



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Master

« Conduite de Projets &
Développement des Territoires »

Spécialité « Formation Animation Développement Territorial et
Transfrontalier »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

**De la conception à la mise en œuvre des
Comités de Coordination Territoriaux Emploi
Formation Professionnelle en Lorraine :
représentations partagées et risques dans
un environnement partenarial complexe**

présenté par

Benjamin Hernaire

Maître de stage : Olivier, Ininger, Directeur de la DDCQT, Pôle Sécurisation des Parcours de
Vie, Conseil Régional de Lorraine, Metz

Guidant universitaire : Nathalie, Lavielle-Gutnik, Maître de conférences, Université de
Lorraine, Lisec, Nancy

Juin 2014

« Qui connaît l'autre et se connaît lui-même, peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. Qui ne connaît pas l'autre mais se connaît lui-même, pour chaque victoire, connaîtra une défaite. Qui ne connaît ni l'autre ni lui-même, perdra inéluctablement toutes les batailles. »

Sun-Tzu

Remerciements

Je tiens à adresser mes remerciements :

A l'ensemble des membres de la DDCQT pour la qualité de leur accueil et leur disponibilité. Je remercie tout particulièrement l'ensemble des Délégués Territoriaux et animateurs Territoriaux qui m'ont permis de les accompagner sur le terrain et qui m'ont aidé à donner du sens à ce que je découvrais.

A l'ensemble des membres du groupe de travail tripartite qui m'ont permis de participer à leurs travaux.

A mon tuteur de stage, Olivier Ininger pour la qualité de sa réflexion, son professionnalisme et les missions qu'il m'a confiées.

A Philippe Schwartz, Sophie Charpentier et Joseph Bruno qui m'ont permis d'intégrer le Pôle Sécurisation des Parcours de Vie.

A ma guidante universitaire, Nathalie Lavielle Gutnik, pour ses conseils avisés et son aide indispensable dans la rédaction de ce mémoire.

A Sun Tzu et Crozier.

A Camille.

Glossaire

• CAR	Convention Annuelle Régionale
▪ CCREFP	Comité de Coordination Régional Emploi Formation Professionnelle
▪ CCTEFP	Comité de Coordination Territorial Emploi Formation Professionnel
▪ CPRDFP	Contrat de Plan Régional de Développement de la Formation Professionnelle
▪ CRL	Conseil Régional de Lorraine
▪ CUGN	Communauté Urbaine du Grand Nancy
▪ DDCQT	Direction du Développement des Compétences et des Qualifications sur les Territoires
▪ Direccte	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
▪ DT	Délégué Territorial
▪ EAV	Emplois d'Avenir
▪ LORPM	Lorraine Parcours Métiers, fusion de l'OREFQ et d'INFFOLOR
▪ PE	Pôle Emploi
▪ PSPV	Pôle Sécurisation des Parcours de Vie
▪ SPE	Service Public de l'Emploi
▪ SPED	Service Public de l'Emploi Départemental
▪ SPEL	Service Public de l'Emploi Local
▪ SPERT	Service Public de l'Emploi Régional Technique
▪ SPO	Service Public de l'Orientat
▪ TDL	Terres de Lorraine
▪ UT	Unité Territoriale (échelon départemental de la Direccte)
▪ VDL	Val de Lorraine

Contenu

Introduction au réel.....	9
1. L'organisation du Conseil Régional de Lorraine	9
1.1. Un conseil régional organisé en pôles.....	9
1.2. Le pôle de sécurisation des parcours de vie (PSPV)	9
1.2.1. La direction du développement des compétences et des qualifications sur les territoires.....	12
1.2.2. Les territoires et leurs délégués	12
2. Présentation du projet	13
2.1. Le CPRDFP	13
2.2. Le CCREFP	14
2.3. Les CCTEFP	16
2.4. Le groupe de travail tripartite	18
3. Observations sur les diagnostics territoriaux disponibles.....	20
4. Des expériences ailleurs ?	24
Vers une problématisation	26
1. Des pratiques diverses : un environnement partenarial complexe ?	26
2. Vers un nouveau management des politiques publiques sur le territoire ?	27
Problématique finale	28
Des concepts pour comprendre : de la question de la coopération à celle de la gouvernance ?	29
1. Les notions de coopérations et collaboration	29
1.1. Eléments généraux	29
1.2. Différentes coopérations.....	31
1.3. Une notion ouvrant de nombreuses questions.....	34
1.4. Quelles sont les avantages d'une communauté?.....	35
2. Coopérer pour gouverner. Définir la gouvernance	36
3. Pourquoi gouverner ? GPEC et GTEC, des notions à distinguer	37
4. Partenariat et réseaux, au service de la gouvernance ?	39
4.1. Eléments de définition	39
4.2. Caractéristiques du partenariat	41
4.3. Cinq principes pour la relation partenariale	42
4.4. Le rapport entre « réseau » et « partenariat »	43
5. Le diagnostic territorial, l'activité des partenaires.....	46

6. Quels facteurs de risque ?	47
Méthodologie de recherche	49
1. La démarche de recueil des données	49
1.1. Le recueil du discours et des représentations des acteurs par la conduite d'entretiens	49
1.1.1. Corpus « Groupe tripartite »	50
1.1.2. Corpus territoires expérimentaux	50
1.1.3. Présentation des acteurs interrogés	51
1.1.4. Un Guide d'entretien commun	52
1.2. L'Observation	54
2. Méthodologie d'analyse des données.....	55
2.1. Analyse des entretiens	55
2.2. L'analyse des observations.....	55
Présentation et Analyse des données	57
1. Entretiens	57
1.1. Chronologie du recueil de données	57
1.2. Répartition des thèmes abordés dans les entretiens.....	57
1.3. Synthèse des thématiques développées.....	62
1.3.1. Besoins et enjeux territoriaux : industrie, entreprise et qualification	62
1.3.2. Actifs : jeunes, seniors. Des difficultés communes	63
1.4. Territoire : hétérogénéité, crise, identité et structuration	65
1.5. Organisation/Activité :	68
1.6. Le Projet : impactera ? Impactera pas ?	70
1.8. Les Partenaires/Le Partenariat : pratiquer ensemble	71
1.9. Difficultés et risques : de la bonne gestion des ressources.....	75
1.10. Expérience	81
2. Observations sur les réunions	82
2.1. Présentation des évènements observés	82
2.2. Données recueillies	83
■ R1.....	83
■ R4.....	84
■ R8.....	85
■ R9.....	89
Notre Interprétation : des coopérations hybrides.	94
1. Plusieurs formes de partenariats et réseaux simultanés	94

1.1.	Entre organisations : «un » partenariat ?.....	94
1.2.	Entre acteurs : « des » réseaux ?.....	96
2.	Quel impact pour le projet de CCTEFP ?	97
2.1.	Des représentations partagées ?.....	97
2.2.	Une représentation commune du projet ?	98
3.	Quels facteurs de risque ?	99
3.1.1.	Des ressources limitées : source et limite du partenariat.....	100
3.1.2.	L'opportunisme : des comportements menaçant les liens fondamentaux ?.....	101
	Recommandations.....	104
1.	Poursuivre les initiatives lancées.....	104
2.	En développer de nouvelles	105
	Conclusion	108
	Bibliographie.....	109
	Figures et Tableaux.....	111

Présentation

Notre immersion a eu lieu entre janvier et juin 2014 dans le pôle sécurisation des parcours de vie de la région lorraine, plus précisément à la direction du développement des compétences et des qualifications des territoires (DDCQT). Dans le cadre d'un partenariat entre l'Etat, Pôle Emploi et le Conseil Régional de Lorraine, il a été décidé de mettre en œuvre une nouvelle instance territoriale sur les 16 bassins d'emploi lorrains : les comités territoriaux pour l'emploi et la formation professionnelle (CCTEFP). A terme, ces comités doivent réunir l'ensemble des acteurs pertinents pour la construction d'une stratégie adaptée aux besoins des territoires lorrains. L'atteinte de cet objectif passe par la réalisation d'un diagnostic territorial partagé et la mobilisation des acteurs sur chacun des bassins d'emploi. De par sa présence permanente sur les territoires via ses délégués territoriaux, la DDCQT se trouvait au cœur de projet.

Si dans un premier temps, notre mission était formulée comme « assurer le suivi de la mise en place des CCTEFP », nous avons été amené à travailler sur différents points :

- L'élaboration d'un langage commun aux partenaires en participant à un groupe de travail dédié.
- L'élaboration d'une méthodologie pour la mise en œuvre des CCTEFP
- L'appui aux acteurs de terrains en termes de méthodologie
- La production de compte-rendu, de synthèses
- L'élaboration d'outils d'évaluation

Cette mission et nos observations ont été la source de nombreuses questions. Ainsi, au fur et à mesure de nos observations et de nos échanges, nous avons souhaité concentrer notre travail de recherche sur les formes de partenariats, de réseaux et de coopérations en présence et leurs interactions.

Dans les pages qui suivent, nous présenterons différentes informations permettant de comprendre l'environnement dans lequel nous avons mené notre travail de recherche. Nous poursuivrons par une exploration des concepts clés pour l'élaboration de notre réflexion. Nous reviendrons ensuite sur la méthodologie choisie, les résultats obtenus et leur interprétation. Enfin nous présenterons nos suggestions à notre terrain de stage et notre conclusion.

Introduction au réel

1. L'organisation du Conseil Régional de Lorraine

1.1. Un conseil régional organisé en pôles

Le conseil régional de Lorraine compte 20 pôles, présentés dans l'organigramme suivant, disponible sur le site officiel du CRL (nous notons toutefois que le document date de 2011).

