalisation de grandes entreprises.

Le rapport négocié. Il se peut, enfin, que le territoire devienne un lieu où des situations se nouent, dans lesquelles l'entreprise est partie prenante, et sur lesquelles elle cherche à peser. Elle devient un moteur de l'action collective, mettant à portée de main «des objectifs qui n'auraient pas été atteints individuellement» (Angeon et Callois, 2006). L'entreprise sort d'une réaction «à chaud» pour construire en continu un rapport négocié au territoire. C'est typiquement le cas de certains grands groupes ayant développé des filiales dédiées à la reconversion. Passées les phases de restructuration, ces dernières se sont positionnées comme des moteurs du développement local sur leurs territoires d'implantation. L'exemple du Gérés, filiale de Thales chargée des actions sur les territoires du groupe, est développé dans cette étude.

13 - Un groupement d'employeurs est une structure associative, à but non lucratif, qui recrute du personnel pour le mettre à disposition de ses entreprises adhérentes. Il assure un temps plein à ses salariés, ces derniers acceptant le principe du temps partagé entre plusieurs entreprises.

Quelques cas éclairants sur l'implication des PME

Le second volet de cette note met en lumière des cas remarquables reposant partiellement voire totalement sur l'implication de PME dans la construction de compétences. Outre des initiatives individuelles, on observe également des actions collectives : certaines reposent sur le regroupement d'entreprises industrielles dans des associations d'employeurs, d'autres sont pilotées ou soutenues par les représentants des entreprises au niveau national et/ou local (fédérations et branches professionnelles), d'autres encore sont portées par des acteurs privés, publics ou des associations tels que les chambres de commerce et d'industrie, les pôles de compétitivité, de grandes entreprises, certains services de l'État ou des collectivités locales. L'échantillon proposé repose sur une série d'interviews réalisées en 2013 et début 2014. Il s'attache à faire ressortir systématiquement le contexte d'émergence, le contenu et les résultats de chaque action.

Multiplast ou l'exemple d'une action individuelle dont les retombées dépassent le cadre de l'entreprise

L'entreprise Multiplast¹⁴ (Vannes) a pour cœur de métier la construction de navires de compétition. Son développement récent sur des projets industriels de l'aéronautique et du spatial, associé à des difficultés récurrentes de recrutement, l'ont poussée à investir sur fonds propres en 2013 dans un centre de formation aux métiers d'opérateurs composites¹⁵. Partant d'une problématique individuelle, son PDG et sa responsable de formation expliquent aujourd'hui qu'ils sont prêts à former des salariés d'autres entreprises régionales, y compris concurrentes, pour des raisons à la fois économiques et stratégiques. D'abord, le retour sur investissement du centre de formation en dépend. Ensuite, disposer de partenaires locaux proposant des compétences proches et complémentaires permet de répondre à des marchés et de répartir le travail à proximité, évitant ainsi le recours à une sous-traitance extra-locale. Enfin, former des collaborateurs extérieurs réduit les effets de concurrence autour des compétences.

Le GEIQ industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône : un intermédiaire qui améliore l'appariement entre des personnes éloignées de l'emploi et des industriels en mal de candidats

Le Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône est soutenu par la branche de la métallurgie, laquelle mène une politique active d'incitation à la création et au développement de GEIQ industriels via la

14 - En janvier 2014, Multiplast s'est alliée à l'entreprise Décision pour créer le groupe Carboman, présidé par Dominique Dubois (PDG de Multiplast).

15 - Le centre de formation accueillera ses premiers stagiaires au printemps 2014. Il a formé une première « mini-promotion » de quatre stagiaires fin 2013.

mobilisation du réseau des UIMM territoriales et le soutien financier de son fonds Agir pour l'insertion dans l'industrie (A2i)¹⁶. Piloté par des entreprises locales, et reposant sur un réseau dynamique d'acteurs territoriaux, le GEIQ industrie Gard, Vallée et Delta du Rhône apporte aux entreprises adhérentes un service allant bien au-delà de leurs compétences internes de recrutement, y compris pour les plus grandes d'entre-elles. Les candidats recrutés par le GEIQ ne seraient pas retenus en passant par leurs méthodes de recrutement habituelles, en raison de leur absence de qualification, de leur manque d'expérience professionnelle ou de savoir-être. D'abord recrutés par le GEIQ lui-même, ils se voient proposer un accompagnement social et professionnel et, surtout, un parcours de qualification en alternance au sein des entreprises adhérentes. Depuis cinq ans, le GEIQ utilise ce mode dynamique et continu pour apparier personnes éloignées de l'emploi et industriels.

L'action des branches professionnelles : l'exemple d'Allizé plasturgie en Rhône-Alpes

La branche professionnelle de la plasturgie en Rhône-Alpes, Allizé Plasturgie, présente deux actions adaptées aux caractéristiques des entreprises industrielles implantées sur deux territoires de la région. La première action est une action de formation aux métiers de régleurs de machines à Lorient. En 2012, une dizaine de jeunes ont passé trois CQP¹⁷ (certificats de qualification professionnelle) grâce à Allizé plasturgie en vue d'occuper les postes vacants, ce qui permet une circulation des compétences au sein du marché local du travail. À Oyonnax, la branche a lancé ADC+ (Action Développement Compétences) afin de faire monter en compétences les salariés des entreprises du bassin tout en assurant leur remplacement. Pour ce faire, une équipe de 10 intérimaires a été formée, capables de prendre la place des salariés en formation.