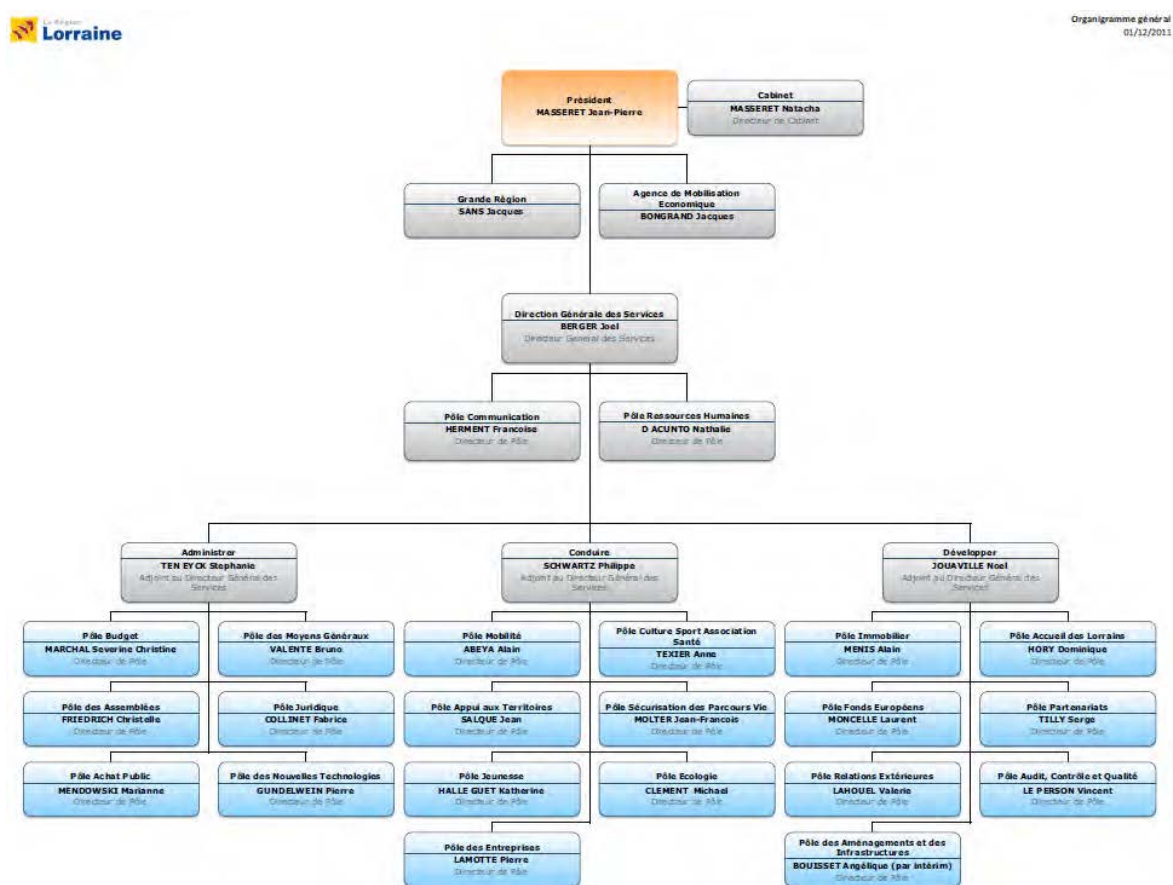


Figure 1 Organigramme du Conseil Régional de Lorraine. 2011

1.2. Le pôle de sécurisation des parcours de vie (PSPV)

Le stage a lieu au sein du pôle sécurisation des parcours de vie (SPV) dont l'objectif est de « Former, insérer, adapter, qualifier, préparer les Lorrains à l'emploi »¹. Installé à Metz, avenue Blida, il compte

¹ Source : <http://www.lorraine.fr/conseil-regional/jeunesse/parcours-de-vie>

plus de 100 collaborateurs. Dans une lettre adressée à ses collaborateurs territoriaux², la direction du Pôle SPV définit les quatre directions qui le composent et leurs missions de la manière suivante :

- La Direction de l'Optimisation et de la Mutualisation des Moyens :
Ses missions sont de l'ordre de la gestion des aides individuelles et mesures sociales pour les lycéens, apprentis, élèves infirmiers et stagiaires de la formation continue. Elle est également chargée de la gestion des primes pour les employeurs d'apprentis, ainsi que du fonctionnement des établissements de formation (Lycées, CFA, ISFI, IRTS). Elle a également pour fonction de superviser les investissements pour ces établissements en équipements pédagogiques comme en immobilier.
- La Direction de l'Offre de Formation Initiale :
Elle assure le développement et l'animation de l'offre de formation initiale en ayant pour objectifs le renforcement de la qualification des jeunes et le soutien aux actions éducatives. Elle a la charge de développer des projets partenariaux centrés sur les problématiques que rencontrent les jeunes lorrains.
- La Direction de l'Offre de Formation Continue :
Son objectif est de construire et faire vivre les différents partenariats nécessaires pour la mise en œuvre du dispositif de formation continue. Selon cette lettre, l'offre régionale se doit de répondre aux enjeux socio-économiques identifiés tout en poursuivant l'action en faveur des publics prioritaires.
- La Direction du Développement des Compétences et des Qualifications sur les Territoires :
A travers l'activité de cette direction, le Conseil régional de Lorraine souhaite renforcer son ancrage territorial en lien avec les autres directions. Ses missions s'articulent avec le CPRDFP et les travaux du CCREFP.

Ci-dessous, le tableau/organigramme diffusé au sein du pôle. Transmis à l'ensemble des collaborateurs, le document doit permettre une meilleure communication entre les services et les personnes. Il est toutefois à utiliser avec précaution. Il semble ne pas être à jour et ne pas tenir

² Disponible à l'adresse <http://www.intrasar.com/2009/img/fichiers/Courrier%20LD%20PSPV%20.pdf>

compte des restructurations opérées au sein du pôle en 2013. En tout état de cause il nous a permis d'identifier une partie des acteurs que nous avons été amenés à rencontrer au cours de notre mission.

POLE SECURISATION DES PARCOURS DE VIE					
Directeur : Sophie CHARPENTIER					
Directeur Adjoint : Chantal WELSCH					
Assistants : Carole FISCHER-CAPONE, Virginie BORRE					
Animation de la valorisation : Caroline NOIRE			Chargée d'étude : Véronique MAUSSON		
DIRECTION DE L'OPTIMISATION ET DE LA MUTUALISATION DES MOYENS Directeur : Chantal WELSCH Assistante : Chantal DELANAUX Pierre RENAUDIN : Directeur référent pour les formations sanitaires et sociales Assistant : Thierry CHAUSSET		DIRECTION DE L'OFFRE REGIONALE DE FORMATION INITIALE Directeur : Cathy BEAUCOURT Assistante : Habiba MAADJEL	DIRECTION DE L'OFFRE REGIONALE DE FORMATION CONTINUE Directeur : Marie Pierre HAYEZ Assistante : Audrey COSTA	DIRECTION DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DES QUALIFICATIONS SUR LES TERRITOIRES Directeur : Olivier ININGER Assistants : Eric VALENTIN, Pascale BOISSEAU	
Gouvernance et Moyens (Lycées, CFA, IFSI, IRTS, MFR) Responsable : Stéphane BACH Assistantes : Franca GERBER, Anne-Marie JACQUEMIN, Nathalie TIXIER CA + DBM lycées, enquêtes effectifs lycées, FIRTOS, équipement restauration et hébergement, Budgets CFA, équipements sportifs, FCH		Aides individuelles et mesures sociales (tous statuts confondus) Responsable : Sandrine VISANI Assistantes : Laure TAILLAUMARD, Isabelle BOUTIER Bourses 5 et 5, rémunération et suivis des stagiaires, ERASMUS 5 et 5, LEONARDO, MULTIPASS, Aides aux employeurs d'apprentis, Bourses contrats bourses, Sciences PO, Aides aux premiers équipements apprentissage et lycées, bourse de stage à l'étranger, dispositif ARIANE	Contrats de branches Responsable : Véronique PIEDANA Anne Sophie GROSS Propreté, Sport et Animation, Activités pluriactivités (sport et animation), Création reprise d'entreprise, PRACE 1 et 2, ARDAN, VAE Barbara MULLER Commerce, Vente, Distribution, Tertiaire, Administratif, Sanitaire et Social, PASS PRO, Auto formation, Compétences clés.	Actions territoriales Catherine BAURIN Annick BRUN-SCHWING France FERRY Pascal KUTKOWSKI Florence MINGARELLI Marylène PANO-WENTZEL Philippe PROVINS Gyselle WEBER Véronique ZILS Animation de l'accord cadre CG55 et des partenariats territoriaux 1 ETP en cours de recrutement	
Investissement et Equipement Responsable : Valérie MOUGEOLLE Assistante : Frédérique BREGLER, Julia PERSON (assurances)		Structuration de l'offre de formation initiale Christelle JEUNECOURT, Brice PHILIPPE Carte des formations, Procédure EFIP Programme d'actions concertées pour la « qualification des jeunes » 2 ETP à pourvoir Décrochage scolaire, DIVA, DAVA, Action d'accompagnement des jeunes en rupture d'apprentissage ou universitaire, PRDQ, Apprentissage en lien avec la formation initiale hors gouvernance CFA et mesures individuelles, Apprentissage pour les personnes handicapées	Insertion, esprit et création d'entreprises, promotion sociale du travail, VAE, illettrisme Grégory HINSBERGER VAE, FIL, Promotion sociale, Formation de niveau supérieur (CNAM), Intérim d'insertion (jod et collectif), Agriculture, Agro-alimentaire, Métiers de l'artisanat (dont métiers de la bouche, Sécurité privée, Bâtiment, TP, Elec Emilie SCHUTZ Transport, logistique, Hôtellerie restauration tourisme, Langues et frontalier, Formations formateurs, DOIT, EPA, FORDOM, EZC, LEONARDO, INTERREG, FIL	Dispositifs régionaux d'aides aux projets d'entreprises et de territoires Sylvie GROSMMANN DCT, « Grands projets » Emeline WEGMANN Chèque de transition Professionnel, FRIFE, FRAC, FACE 1, 2 et 3	
TICE Responsable : François SCHULLER Assistante : Laurence NICOLINO ENT-PLACE, Maintenance		Accompagnement des actions pédagogiques Evelyne DECAUX, Manuel DA COSTA Véronique DESUERT Rencontres Régionales des Lycéens, Projets Lycéens, Projets CVL, Bourses CVL, Projets Plus, Equité sociale, PAC, Bourses d'échanges de lycéens, Echanges collectifs de Lycéens, COMENIUS, Bourses d'échanges collectif de Lycéens	Droit des femmes, travailleurs handicapés, détenus, seniors Monique ARCHES TH, PRITH, AGEFIPH, Service à la personne, Passeport PH, Illettrisme	Pilote des dispositifs (Emploi d'Avenir, plans de restructuration et de revitalisation) Aude HINGRAY Emplois d'avenir	

Tableau 1 Organisation du PSPV. 2013

1.2.1. La direction du développement des compétences et des qualifications sur les territoires

Au sein du pôle SPV, la DDCQT assure le lien entre les orientations du CPRDFP et les décisions prises au CCREFP avec les territoires. Elle peut être considérée comme un des relais de la volonté régionale. Elle permet le pilotage de différents dispositifs tels que les Emplois d'Avenir, où elle assure le suivi des actions de formation pour les publics bénéficiaires. Elle peut également faire la promotion des dispositifs régionaux auprès des acteurs territoriaux. Elle assure également la veille sur les territoires et fait régulièrement remonter des informations des échelons locaux ou territoriaux jusqu'aux instances régionales. Une part importante de son activité repose sur le partenariat et l'animation territoriale.

L'action de la DCQT sur les territoires semble parfois correspondre à une démarche GTEC ou gestion territoriale des compétences. Au sein du conseil régional, le terme DCT (Démarche Compétences Territoires) est préféré. Dans notre compréhension du terme, la DCT met l'accent sur l'entreprise comme outil potentiel de développement territorial. Telle que nous le percevons la région Lorraine cherche à développer une relation gagnant-gagnant avec les entreprises et plus particulièrement l'industrie de pointe. Cette volonté est particulièrement mise en avant dans le Pacte Lorraine, et notamment avec le projet SAFRAN ALBANY sur le territoire de Commercy (55).

Dans l'organisation actuelle du pôle, la DDCQT est au cœur des territoires avec ses délégués territoriaux. Ces derniers agissent comme un medium entre la région et ses partenaires, les territoires et l'institution.

1.2.2. Les territoires et leurs délégués

Pour la mise en œuvre du projet les partenaires pilotes territoriaux ont suivi le découpage du territoire en 16 bassins d'emplois définis pour la région Lorraine. Chaque délégué territorial agit sur le ou les bassins d'emploi constituant son territoire comme représentant du Conseil Régional pour les différents acteurs locaux de l'emploi et de la formation et anime le réseau de partenaires. A titre d'exemple, tandis qu'un seul délégué intervient sur les deux bassins d'emploi du département de la Meuse, la déléguée présente sur le bassin de Metz agit uniquement sur ce territoire. L'ensemble des

délégués participent à l'animation des partenariats, diffusent les informations, assurent le suivi des actions financées par le Conseil Régional.

Il apparaît que les territoires sont extrêmement hétérogènes en termes de :

- Tissu économique
- Dynamisme
- Populations
- Ressources
- Modes de fonctionnement

Les groupes de travail constitués ou à constituer pour la réalisation des diagnostics territoriaux partagés et la mise en œuvre des CCTEFP sont constitués à minima des représentants des 3 organisations pilotes : Pôle Emploi, DIRECCTE, Conseil Régional. Ils peuvent être élargis à d'autres acteurs pertinents sur le territoire : Maison de l'Emploi, représentants d'intercommunalités, associations. Dans le document « Procédure pour la Mise en Œuvre des CCTEFP » diffusé en avril 2014 et co-signé par la direction régionale de Pôle Emploi, de la Direccte et la vice-présidente du Conseil Régional de Lorraine, ce groupe de travail est présenté comme un premier cercle devant s'élargir et est désigné par l'expression « partenaires pilotes territoriaux ».

2. Présentation du projet

Pour comprendre le projet de CCTEFP, il nous semble important de le mettre en lien/perspective avec son contexte d'émergence. Nous allons pour cela présenter le CPRDFP et le CCREFP, dont les orientations et la mise en œuvre ont abouti à la démarche de diagnostics territoriaux partagés et de CCTEFP.

2.1.Le CPRDFP³

Le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles a été signé le 30 juin 2011 par le Président de la région Lorraine, le Préfet de Région, le Recteur d'Académie et le

³ Informations tirées du site officiel du conseil régional <http://www.lorraine.eu/accueil/conseil-regional/formation-tout-au-long-de-la-vie/securisation-des-parcours-de-vie/cprdf.html>

Directeur Régional de l'Agriculture. En cohérence avec les orientations de la Région Lorraine, le CPRDFP a pour objectif de :

- Développer les compétences des lorrains.
- Sécuriser les parcours de vie.
- Accompagner les changements professionnels, qu'il s'agisse de mobilité professionnelle subie ou choisie.

Présenté comme innovant, le CPRDFP définit les objectifs communs aux acteurs du territoire régional. La définition de ces objectifs est rendue possible par une démarche de diagnostic des besoins en emploi et compétences.

Le document cadre du CPRDFP est actuellement disponible au téléchargement sur le site du Conseil Régional. Nous citons ici le préambule sur la politique de formation régionale.

« La loi du 24 novembre 2009, relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie a renforcé la nécessaire coordination régionale des politiques de formation professionnelle entre l'Etat et le Conseil Régional autour d'objectifs communs définis au sein d'un Contrat de Plan Régional de Développement des Formations professionnelles. (p2.) »

« Le CPRDF a un caractère prescriptif, sur la base de conventions annuelles d'application, non seulement pour les trois signataires que sont l'Etat, le Ministère de l'Education Nationale et le Conseil Régional, mais aussi pour les membres du Comité de Coordination Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCREFP). (p2.) »

« Le CPRDF est le premier outil permettant de placer la Formation Tout au Long de la Vie comme priorité structurante de l'unité régionale nécessaire pour repositionner la Lorraine comme région industrielle d'avenir et consolider son développement économique, humain et social. (p5.) »

Le CPRDF est donc un outil structurant, ambitieux, ayant vocation à évoluer pour mettre en œuvre la stratégie de la région Lorraine.

2.2.Le CCREFP

Le CPRDFP donne plusieurs éléments permettant de comprendre le CCREFP comme un outil/espace pour les partenaires de la formation en Lorraine. Il en précise en effet les fonctions dans les termes suivants.

« Au niveau régional, le Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCRFEP) est le lieu où s'élabore le CPRDF, mais aussi où se coordonnent les actions sur lesquelles les partenaires se sont engagés. » (p44.)

Pour les partenaires régionaux, et toujours selon le même document, le CCREFP instauré en octobre 2010 est le fruit d'une « démarche fédératrice » qui doit aboutir à l'émergence d'une animation et d'un pilotage concerté. Sa composition n'est pas figée et il doit s'élargir à de nouveaux acteurs qualifiés d' « acteurs importants de l'emploi et de la formation » (p 44.). Aux membres permanents s'ajoutent des invités déterminés par les sujets abordés.

En fin de document, nous trouvons un passage nous rappelant les caractéristiques des CCTEFP. (p.45)

« Les travaux préparatoires au CPRDF ont clairement démontré la nécessité d'actualiser la connaissance des enjeux et de leurs évolutions existants sur le terrain, et d'animer un dialogue de proximité avec les acteurs du territoire afin de partager ces analyses pour en extraire des priorités d'actions.

Le territoire qui servira de base à cette démarche est le bassin d'emploi, ou le regroupement de plusieurs bassins d'emploi quand cela sera pertinent sur les thématiques de la formation et de l'emploi. »

Les partenaires régionaux partagent donc le constat de la nécessité d'un partage des analyses pour construire une vision dynamique et pertinente des besoins des territoires en termes d'emploi et de formation. Ces « instances de dialogue devront alors être organisées :

« en fonction de la réalité des territoires de manière régulière afin d'améliorer la cohérence des actions menées sur les territoires et le lien entre les territoires et l'échelon régional. »

Les auteurs rappellent enfin que ces instances n'ont pas pour objet d'assurer le pilotage de politiques publiques, le territoire étant déjà doté des outils nécessaires pour assurer cette mission :

« Il faudra par contre distinguer clairement cette animation territoriale, dont l'objet est de susciter les réflexions, de suivre les expérimentations et d'être force de propositions autour des enjeux du CPRDF et de ses déclinaisons dans les conventions annuelles, des instances de

pilotage et de gestion des politiques publiques sur le champ de l'emploi comme de la formation. »

2.3. Les CCTEFP

Les CCTEFP trouveraient ainsi une part de leur origine dans le CPRDFP et pourraient être une évolution des « comités territoriaux » mentionnés à la fin du document. Au moment de notre arrivée sur le terrain, la DDCQT travaillait avec ses partenaires à l'élaboration d'un document cadre devant reprendre les objectifs et caractéristiques du dispositif. En effet, à la suite de la réunion du 17/01/2014 réunissant les partenaires pilotes régionaux en comité restreint, il a été décidé de constituer un groupe de travail tripartite qui aurait pour objectifs de poser les bases d'un langage commun aux partenaires et de réfléchir à l'élaboration d'une méthodologie diffusable aux acteurs territoriaux pour la mise en œuvre du projet. Les éléments qui suivent sont repris d'un des documents cadres élaboré par ce groupe de travail et validé par l'ensemble des partenaires pilotes.

Selon l'auteur les CCTEFP sont issus d'une « décision collective, [prise] en SPER⁴ technique [...] pour l'analyse et la stratégie de réponse de la problématique emploi/formation sur les territoires »(p.3).

Cette décision a été suivie le 4 juillet 2013 de l'édition d'une fiche de mise en œuvre des diagnostics territoriaux partagés. Ce document explique la démarche et donne quelques indications sur la forme à donner aux diagnostics ainsi que leurs objectifs. Cette fiche a été transmise aux délégués territoriaux du pôle SPV et aux partenaires (Pôle Emploi et Direccte) pour aboutir aux diagnostics auxquels nous avons eu accès au début de notre immersion. Le document donne également des indications sur le calendrier du projet en proposant une finalisation des diagnostics fin 2013 et la mise en place des premiers comités en mars 2014.

Le 8 novembre 2013, un nouveau SPER technique actant la décision de réunir un groupe de travail de niveaux régional et territorial, pour définir une méthode de travail pour réussir les CCTEFP.

Toujours dans ce document Les partenaires pilotes régionaux définissent les fonctions des CCTEFP comme étant de :

- *« **conduire** une démarche d'analyse fine des caractéristiques des [demandeurs d'emploi] en matière de compétences et qualification déjà acquises, et de comparer*

⁴ Service Public de l'Emploi Régional Technique

aux besoins identifiés sur le territoire (cf liens avec démarches DCT, travaux Edec déclinés sur les territoires, observatoires régionaux et consulaires, recensement Bmo, et surtout contacts avec les entreprises et leurs représentants)

- **définir** des priorités opérationnelles à partir de ces analyses terrain, et mobiliser les différents dispositifs, actions et leviers financiers des opérateurs publics et privés, territoriaux et régionaux, voire nationaux (cf dispositifs expérimentaux et appels à projets Fpspp par exemple).
- **suivre** la mise en œuvre de ces décisions, en identifiant ce qui fonctionne bien et en analysant collectivement les causes des difficultés rencontrées. Et faire le lien avec le Ccrefp comme avec le Comité tripartite lorrain pour assurer un suivi de la mobilisation des leviers d'actions régionaux en fonction des travaux sur les territoires (p4) »

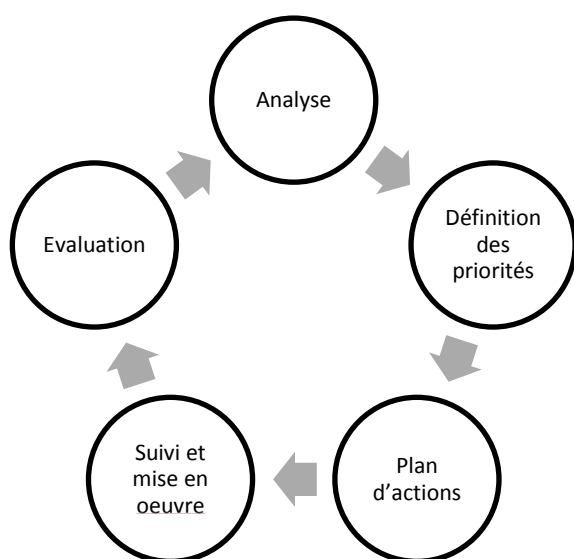


Figure 2 le cycle CCTEFP. Groupe de Travail Tripartite. 2014.

Ce même document détaille le cycle de vie des CCTEFP et des diagnostics territoriaux partagés.

Pour les partenaires régionaux, l'enjeu de ce travail autour des diagnostics et des CCTEFP n'est pas de

définir un plan d'action le plus vite

possible mais d'impulser une démarche réflexive sur les territoires et chez les partenaires territoriaux. Cette auto-analyse, prenant la forme d'un diagnostic formulant les enjeux pour l'emploi et la formation, pourra être partagée au sein des CCTEFP. Les échanges permettront d'affiner, d'enrichir les diagnostics et d'ajuster les plans d'action en conséquence. En ce sens les CCTEFP peuvent être vus comme un processus itératif permettant aux partenaires de construire une pratique commune et d'ajuster leurs comportements en fonction de leurs expériences partagées.

2.4. Le groupe de travail tripartite

Dans le cadre de notre mission, nous avons été invité à rejoindre le groupe de travail « tripartite » constitué par Pôle Emploi, la Direccte et le Conseil Régional de Lorraine. Ce groupe de travail a pour objectif de proposer des outils favorisant la mise en œuvre du projet CCTEFP sur les territoires. Il a abouti à la production d'une procédure de mise en œuvre, s'apparentant à un guide méthodologique, présentée à l'ensemble des partenaires en mars 2014 au cours d'un nouveau SPER technique. Cette rencontre réunissait l'ensemble des cadres départementaux des 3 organisations. Ce document a ensuite été diffusé sur l'ensemble des territoires. Il détaille la marche à suivre pour la réussite du projet, explicite les attentes des partenaires pilotes régionaux et présente les outils qu'il est recommandé d'utiliser.