Alizé® et Pass'Compétences ou la collaboration de grandes entreprises et de PME dans le cadre du mécénat de compétences

Le mécénat de compétences repose sur la mise à disposition de personnel de grandes entreprises au profit de PME ayant un projet de développement. Alizé® et Pass'Compétences sont deux dispositifs qui organisent des détachements au niveau territorial. S'ils poursuivent la même philosophie, ils ne partagent pas les mêmes caractéristiques. Alizé® (ou «action locale interentreprises en zone d'emploi») vise des projets de développement de PME potentiellement créateurs d'emplois. Le dispositif est animé au niveau national

16 - Ce fonds a ainsi contribué à la création de huit GEIQ (à Dunkerque, Brest, Nantes, Chalon-sur-Saône, Poitiers, Bagnols-sur-Cèze, Pau, Tarbes) et au développement de quatre autres GEIQ (à Sedan, Strasbourg, Besançon et Auxerre).

17 - Créés et délivrés par les partenaires sociaux des branches professionnelles, les certificats de qualification professionnelle (CQP) permettent aux salariés d'acquérir une qualification reconnue par la branche concernée.

par l'association Astrées¹⁸ et, sur chaque territoire concerné, par un opérateur local, souvent une CCI. Un comité d'agrément, présidé par un chef d'entreprise, détermine les projets à soutenir. Le plus souvent, le soutien prend la forme de la mise à disposition d'un cadre ou d'un technicien pour trois à cinq jours, durant toute la durée du projet de la PME. Le second dispositif, Pass'Compétences, est opéré par le Géris (Thales) et a été élaborée par l'ARD (Agence régionale de développement de la région Ile-de-France), le Géris et le Pôle Systematic. Il consiste à détacher des experts dans les PME franciliennes, pour une durée allant de six à dix-huit mois. Ces deux dispositifs instaurent une solidarité locale entre entreprises, ainsi qu'avec la sphère publique. Ils interviennent hors crise, « à froid », dans une logique de moyen et long termes. Enfin, ils présentent l'avantage de ne pas ajouter de structure supplémentaire dans un paysage institutionnel déjà dense.

Alternance, grands groupes et PME : la mise en œuvre de « parcours d'alternance partagés » par Thales et l'action de Sanofi avec la Féfis et le Leem

Thales a mobilisé sa filiale Géris pour évaluer les conditions de faisabilité de « parcours partagés d'alternance » (PPA) prôné par le Gifas (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales) consistant à flécher des parcours d'alternance portés par les grands groupes vers des PME locales. Géris a identifié différents types de PPA reposant soit sur des périodes d'immersion et de mise en situation opérationnelle dans une PME à la fin du parcours d'alternance, soit sur le recrutement conjoint de l'alternant entre la PME et le grand groupe en début de formation. La Féfis et le Leem, quant à eux, suite à une réflexion autour des évolutions futures des besoins en compétences dans l'industrie de la santé, se sont interrogés sur des pratiques qui pourraient valoriser l'alternance et répondre aux enjeux liés à l'insertion des alternants sur les territoires d'implantation de ses entreprises. Trois territoires pilotes - Rhône-Alpes, Haute et Basse Normandie, Centre et Ile-de-France - ont été sélectionnés pour la mise en œuvre d'actions locales qui consistent d'abord à cartographier les besoins des PME, des grands groupes et les fins de contrat des alternants puis à organiser un « forum rencontre » entre ces différents acteurs.

Un partenariat entre entreprises et acteurs publics de l'emploi pour l'insertion des jeunes de quartiers sensibles : l'opération « 100 Chances 100 Emplois »

Schneider Electric lance l'initiative « 100 Chances 100 Emplois » en 2004. La démarche répond à la demande de Jean-Louis Borloo, alors ministre du Travail, de voir les entreprises s'impliquer dans l'insertion des jeunes issus des zones urbaines sensibles (ZUS). L'initiative est d'abord expérimentée à Chalon-sur-Saône, puis progressivement déployée

18 - Association travail, emploi, europe, société. Elle regroupe des entreprises, partenaires sociaux, organismes de protection sociale, services publics, praticiens et chercheurs, dans le but de décrypter les transformations du travail et de l'emploi, inventer et diffuser, en France et en Europe, des pratiques sociales novatrices. Voir www.astrees.org.

dans une vingtaine de bassins d'emploi, dont Angoulême, Aubervilliers, Saint Denis, Chambéry, Dieppe, Grenoble..., ceci grâce à la mobilisation de nombreuses entreprises qui ont rejoint Schneider (notamment Adecco, Caterpillar, Dalkia, Elior, Saint-Gobain, ST Microelectronics, l'UIMM...). Sur le terrain, la démarche « 100 Chances 100 Emplois » s'inscrit dans un partenariat durable entre les entreprises mobilisées (dont des PME et TPE), les associations de quartier, les services de l'État (préfecture, Direccte, rectorat, service public de l'emploi) et les collectivités du bassin d'emploi. L'objectif est d'intégrer 60 % des jeunes entrés dans le dispositif – une fois sélectionnés à l'issue d'un sas de quatre jours – en CDD ou contrat de travail temporaire de plus de six mois, en CDI ou en alternance, après un parcours d'insertion professionnelle au sein des entreprises du réseau.