Il définit également ce qu'est un comité de coordination territorial emploi formation dans les termes suivants :

« Le CCTEFP est une instance technique et stratégique ayant des objectifs qualitatifs, il n'est pas une instance politique. Il ne s'agit en aucun cas de recréer une instance de suivi des statistiques. Il ne s'agit pas non plus de recréer un SPE.

Le CCTEFP peut être défini comme un processus cyclique, répétitif, laissant la place à l'ajustement des diagnostics et plans d'actions. » (p.2)

Ce même document présente des outils tels que la matrice SWOT ici nommée FFOM pour Forces Faiblesses, Opportunités, Menaces. (p.5)

	Impact POSITIF	Impact NEGATIF
INTERNE Propre au territoire/à l'organisation	Forces	Faiblesses
EXTERNE Elément indépendant de la volonté du territoire/de l'organisation	Opportunités	Menaces

Tableau 2 Matrice SWOT présentée aux agents territoriaux. Groupe de travail tripartite. 2014

L'utilisation de cet outil et le travail des partenaires doit permettre, selon ce document, de déterminer les enjeux pour le développement du territoire. Les enjeux étant définis comme « ce qui est en jeu pour le territoire » (p.6).

Le document explique également les différentes étapes proposées pour la mise en place du premier « CTEFP plénier », réunissant l'ensemble des membres, et propose le calendrier suivant à ses destinataires.

		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
2014	Analyse territoriale partagée à 3 pour plan 2015												
	Détermination des enjeux												
	Partage auprès des partenaires												
	Ecriture du plan d'action												
2015	Présentation du plan d'action 2015												
	Analyse territoriale partagée à 3 pour plan 2016												
	Bilan intermédiaire plan d'actions 2015 + préconisation												
	Partage auprès des partenaires												
	Détermination des enjeux												
	Ecriture du plan d'actions												
	Bilan plan d'actions 2015 + préconisation												
2016	Présentation du plan d'action 2016												
	Analyse territoriale partagée pour plan 2017												
	Bilan intermédiaire plan d'actions 2016 + préconisation												
	Partage auprès des partenaires												
	Détermination des enjeux												
	Ecriture du plan d'action												
	Bilan plan d'actions 2016 + préconisations												
2017	Présentation du plan d'actions 2017												

Tableau 3 Calendrier Prévisionnel pour la mise en œuvre des CTEFP. Groupe de Travail Tripartite. 2014

Examinons maintenant les travaux réalisés par les acteurs territoriaux disponibles lors de notre immersion.

3. Observations sur les diagnostics territoriaux disponibles

Ces diagnostics sont extrêmement variés dans leur forme et leur contenu. Ils reflètent à la fois l'hétérogénéité des territoires et le degré d'engagement variable des acteurs. Au début de notre immersion, seul une minorité des diagnostics répondaient au cahier des charges fixé par la région. Certains proposaient une simple présentation des statistiques, sans analyse, d'autres une analyse très fine de ces mêmes données pour en tirer des conclusions cohérentes. Ces diagnostics proposent une typologie de la population, en termes de niveau de qualification, de ressources financières et mobilité. Les auteurs y ajoutent des caractéristiques sur le tissu économique local en le mettant en lien avec des scénarios d'évolution des différents secteurs d'activité.

Ci-dessous, la table des matières du diagnostic pour la Meuse, présenté par certains des partenaires comme un modèle potentiel à diffuser.

I. Eléments de contexte	2
II. Chiffres clés.....	5
III. Les caractéristiques de la population	7
a) Typologie de la population	7
b) Les niveaux de qualification	8
c) Le niveau de ressources des ménages.....	9
d) Flux de population	10
e) Les métiers les plus recherchés par les demandeurs d'emploi	11
IV. Les caractéristiques du tissu économique.....	13
a) Les secteurs d'activités et leurs tendances.....	13
b) Les métiers les plus recherchés par les entreprises et les pratiques de recrutement.....	16
c) Les forces et faiblesses du territoire.....	18
V. La dynamique territoriale	19
a) Les projets structurants et les grands projets.....	19
b) Les initiatives locales.....	20
c) Les domaines de compétences des opérateurs formation.....	21
- AFPA de Verdun.....	21
- ASFOR 55.....	22
- CFPA Prioux.....	22
- EPL Agro - CFPPA.....	22
- GRETA Lorraine Ouest.....	22
- IFSI - IFAS (BAR-LE-DUC).....	23
- IFSI - IFAS (VERDUN)	23
- ALAJI Meuse	23
VI. Identification des besoins en compétences.....	23
a) Les besoins structurels en compétences	24
b) Les besoins liés aux initiatives locales.....	25
c) Les besoins en compétences associées ou transverses	25
VII. Propositions d'actions de formation (Livrable 2).....	26
VIII. Synthèse	29
Annexes : Sources d'information	32

Figure 3 Table des matières du diagnostic territorial Emploi et Formation réalisé pour la Meuse. 2013

Dans ce travail, les auteurs ont choisi d'opter pour une approche « mutliscaire » où ils présentent à la fois des éléments territoriaux et locaux. En les mettant en relation, ils dessinent un portrait clair du territoire et font le lien entre les données statistiques et les réalités du territoire (nombre et missions des organismes de formation, caractéristiques de la population). En un sens le diagnostic dépasse la simple photographie du territoire. Le document se ferme sur une synthèse nourrie par les différents éléments de diagnostic, proposant des pistes de réflexion pour la stratégie territoriale à adopter.

Les membres du groupe de travail chargé de la réalisation du diagnostic ont opté pour l'utilisation de la matrice SWOT ou FFOM, comme le recommande la procédure créée par le groupe de travail tripartite.

A la suite de leur analyse, ils énoncent certaines des forces suivantes. Le tissu économique est presque exclusivement composé de TPE, ce qui rendrait le territoire moins sensible aux

délocalisations ou plans sociaux les décisions étant prises au niveau local. Ils mentionnent également une bonne adéquation entre demande et offre d'emploi sur les métiers demandant un faible niveau de qualification. L'offre de formation existante semble couvrir la demande.

Les auteurs citent également la vitalité du secteur agricole et la part grandissante de l'emploi frontalier.

Du point de vue des faiblesses, ils mentionnent la faible mobilité géographique et professionnelle de la population. Celle-ci est présentée comme très peu qualifiée et aurait un niveau de revenus plus faibles le reste des lorrains.

La principale opportunité mentionnée par l'analyse est l'implantation d'une entreprise spécialisée dans les matériaux aéro-composites sur un des deux bassins d'emploi du département. Cette dernière permettrait la création d'emplois sur le territoire et l'afflux d'actifs qualifiés. Il est également prévu la création d'un centre de formation dédié à ces technologies à proximité du site de production.

Les principales menaces sont enfin le très faible niveau de qualification des actifs, qui rendraient difficile le recrutement de personnels qualifiés, et le vieillissement de la population active. Ce vieillissement touche fortement les chefs d'entreprise, ce qui cause l'inquiétude des acteurs quant au potentiel de reprise des entreprises meusiennes.

Après avoir dressé la liste des forces et faiblesses, opportunités et menaces, les partenaires formulent les enjeux suivants

« Elever le niveau de qualification des actifs

Développer la mobilité des actifs (professionnelle et géographique)

Adapter et renforcer les actions concertées au profit des publics fragilisés

Renforcer l'appui et l'accompagnement des TPE en matière de gestion des compétences

Accompagner les grands projets d'implantation » (p.7)

Nous avons donc présenté le projet de Comités de Coordination Territoriaux Emploi Formation, l'organisation dans laquelle nous avons effectué notre immersion et les éléments permettant d'éclairer le contexte de notre recherche.

Avant de conclure cette partie de notre travail, nous souhaitons faire un point rapide sur les expériences pouvant être rapprochées des CCTEFP. Même si celles-ci sont à distinguer du projet, elles peuvent selon nous apporter un éclairage intéressant.

4. Des expériences ailleurs ?

Dans le rapport de l'Inspection Générale de l'Administration des Services « Evaluation de la politique territoriale de l'emploi –Evaluation des politiques publiques –Cartographie » de mai 2013, les auteurs reprennent le cas de différentes démarches de création d'instances infra régionales à l'initiative des régions françaises. Le tableau de synthèse de ces expérimentations est présenté en annexe du mémoire.

Le rapport mentionne 4 expérimentations régionales : Auvergne, Poitou-Charentes, Provence-Alpes-Côte d'Azur, et Rhône-Alpes.

La région Auvergne a créé en 2007 des « Comités Territoriaux Emploi Formation » ou COTEF. L'objectif de cette expérimentation était de construire une stratégie territoriale partagée en matière de formation par l'incitation des acteurs locaux à travailler dans une logique partenariale. Selon le rapport, il s'agissait de structurer le travail en réseau entre les établissements de formation. Cette instance devait aboutir à la rédaction d'un « plan directeur opérationnel local ».

Les COTEF devaient réaliser des diagnostics territoriaux partagés prospectifs faisant l'état des lieux des moyens consacrés à la formation. Ils réunissent le Conseil Régional et l'Etat, les acteurs locaux de l'emploi et de la formation, les membres du SPEL⁵, les Conseils Généraux, les Partenaires Sociaux, les Observatoires des branches professionnels.

L'expérimentation a conduit à la création de 14 comités sur les 13 zones INSEE de la région.

La région Poitou-Charentes a mené en 2010 une expérimentation sur 5 territoires, nommée Commission Territoriale de Formation. Il s'agissait d'identifier les besoins de formation sur ces territoires et de travailler à la construction d'une offre de formation. Les acteurs devaient collecter les données statistiques et diagnostics disponibles pour en tirer les orientations à donner à leur action sur le territoire. Ces commissions regroupent au minimum des représentants de l'Etat, de Pôle Emploi, des Missions Locales et des Organisations Consulaires.

Les 5 zones choisies pour l'expérience sont définies comme des « bassins de vie » dont le périmètre est fixé avec les élus référents.

En 2005, la région PACA a créé des Conférences Territoriales Economie Formation et Emploi. Le projet semble avoir été désactivé une première fois pour réapparaître en 2011. Les objectifs de cette

⁵ Service Public de l'Emploi Local

expérimentation sont nombreux. Il s'agit entre autres de développer une action répondant aux besoins identifiés sur les territoires, de promouvoir l'action régionale, consolider la fonction de coordination du Conseil Régional. D'après le rapport, ces conférences avaient pour intention de réunir l'ensemble des acteurs du monde socio-économiques.

10 COTEFE ont été instaurées sur les 18 bassins d'emploi de la région.

Enfin, la région Rhône Alpes a créé des Contrats Territoriaux Emploi Formation en 2005. Ces CTEF avaient pour objectif d'articuler les politiques de formation, de développement économique et d'aménagement du territoire dans une logique d'optimisation des moyens. Pour ce faire, les membres de cette instance avaient pour mission la réalisation d'un diagnostic territorial partagé. Les CTEF sont structurés en un comité stratégique et un comité opérationnel, tous deux pilotés par un élu régional.

Pour la réalisation de ses objectifs, 27 zones territoriales emploi formation (ZTEF) ont été déterminées en accord avec l'Etat en 2005. Le projet incluait également l'organisation d'une Conférence Locale Economie Emploi Formation sur chaque ZTEF.

Au moment où nous écrivons nous n'avons trouvé que peu d'informations quant à la pérennité de ces instances. D'après les éléments dont nous disposons seul le projet auvergnat est encore actif. Il peut s'agir d'un sujet à explorer dans de futurs travaux.

L'ensemble des éléments présentés dans cette partie de notre mémoire ont pour objectif d'aider le lecteur à comprendre le contexte dans lequel nous avons effectué notre travail de recherche. Espérant avoir atteint notre but, nous vous invitons à passer à la deuxième partie de notre mémoire consacrée à nos hypothèses et à notre cadre théorique.

Vers une problématisation

Question de départ : Quels risques pour la mise en œuvre d'une coopération efficace dans le cadre des CCTEFP lorrains ?

1. Des pratiques diverses : un environnement partenarial complexe ?

Le projet de diagnostics territoriaux partagés et de mise en place de CCTEFP a cela de particulier qu'il implique 3 organisations à l'échelon régional. Chacune de ces trois organisations a exprimé sa volonté de coopérer à travers la signature d'une convention tripartite ou « convention annuelle régionalisée » (CAR).

Par conséquent les interactions entre les 3 acteurs et leurs émanations territoriales, avec leur temporalité et leurs stratégies, vont impacter fortement la mise en place du projet et ses résultats.

Un cas concret : dans un des territoires, l'agent de terrain de l'organisation A (relayant les informations issues de sa hiérarchie) avait donné un délai précis pour la réalisation et le rendu du diagnostic territorial partagé par les partenaires. En parallèle, le cadre départemental de l'organisation B a donné une autre date, plus lointaine, à ses agents de terrain. Le manque de coordination a ainsi abouti à la transmission de deux demandes contradictoires sur le territoire. Ne sachant quelle date devait être considérée comme prioritaire, les partenaires territoriaux n'ont pas finalisé le diagnostic dans les temps pour la région. Par conséquent, le projet a pris un retard considérable sur le territoire.

Nous sommes face à des acteurs multiples très hétérogènes dans leurs pratiques, objectifs et stratégies. Tous interviennent à des échelles différentes en ayant leur propre langage et temporalité. Ces mêmes acteurs vont devoir travailler ensemble. Quelles formes de coopération développent-ils ? Comment se représentent-ils leur activité ? Leurs partenaires ?

Dans notre hypothèse, des pratiques de coopération induites par le ou les partenariats sont déjà à l'œuvre et le projet les impacter. Il s'agira alors de chercher à les caractériser pour comprendre l'environnement dans lequel le projet intervient.

2. Vers un nouveau management des politiques publiques sur le territoire ?

Le projet est présenté par les cadres du Conseil Régional comme expérimental dans le sens où il instaurerait un dialogue entre les territoires et les instances régionales. En effet, si de tels dispositifs sont répandus au niveau régional comme au niveau local, la communication entre ces deux échelons est présentée comme innovante. Dans le CPRDFP, nous trouvons l'affirmation suivante :

« La démarche de construction de cette animation des territoires ne peut se décréter à partir de l'échelon régional vers les territoires. Une démarche itérative de construction de ce dialogue sera à opérer dans un délai d'une année, en prenant en compte de manière pragmatique l'hétérogénéité des situations des territoires et de leurs acteurs. (p46) »

La Région Lorraine tenterait alors de répondre aux tensions qui la contraignent, notamment en termes de disponibilités des ressources. Toutefois, existe-t-il une vision partagée de ces contraintes et ressources ? Entre les partenaires ? Entre les acteurs ? Entre les échelles ?

A l'intérieur des territoires les acteurs locaux vont devoir s'organiser efficacement pour réaliser un diagnostic dont dépendra la politique de formation menée dans les prochaines années. Dans notre représentation, les enjeux se situent à plusieurs niveaux.

- Responsabilisation des territoires
- Une politique régionale cohérente avec les besoins locaux
- La mise en place de nouveaux modes décisionnels
- Mise en place d'une chaîne décision claire
- Poser les bases de partenariats et coopérations futures
- Un effet à court moyen et long terme
- Le dialogue entre le niveau micro et macro institué, formalisé

Nous pouvons alors nous interroger sur la prise de responsabilité des acteurs territoriaux dans leur propre développement. Comment est perçu ce transfert de responsabilité ? Comment est-il présenté par les partenaires pilotes régionaux ?

Plus largement, il s'agit peut-être d'un enjeu d'innovation du management et du pilotage des projets territoriaux. En effet, si les institutions et les acteurs « habituels » (syndicats, éducation nationale, chambres consulaires etc.) ont développé des partenariats pérennes, les CCTEFP proposent de s'ouvrir aux associations et entreprises locales et plus globalement à tous les acteurs

locaux qui pourraient contribuer au développement des territoires. Il ne semble cependant pas y avoir de place pour la participation citoyenne directe, ni pour les élus locaux ou régionaux.

Un dernier point attire notre attention. Dans le fonctionnement actuel, les décisions finales quant aux politiques de l'emploi et de la formation sont prises au niveau régional dans des instances dédiées. Cela pose alors la question de la représentativité des membres de ces instances et de leur légitimité sur les territoires, de même que l'on peut se poser la question de la légitimité des diagnostics posés et des enjeux formulés sur les territoires pour l'échelon régional. Dans le cas d'un désaccord nous serions face à une remise en question potentielle des rapports d'autorité, des pouvoirs, des légitimités.

Cette réflexion ouvre le dernier point de notre problématique, soit les facteurs de risque pour la mise en œuvre du projet.

Problématique finale

Les facteurs de risque pour la mise en place des CCTEFP : De la conception à la mise en œuvre d'une instance territoriale dans un environnement partenarial complexe. Des représentations partagées ? Des formes spécifiques de partenariats, coopérations ou collaborations ?

Nous partons de l'hypothèse que des pratiques de coopération/collaboration/partenariats sont déjà en place sur les territoires et que le projet de CCTEFP va les impacter. Celles-ci relèveraient de pratiques existantes observables et impliqueraient des changements de posture réguliers chez les acteurs. De plus, en partant de l'hypothèse que la construction d'un objet commun aux acteurs impliqués est nécessaire à la réalisation de l'activité partenariale, nous supposons que les acteurs pilotes des territoires expérimentaux élaborent des représentations communes sur leur action, leur territoire d'intervention, les objectifs de leurs organisations et le projet. Enfin, nous partons de l'hypothèse que les acteurs développeront une représentation commune des « risques » pour la réussite du projet.

Des concepts pour comprendre : de la question de la coopération à celle de la gouvernance ?

Pour répondre à cette question, il nous est apparu nécessaire d'examiner les notions de partenariat, coopération/collaboration, gouvernance, pilotage, diagnostic territorial, gouvernance, et d'explorer les liens entre GPEC et GTEC

1. Les notions de coopérations et collaboration

Partant de l'hypothèse que des formes de coopération sont déjà en place sur les territoires dans lequel le projet s'inscrit, il nous semble pertinent d'entamer notre réflexion par une définition de cette notion.

1.1.Eléments généraux

« La coopération (Abrami et al, 1995), repose sur la division des tâches et des responsabilités au sein du groupe. Chaque membre est responsable de poser un geste, de mener une action ou d'accomplir une sous-tâche. L'ensemble de ces gestes, de ces actions, de ces activités conduit le groupe au but ; c'est lui qui réalise la tâche de laquelle ressort une production collective. Chaque apprenant participe à l'atteinte de ce but par un apport spécifique à l'œuvre collective. » (p32)

Cette définition s'inscrit dans une approche très segmentée de l'activité alors que la collaboration semble s'inscrire dans une autre approche complémentaire. En effet pour Henri et Lundgren Cayrol (2003) coopération et collaboration peuvent être placées sur un même continuum où la coopération serait une étape préalable à la collaboration. L'avancée des acteurs sur ce continuum leur permettrait de développer les compétences nécessaires au développement de leur autonomie et d'une méthodologie efficace.

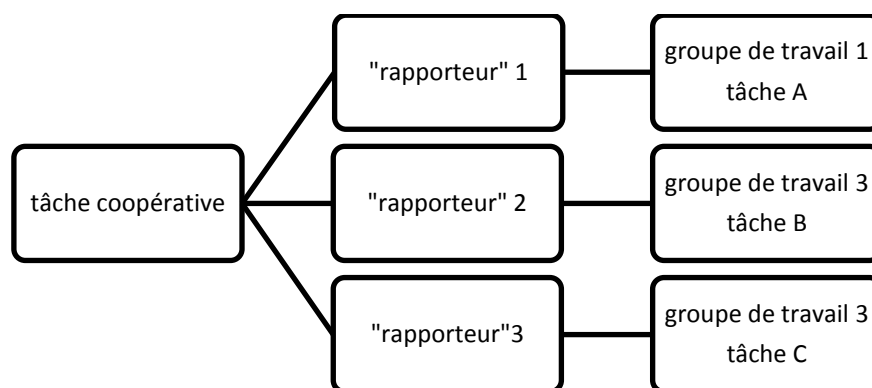


Figure 4 la coopération un ensemble de sous tâches réalisées en équipe

A contrario, la collaboration fait peser l'atteinte du but, non seulement sur le groupe, mais sur les individus « chaque membre individuellement, cherchera à atteindre par lui-même ce but qui fait consensus au sein du groupe. Il en résultera plusieurs productions, une production collective et les productions individuelles des apprenants. » (HENRI & LUNDGREN-CAYROL, p.32).

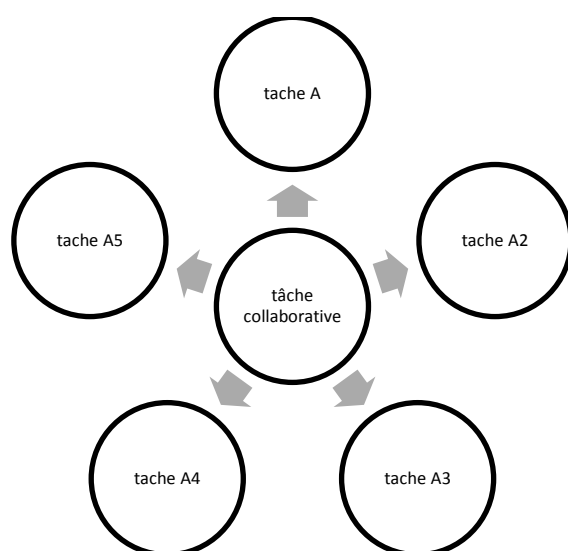


Figure 5 la collaboration la même tâche réalisée par tous et pour tous

De ces deux définitions, il ressort la notion de but partagé. Que l'on soit dans un processus coopératif ou collaboratif, les partenaires doivent avoir élaboré ensemble un objectif commun. C'est du moins ce que les auteurs semblent présupposer. Néanmoins, cette vision semble réductrice au vu d'approches d'autres auteurs.

1.2. Différentes coopérations

Selon Dameron (2004, p.138), la « coopération », est une notion polysémique et sujette à débat. L'auteur la définit en effet comme « le fait de partager consciemment entre individus une tâche commune sur des relations de dépendance mutuelle ». Il s'agit ici d'une reprise du travail de Smith, Carroll et Ashford, servant de point de départ à un panorama des différentes compréhensions du terme de coopération. Ce qui ressort de cet état de l'art est un grand nombre de désaccords autour des fondements de cette notion.

Pour l'auteur, le cœur de ces désaccords repose sur une opposition fondamentale entre le paradigme holiste et le paradigme individualiste, propre aux sciences sociales et à la vision de la société développée par les penseurs de différentes époques. A titre d'illustration elle cite la distinction faite par Tönnies entre la Société « pure juxtaposition d'individus » et la Communauté, ainsi que les travaux de Durkheim distinguant la solidarité organique de la solidarité mécanique. Tandis que la solidarité organique est « fondée sur la différenciation des individus [...] issue de la division du travail », la solidarité mécanique est « basée sur la ressemblance : les individus s'assimilent au groupe et diffèrent peu les uns des autres », partageant valeurs, sentiments et objectifs.