L'industrie jardinière du territoire : quels bénéfices et quelles conditions ?

Les entreprises « jardinières » développent des ressources locales favorisant l'ancrage de leurs établissements et des emplois. Des ressources quantifiables, d'abord : ressources humaines, centres et parcours de formation, moyens financiers, compétences nouvelles pour les salariés et les demandeurs d'emploi.... Des ressources plus immatérielles, ensuite : connaissance mutuelle entre acteurs, confiance interpersonnelle et interorganisationnelle, solidarité entre entreprises. Ces ressources immatérielles émergent ou se renforcent pendant l'action, de part les dynamiques de collaboration entre acteurs, voire agissent comme des conditions nécessaires à la réussite de ce type d'action. Quoi qu'ayant pour origine des relations sociales non marchandes, ces dernières participent à la performance économique des territoires (Angeon et Callois, 2006). *In fine*, ceux-ci améliorent leur attractivité et leur résilience face aux chocs.

Pour les entreprises, l'intérêt est avant tout économique et stratégique, même s'il peut être couplé à une intention d'exercer sa responsabilité sociale. Une grande entreprise qui forme davantage de jeunes en alternance qu'elle ne pourra en recruter, et qui s'engage à l'instar d'EDF ou de Thales à les accompagner vers l'emploi en organisant des parcours avec ses sous-traitants, se comporte de manière « citoyenne », « responsable », mais elle est aussi tout à fait consciente de l'intérêt stratégique que représente le maintien à proximité de certains métiers techniques au sein du réseau de ses sous-traitants. S'agissant des PME, une entreprise comme Multiplast, s'appêtant à former des salariés d'autres entreprises, s'assure d'avoir à ses côtés des partenaires potentiels et se prémunit d'un risque éventuel de pillage des compétences dans un contexte de pénurie de main d'œuvre industrielle.

On voit s'esquisser dans cette étude certaines conditions nécessaires à la réussite des initiatives. D'abord, elles sont rarement menées individuellement. Elles nécessitent donc le plus souvent l'appui d'autres acteurs, ce qui veut dire qu'un ensemble de règles du jeu (lois, règlements, normes) et de comportements sont susceptibles d'influencer les résultats de l'initiative. En cas d'incompatibilité des règles du jeu et de comportements, les mécanismes de coopération peuvent être fortement perturbés¹⁹.

Ensuite, on observe que certains jouent le rôle d'acteur clé, « de chef d'orchestre », et que le jardinage du territoire s'en trouve alors largement facilité. Il peut s'agir de la branche professionnelle, de la PME à l'origine de l'initiative ou encore du grand groupe ou du pôle de compétitivité. L'avantage d'un tel acteur est qu'il structure la coordination d'ensemble et sert de référent institutionnel aux différents partenaires (Gilly et Perrat, 2003).

Les coopérations ne se décrètent pas ; et la proximité géographique entre acteurs n'est pas le gage d'une bonne coordination, ni de l'existence même d'une collaboration. Les coopérations qui réussissent sont souvent le fruit d'un long travail d'appropriation des enjeux communs et de l'intérêt à travailler ensemble, d'une bonne interconnaissance et d'une confiance entre structures partenaires²⁰. La confiance s'inscrit dans le temps long ; elle est sensible à la qualité des expériences passées.

Finalement, il s'avère que l'engagement des entreprises en matière de construction des compétences est potentiellement fragile du fait des changements dans les organigrammes des entreprises et des institutions, de la rotation accélérée des dirigeants d'unités, du poids des réseaux inter-personnels et inter-organisationnels, de la difficulté à capitaliser dans le temps... autant d'éléments à prendre en compte pour de futures entreprises « jardinières » du territoire.

19 - Voir Bourdu (2011) pour plus d'éléments concernant les mécanismes de coordination – comportements opportunistes *versus* relations de confiance, systèmes d'incitation/contrôle et règles du jeu aux niveaux local et national - intervenant dans les dispositifs d'action publique territoriale consacrés aux questions d'emploi et de formation.

20 - Ces initiatives ont la particularité de mobiliser des acteurs publics et privés qui se trouvent dans des relations d'asymétries de position et d'intérêt, ces asymétries affectant leurs capacités à se coordonner autour d'un projet. Par exemple, les entreprises d'un même territoire peuvent être en situation de concurrence et donc ne pas souhaiter divulguer des informations sur leurs besoins en compétences.