Par la transposition de cette dichotomie à l'analyse des théories de l'organisation, l'auteur a construit ses notions de « coopération complémentaire » et de « coopération communautaire ».

La première se développe dans « une rationalité calculatoire du fait de besoins de ressources complémentaires, où des engagements interindividuels assurent la congruence des intérêts individuels ». La seconde quant à elle, est fondée sur « l'existence d'un processus d'identification sociale, où les individus s'identifient aux attributs qu'ils perçoivent comme communs aux membres du groupe » (DAMERON, 2003, p.137). Tandis que la coopération complémentaire repose sur un calcul opportuniste d'individus liés par la recherche de gains potentiels étant « obligés » par leur manque de ressources propres, la coopération communautaire repose sur la constitution d'une communauté et d'un sentiment d'appartenance chez ces individus travaillant ensemble vers l'atteinte d'un objectif commun perçu.

A la lumière de cette réflexion, il nous semble essentiel d'étudier les formes de coopération à l'œuvre dans notre environnement. Toutefois, les distinctions faites entre ces différentes coopérations ne doivent pas nous faire oublier leurs dimensions transversales. Ces points cruciaux constitueraient autant d'opportunités de passage d'une forme à l'autre. Ainsi, selon Dameron (2004)

- « la **finalité** constitue une dimension de la coopération dans l'organisation, elle est composée d'intérêts individuels et/ou d'objectifs partagés. » En effet la coopération complémentaire nécessite la convergence des intérêts individuels pour permettre le partage des ressources par exemple à travers l'établissement d'un partenariat conventionné entre les individus/organisations. En parallèle, la coopération communautaire implique la construction d'une identité commune aux individus/organisation, par conséquent le partage d'objectifs commun en devient une composante fondamentale. (2004, p.143)
- « **l'interdépendance** est une dimension de la coopération dans l'organisation, elle peut être composée par la division du travail et/ou de la reconnaissance de l'appartenance au même groupe. » Dans la coopération complémentaire l'interdépendance est suscitée par le besoin qu'a chacun des ressources détenues par les autres. Sans ces ressources l'atteinte de l'objectif est impossible. Dans la coopération communautaire, l'interdépendance est issue du besoin de chacun d'être reconnu par les autres comme membre du groupe. (2004, p.143)
- « **l'engagement** est une dimension de la coopération dans l'organisation, cette dimension peut être composée d'engagements interindividuels au sein d'un groupe et/ou d'engagements pris avec l'outgroup » (2004, p.143). Dans la coopération complémentaire, les engagements sont internes au groupe, reposant sur la nécessité d'assurer son bon fonctionnement et la circulation de l'information en son sein. Dans la coopération communautaire, l'engagement se développe également vers l'extérieur du groupe, qui doit entretenir ses relations avec des groupes extérieurs, ou outgroup, pour faire reconnaître son identité.

Ce travail de caractérisation peut être synthétisé dans une grille d'analyse transversale, présentée dans le tableau reproduit ci-dessous (p.144)

Dimensions	Attributs de la coopération complémentaire	Attributs de la coopération communautaire
Finalité	Congruence des intérêts individuels	Objectifs partagés
Interdépendance	Division du travail	Appartenance au groupe
Engagements	Engagements internes	Interaction avec des groupes externes

Tableau 4 Grille d'analyse transversale du contenu de la coopération

Après ce travail de caractérisation, il nous semble important de préciser que l'intérêt de ces formes de coopération réside dans le passage de l'une à l'autre dans les collectifs de travail. DAMERON offre plusieurs pistes de réflexion sur les mécanismes mis en jeu dans ces transitions, qu'elles soient voulues ou non :

- « L'ambiguïté quant à la finalité de l'action coopérative permet la variance des schémas interprétatifs, facilite la construction de compromis, et ainsi le passage d'une forme de coopération à une autre. » (DAMERON, 2004, p.151)
- « La définition progressive, dans l'action, par les acteurs de leur fonction et statut dans le groupe, dans une dynamique d'enrôlement, constitue un deuxième mécanisme récursif de génération d'une forme de coopération par une autre ». (ibid., p.134)
- « Les normes du périmètre du collectif et leur variation impactent les modes d'engagements interindividuels en définissant ce qui est hors du groupe et ce qui est dans le groupe ; le directeur de projet a un rôle central dans sa définition et sa variation et ainsi dans le passage entre les deux coopérations ». (ibid.p.156)

La figure ci-dessous tend à représenter les relations au sein des équipes projet entre les formes de coopération étudiées.

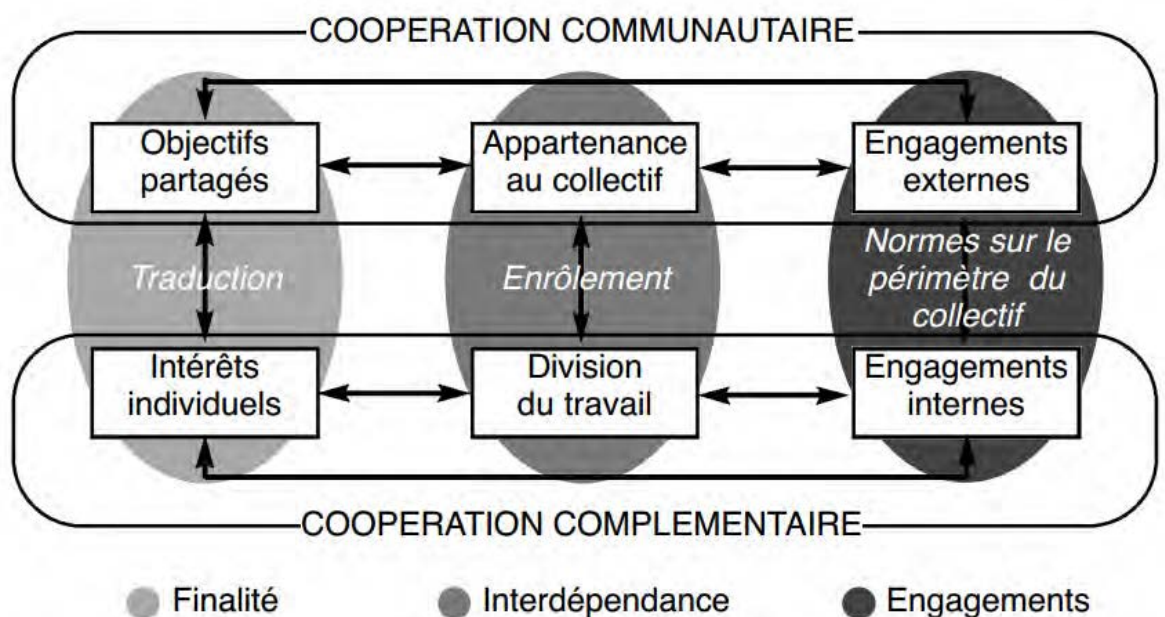


Figure 6 Mécanismes de passage d'une forme de coopération à une autre p.155

Etudier les formes de coopération présentes et les mécanismes à l'œuvre, vient interroger les pratiques que les groupes sociaux mettent à l'œuvre dans leur activité. Interroger les relations entre ces deux coopérations et les rationalités qui s'y rattachent, c'est « revisiter le rôle du leadership » (ibid., p.157) et donc la légitimité des formes d'autorité dans l'organisation :

« Gestion de l'ambiguïté des finalités, de la dynamique d' enrôlement et du périmètre du collectif : il s'agit là de pistes de réflexions sur le renouveau de l'autorité dans un management qualifié de relationnel. »

Cette réflexion ouvre des pistes nouvelles sur la construction des collectifs, notamment des organisations partenariales.

1.3.Une notion ouvrant de nombreuses questions

Ainsi, nous arrivons à l'hypothèse que l'interrogation des formes de coopération à l'œuvre dans une organisation peut ouvrir à des questionnements sur le leadership, et donc le pilotage. Il conviendrait selon nous de nous intéresser également à la question de la participation des acteurs engagés dans la coopération.

Monseigne (2009) établit le lien entre communication et participation. Elle y intègre la notion de coopération dans une citation de Louis Lavelle :

« La participation n'est pas l'appartenance statique à un tout dont on fait partie mais la coopération dynamique à un idéal que l'on ne cesse de promouvoir. »(LAVELLE, 1946)

Parce qu'elle met en jeu l'adhésion à un idéal commun que l'on cherchera à atteindre, cette citation peut nous ramener vers la notion de « coopération communautaire » développée par DAMERON (2004). L'émergence de la coopération communautaire deviendrait la condition, même la composante essentielle de la participation à l'activité partenariale.

Néanmoins, cette coopération communautaire, ce sentiment d'appartenance à une communauté n'est pas une donnée figée. Elle est soumise à des évolutions, à des transformations.

MONSEIGNE développe un rapport « liance-déliance-reliance » (2009, p.44). Ce rapport est présenté comme un continuum, un cycle de transformation.

- La **liance** est « un système de médiatisation médiatisé qui lie les acteurs entre eux » (ibid., p.44) que l'on pourrait assimiler à l'objectif partagé des acteurs d'un processus coopératif. Le but partagé est défini généralement comme le cœur des processus collaboratifs et coopératifs (HENRI, 2003). Cole (1993) nuance. Selon lui, le partage a plusieurs définitions.
 - Le « Partage » renvoie à la notion de division d'un tout en plusieurs parties
 - Le « Partage » renvoie à la notion parallèle de prendre part ou participer à quelque chose.
- La **déliance** « une rupture des liens fondamentaux » (ibid., p.44). Dans la vie du projet, les acteurs peuvent se séparer, perdre de vue les objectifs premiers etc. Dans ce sens ils se délient, leurs relations peuvent se détériorer, le partenariat est compromis, la coopération est entravée. En un sens, si le développement d'une identité commune est souhaité par les pilotes du partenariat, le passage d'une coopération communautaire à une coopération opportuniste peut être vu comme un processus de déliance.
- La **reliance** est finalement définie comme « un antidote dont les actions visent à recréer les liens défaits » (ibid., p.44). Toujours dans l'idée de faire le parallèle avec les différents types de coopération, la construction ou la reconstruction d'une identité commune et d'un sentiment d'appartenance chez les acteurs du partenariat pourrait être conçue comme cet « antidote ».

1.4. Quelles sont les avantages d'une communauté?

Il ressort de notre étude de la notion de coopération et de ses différentes formes le concept de communauté. Quelle pourraient être, dès lors, les avantages apportés par la constitution d'une communauté impliquée dans une forme de coopération ? (BRIAND, 2003)

Dans le cadre du développement des logiciels libres et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la coopération est mise en parallèle avec une gestion de projets complexes en environnement incertain. (CORNU, 2001)

Dans ce contexte, la constitution d'une communauté permettrait de multiplier les d'expériences et donc de favoriser une convergence vers la coopération. En ce sens, les risques d'échec seraient minimisés si les membres se voient confiés des tâches autonomes et « non critiques », dans le sens où leur échec n'affecterait pas l'ensemble du projet. Cette démarche permettrait également d'accroître significativement les bénéfices potentiels en cas de réussite. (BRIAND, 2003)

Selon Cornu, les membres d'une « communauté » peuvent mettre en place des systèmes d'autorégulation rendant inutile l'exercice d'un pouvoir coercitif par un agent extérieur. Dans le cas où le groupe s'avère très ouvert, les membres peuvent développer une multi-appartenance à leur propre initiative. L'estime que se portent les membres et l'estime qu'ils portent au projet deviendrait alors les moteurs de leur adhésion. En parallèle, *« faciliter les mécanismes naturels de contrepartie permet aux contributeurs les plus innovants de s'impliquer de plus en plus et de rester motivés. »* (BRIAND, 2003, p.7)

Enfin, une gestion de projet où les contraintes sont perçues comme des opportunités permettrait de développer une plus grande capacité d'adaptation aux aléas. (CORNU, 2001)

2. Coopérer pour gouverner. Définir la gouvernance

En corrélation avec la mise en question du leadership présentée par Dameron (2004), nous nous interrogeons sur l'impact des mécanismes de coopération sur la gouvernance au sein des organisations et des collectifs d'acteurs.

Tout comme « coopération », le terme « gouvernance » est polysémique. Lacroix et Pier-Olivier (2012) aboutissent au résultat suivant dans leurs travaux :

« La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter

les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir. (p.26) »

Cette définition amène à une réflexion plus profonde sur les origines et les composantes de « gouvernance », dans laquelle est introduite la notion de « réseaux » que nous étudierons plus loin. Dans leur rappel du contexte « de crises et de changements » (ibid., p.20) ayant amené une nouvelle définition de la gouvernance, les auteurs présentent les années 1970 et 1990 comme une période considérée par certains comme soumise aux « bouleversements [ayant] conduit à un véritable changement de paradigme ». En tout état de cause, cette période est marquée par une croissance des tensions au sein de l'Etat. L'Etat étant ici présenté comme une organisation soumise à des contraintes nouvelles devant remettre son fonctionnement en question en quasi permanence. Les auteurs y rattachent la notion de « path dependency » de D.C. NORTH (1991).

« Changer de sentier signifierait perdre l'amortissement des investissements de départ, et devoir investir à nouveau, il faudrait aussi reprendre les processus d'apprentissage ; ce serait risquer de ne plus être coordonné avec les autres institutions : il faudrait enfin changer d'anticipation, être capable de prévoir les nouveaux comportements adaptés. »(p.20)

En outre, l'exercice de la gouvernance est décrit comme un phénomène bouleversant les rapports d'autorité, les pouvoirs, les légitimités en conduisant les acteurs nouvellement intégrés à l'exercice du pouvoir à constituer des nouveaux réseaux d'échange.

« [Leur] hiérarchie est plus horizontale, répartie entre de nombreux acteurs, et dont découlent de nouvelles actions publiques résultant de compromis/consensus sociaux [pour] répondre aux nouveaux problèmes d'un monde incertain, polycentré, et fragmenté. » (ibid.p27)

Dans ce cadre de pensée, les différentes décentralisations, comme celle étant en œuvre en France, deviendraient une opportunité d'étudier les nouveaux rapports de coopération entre l'Etat et les acteurs territoriaux, vus comme égalitaire par KHOSROKHAVAR. (Ibid., p.27)

3. Pourquoi gouverner ? GPEC et GTEC, des notions à distinguer

Une question demande ici à être abordée. Quel est l'objectif de ces bouleversements dans l'organisation des territoires et des partenariats ? Pour répondre à cette question, nous proposons de revenir sur une définition de la GPEC et GTEC, concepts également polysémiques. Nous reprenons

ici des éléments présentés dans le document *Accord d'entreprises sur la GPEC- rapport Final d'octobre 2012*.

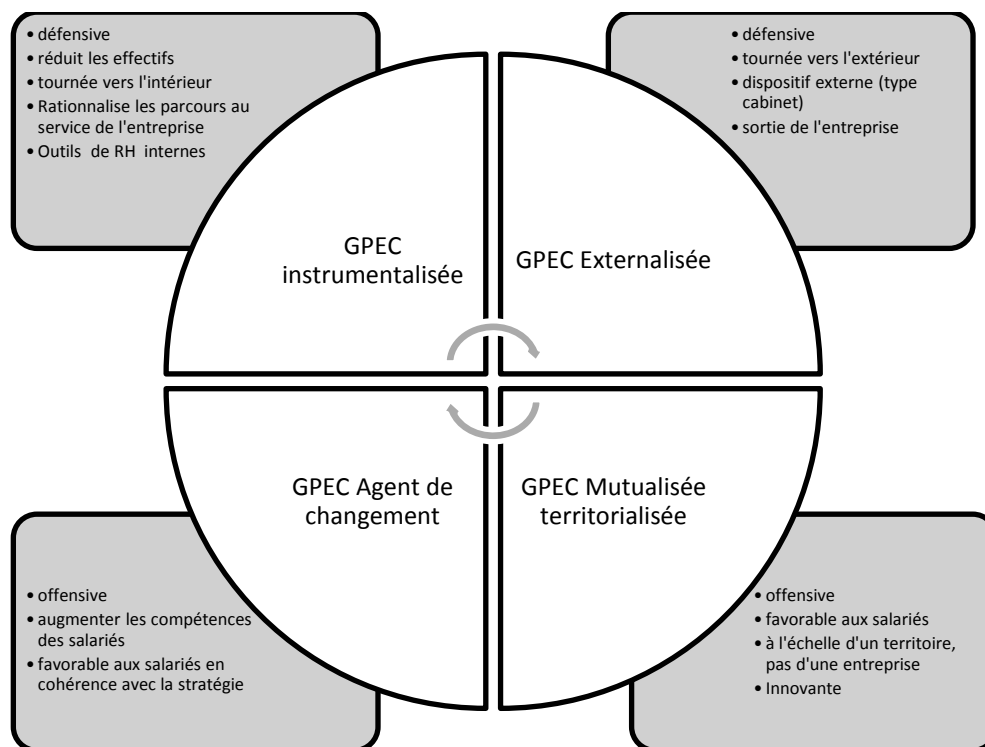


Figure 7 les différents type de GPEC

Nous pouvons distinguer quatre grands types de GPEC (GRIMAND, MALAQUIN, & OIRY, 2012). Ce qui nous intéresse plus particulièrement ici est la quatrième, appelée GPEC mutualisée qui pourrait être rapprochée de la GTEC, résumée dans les travaux de BRUGGERMAN (2010). Elle y est présentée comme un processus original où la gestion des compétences est développée à l'échelle de tout un territoire.

Dans notre compréhension des termes employés par le Conseil Régional et de par nos échanges avec les acteurs, la Démarche Compétence Territoire pourrait être assimilée à une forme de GTEC. Plutôt que la croissance de l'entreprise par l'intermédiaire du développement des compétences des salariés, la DCT aurait pour finalité le développement du territoire, à travers notamment la qualification des Demandeurs d'Emploi.

En un sens la DCT permettrait de développer une forme de dialogue avec l'entreprise ayant pour but de développer le territoire, donc au bénéfice les actifs dans leur ensemble. L'organisation offrirait alors à l'entreprise un environnement favorable à sa croissance en mobilisant ses ressources, telles que les dispositifs de formation. A l'inverse, dans notre interprétation, la GPEC utiliserait les

actifs, les ressources disponibles en termes de compétences et qualification pour la croissance, la bonne gestion de l'entreprise.

La GTEC se distingue de la GPEC, notamment du point de vue de ses enjeux. Selon Bruggeman, (2010, p.6)) :

« Pour la GTEC l'enjeu est d'abord dans le rétablissement d'une égalité des droits et des chances d'accès des citoyens à l'emploi. La performance s'analyse en termes de justice et d'impacts sur les populations les plus fragiles. Ce n'est que de façon encore embryonnaire mais croissante, que s'y ajoutent des éléments de stratégies en termes de développement économique local. » (p6)

Mais comment mettre en œuvre cette démarche, qui paraît demander aux acteurs une grande capacité à l'anticipation, à l'analyse, à la prospective ? En somme, comment élaborer une stratégie pour répondre aux besoins présents et futurs ?

Selon l'auteur, « L'élaboration de la stratégie dépend alors de la constitution d'un « collectif d'acteurs » au sein duquel se dégage un leader et un consensus, suffisamment forts pour engager l'action. » (2010, p.6)

Nous retrouvons ici les caractéristiques de la « coopération communautaire » (DAMERON, 2004), où le collectif, la communauté (BRIAND, 2003), construit sur la base d'objectifs communs une identité commune et s'engage ainsi dans une activité concertée. En lien avec cette réflexion, BRUGGERMAN place les acteurs, qui s'organiseront donc en réseaux d'échanges (LACROIX & PIER-OLIVIER, 2012 et leur motivation au cœur de la GTEC. La GTEC devrait ainsi se développer sur la base d'un dialogue « multi-acteurs territorialisé ».

Dans ce cadre de pensée, nous voyons se développer une approche centrée sur la prévision, la stratégie, l'anticipation. Le territoire des politiques de l'emploi et de la formation constitue alors un environnement complexe, dans lequel les partenariats nouveaux et existants vont s'inscrire. Il convient dès lors de préciser ces notions de « partenariat » et de « réseau »

4. Partenariat et réseaux, au service de la gouvernance ?

4.1.Eléments de définition

En premier lieu, la notion de partenariat peut renvoyer à une « volonté d'une nouvelle répartition des pouvoirs et des collaborations entre agents à l'intérieur même du système »

(PELLETIER, 1997, p.2). Les éléments développés ici nous renvoient aux travaux de DAMERON (2004) sur la coopération et les modalités de passage de la coopération complémentaire à la coopération communautaire, ainsi qu'au travail sur la notion de gouvernance que nous avons cité plus haut (LACROIX & PIER-OLIVIER, 2012).

Dans les systèmes éducatifs hiérarchisés, l'émergence du concept « partenariat » dans les discours trouve sa source dans un changement de paradigme au sein du système éducatif quant aux rôles des agents et des organisations au sein de leur environnement (ZAY, 1994). Tout comme « coopération » définie par LUNDGREN et CAYROL, « partenariat » renvoie à « partage », « séparation », « division ». Dans le partenariat, les « agents sociaux [sont invités à] jouer des rôles plus actifs dans l'accomplissement de la mission de services publics du système éducatif. »(PELLETIER, 1997, p.4)

Les partenaires partagent ressources et objectifs, et ce faisant, deviennent de nouveaux acteurs dans l'exercice de la gouvernance. Il convient de rappeler la corrélation entre l'émergence des partenariats et le désengagement de l'Etat, comme mentionné par LACROIX et Pier Olivier (2012) en tant que facteur ayant contribué à de nouvelles répartitions des pouvoirs et des responsabilités dans des réseaux d'acteurs enrichis (PELLETIER, 1997).

Ainsi, selon Pelletier (1997, p.4) « Le partenariat en éducation apparaît être étroitement associé à un certain essoufflement des États, à l'émergence du local et à l'importance donnée aux collectivités dans leur propre gouverne et, en conséquence, de leur capacité de négocier directement avec les différentes instances de leur environnement. »

Cette définition du partenariat implique également divers questionnements sur la construction d'une identité commune entre les acteurs, reposant sur des valeurs et objectifs partagés. L'introduction de démarches partenariales dans des réseaux déjà organisés peut constituer un facteur de risque pour les identités des acteurs. Pour reprendre un terme propre à GOFFMAN, il s'agirait d'une menace pour leur identité leur face, et donc pour la réussite du partenariat.

En fait selon Pelletier (1997, p.4), » les résistances au partenariat proviennent souvent moins de la remise en question des pratiques que du questionnement des identités qu'une telle démarche peut susciter. »

4.2.Caractéristiques du partenariat

Le partenariat pourrait alors être défini comme « une relation privilégiée basée sur un projet partagé entre deux ou plusieurs organisations et se manifestant par l'échange formalisé de personnes, d'information ou de ressources. » (PELLETIER, 1997, p.5)

De la même manière que nous avons déterminé les caractéristiques des formes de coopération, nous devons chercher à réaliser ce même travail pour le « partenariat »

Le partenariat a un début et une fin. Il est mis en place dans la perspective de réaliser un projet finalisé, d'atteindre un but partagé. Sa durée de vie peut ne pas être inscrite dès le départ, mais l'ensemble des parties prenantes ont conscience de sa « mortalité ». En ce sens, l'objet du partenariat, ce but partagé, doit être explicite, tout comme son calendrier prévisionnel. Cette explicitation et sa formalisation paraît d'autant plus importante qu'elle peut permettre la sécurisation des acteurs.

Outre ce but partagé, les relations de pouvoir en son sein doivent être identifiées. Il s'agirait pour les pilotes de la démarche partenariale de veiller aux éventuels décalages entre les relations réelles et les relations souhaitées. En effet, si « Le partenariat repose sur des relations privilégiées, non hiérarchiques, où les liaisons horizontales devraient être dominantes », « son application ne va pas nécessairement de soi ». (Ibid., p.5)

Toute relation est porteuse de situations de pouvoir qui nécessitent, elles aussi, d'être reconnues et clarifiées afin de préserver l'autonomie de chacun des partenaires.

Une autre caractéristique du partenariat est la perspective de gain par les partenaires. En effet, chacun doit percevoir dès le départ l'opportunité d'une association. Cette opportunité peut être constituée par exemple par une économie potentielle de ressources pour la réalisation de son activité. Le partenariat répond d'abord et avant tout à une logique et aux besoins de l'action. En effet, on ne se met pas en relation partenariale si les partenaires n'y trouvent pas chacun, dès le départ, une source d'intérêt.

Enfin, « le partenariat constitue un processus évolutif où les attentes sont variables dans le temps et au fil des événements, et où, en conséquence, les résultats nécessitent une évaluation continue. » (Ibid., pp.5-6)

4.3.Cinq principes pour la relation partenariale

Sur la base de cette tentative de définition de « partenariat », PELLETIER aboutit à la proposition suivante. L'entreprise partenariale doit se fonder sur certains principes dans le but d'assurer sa viabilité et son sens. En effet, nombreux sont ceux qui croient, à tort, être partenaires (DUMOULIN & DUMONT, 2003). Les 5 principes énoncés par Pelletier (1997) sont les suivants :

- **Le premier de ces principes est l'intérêt mutuel des partenaires.** « Pour être viable un partenariat doit, dès le départ, susciter une source d'intérêt pour les différentes parties. » Cette source d'intérêt peut consister en un partage des ressources ou en l'atteinte d'un but partagé.
- **Le principe d'égalité des partenaires** « Le partenariat repose sur des relations d'égal à égal, non hiérarchiques. » Même si pour des questions de pilotage, des relations verticales peuvent être mises en place, les relations entre partenaires auront tendance à être horizontales. Ces relations peuvent aller de pair avec un partage des pouvoirs et des responsabilités.
- **Le principe d'autonomie des partenaires** « Les différentes parties s'engagent de leur propre chef et demeurent libres dans leur action. » L'intérêt commun et son atteinte ne doit pas prendre le pas sur les intérêts vitaux des acteurs et ces derniers doivent être en mesure de quitter le partenariat si besoin. Les modalités de cette séparation ou « déliance » volontaire (MONSEIGNE, 2009) devront être prévues en amont.
- **Le principe de coopération entre les partenaires** « Une entente partenariale s'inscrit dans un projet partagé et celui-ci n'a de sens que s'il y a entraide et échanges signifiants entre les partenaires. » Ces échanges signifiants peuvent prendre la forme d'échanges d'informations, de bonnes pratiques, comme par exemple dans le cadre de la réalisation d'un diagnostic territorial partagé (HOMMAGE, 2007).
- **Le principe d'évolution entre les partenaires** « Un partenariat s'inscrit au sein d'un espace-temps limité nécessitant une évaluation continue dont la résultante peut se traduire par des changements ou une cessation de l'entente de coopération. » Ainsi, les partenaires doivent déterminer dès leur association les modalités de cette évaluation et les indicateurs qui permettront de déterminer si le partenariat mérite d'être poursuivi ou non.

Le partenariat devient dans cette perspective un espace d'échange entre les partenaires leur permettant de mieux se connaître, se reconnaître et être reconnus. Une identité commune aux partenaires peut prendre forme dans leurs interactions. Ainsi que le souligne Pelletier (1997, p.10) :

« L'échange avec un partenaire peut s'avérer un moment propice d'explicitation de ses conceptions, des sous-entendus, des non dits que l'on partage communément dans une culture professionnelle donnée et qui peuvent apparaître comme allant de soi... Cette explicitation est une source d'appropriation, de libération des modèles inculqués mais aussi, de ce fait, d'invitation au changement et à l'innovation. »

Si l'on se réfère aux théories de l'apprentissage organisationnel et la théorie évolutionniste les résultats de ces relations partenariales variées et de leur multiplication permettraient aux acteurs de développer des compétences et des connaissances spécifiques à la gestion du partenariat. Cet apprentissage se construit sur un modèle action-résultat-réaction, développant ainsi au sein l'organisation un processus itératif au cours duquel elle réalise des expériences. Ces expériences lui serviront ensuite de base de connaissances, ou d'inférences (BRULHART, 2005), qui lui serviront à améliorer son action.

4.4. Le rapport entre « réseau » et « partenariat »

« Partenariat », « réseau » sont régulièrement utilisés sans pour autant être définis. Il peut en ressortir une certaine confusion dans les discours, tant ces concepts sont porteurs de représentations diverses. Dans le cadre de notre réflexion, il nous paraît important de revenir sur le second terme afin de contribuer à la distinction des deux notions.

Le réseau peut être vu comme le fondement de la vie sociale (DUMOULIN & DUMONT, 2012) étant donné que la socialisation se développe par la multiplication du lien à l'autre. Ces réseaux se reconfigureront en fonction des besoins et des événements impactant l'environnement de l'individu/organisation.

Nous retenons 3 « forces » du réseau. En premier lieu, il permet de recréer du lien social entre professionnels souvent « figés dans des images réciproques ». Des synergies peuvent se mettre en place jusqu'à l'installation d'une forme de coopération entre les acteurs. Celle-ci peut :

« Dépasser les logiques verticales de segmentation, comme casser les logiques horizontales de pré-carré ou de concurrences. » (DUMONT & DUMOULIN, 2003, p.30)

Le fonctionnement en réseau permettrait de redistribuer le pouvoir des acteurs, au bénéfice de leur action rendue plus lisible. Le pouvoir reposant selon courant de l'analyse stratégique sur la maîtrise des relations dans l'organisation et dans son environnement, la maîtrise des informations, la connaissance des règles et l'affirmation des compétences (CROZIER & FRIEDBERG, 1977).

Enfin, le travail en réseau permet de construire des réponses innovantes aux problématiques partagées grâce à l'apprentissage qu'il génère chez les acteurs.

Le réseau et le partenariat seraient alors des outils de :

- **La collaboration** : « travail en commun pour réaliser une action, un projet, une œuvre »
 - **La mutualisation** : « mise en commun »
 - **La coopération** : « association pour participer à un but commun »
 - **La coordination** : « mise en ordre », « mise en cohérence », « articulation des actions ».
- (DUMONT & DUMOULIN, 2003)

Régis Dumont propose un éclairage intéressant sur la notion de réseau et sa relation avec « partenariat ». Il part du constat que plusieurs formes de réseaux et de partenariats coexistent sur un même territoire. Ces formes diverses sont autant de tentatives de répondre à la complexité de l'environnement dans lequel évoluent les acteurs et les organisations. Nous pouvons alors relever trois notions clés.

Le réseau spontané a pour intérêt de proposer une solution à l'absence ou à la faiblesse des partenariats. Il implique généralement deux professionnels dits « de première ligne ». On peut alors parler de pairage. Ce réseau spontané se caractérise par sa nature informelle, le rendant difficilement contrôlable par les institutions auxquelles appartiennent les professionnels. Cet échange « hors cadre » peut s'avérer « gagnant-gagnant ». Les informations distillées par l'un n'étant pas accessibles à l'autre, les acteurs partagent leurs ressources et se placent dans une situation de coopération que l'on pourrait qualifier d'opportuniste (DAMERON, 2004).

Ce type de réseau est également marqué par « un risque de traduction incorrecte des missions, conséquence de la pratique libérale du professionnel de 1^{ère} ligne/de terrain. ». La coordination mise en place est potentiellement éphémère. En effet, parce qu'elle engage deux acteurs dans une pratique informelle, elle peut disparaître avec leur absence.

Le réseau professionnel peut compléter ou préparer le partenariat. Il est généralement composé de professionnels de 1^{ère} ligne représentant l'organisation à laquelle ils appartiennent. L'objet du réseau professionnel est soit de résoudre un problème transversal aux membres, soit la

recherche de mutualisation, de coopération. Il recherche des solutions pour les organisations et professionnels concernés par le problème identifié. Il peut s'agir d'outils ou de mode d'intervention.

Le partenariat engage les organisations, pas les acteurs directement. Dans ce type de structuration, chaque organisation conserve son autonomie, ses compétences et spécificités. Il permet de formaliser les objectifs de la coopération. Selon DUMONT, il ne peut y avoir de partenariat sans projet partagé. Il formalise qui fait quoi. Il repose sur un rapport égalitaire et la préservation des intérêts mutuels.

Le tableau ci-après fait la synthèse des liens entre le concept de « partenariat » et le concept de « réseau »

Tableau 5 Partenariat et réseaux professionnel (DUMONT, 2003, p.46)

Type	Type d'organisation	Type de liens	Lisibilité	Type de Flux	Type de Management
« Partenariat incantatoire »	Pas de réseau	D'organisation à organisation : carnet d'adresses			
« Partenariat spontané/palliatif »	Réseau spontané informel entre les professionnels en interaction en cours d'intervention	De professionnels à professionnels (pairage) Pour réduire l'incertitude	Informel		Difficilement contrôlable
« Partenariat idéologique » Valeurs partagées Projet de l'organisation réseau	Réseau professionnel	Du réseau professionnel vers les organisations. De membres vers leurs organisations d'appartenance. Des membres entre eux pendant l'interaction	Informel à formel dans l'interaction. Formel dans le fonctionnement	« Horizontal remontant » Compte Rendu, publication dans Journal du réseau	Gestion des Ressources Humaines

« Partenariat opérateur » Imposé Dispositif légal	De la simple concertation entre responsables au réseau de responsables	Lien juridique entre les organisations Charte Convention	Formel Du lien Juridique à la standardisation	« Vertical descendant » Application des standards Programmes Procédures	Gestion du personnel
--	---	---	--	--	-------------------------

5. Le diagnostic territorial, l'activité des partenaires

La mise en œuvre du processus CTEFP demande aux acteurs la réalisation de diagnostics territoriaux emploi-formation dans le but d'élaborer des plans d'actions territoriaux ajustables. Dans les documents officiels en cours de diffusion aux acteurs territoriaux, les auteurs ont choisi de présenter cette démarche comme une opportunité pour le territoire de porter un regard sur lui-même. Dans cette rhétorique, « diagnostic » et « regard » sont associés. Les acteurs territoriaux deviennent ici responsables de cette construction préalable à l'action publique. Le diagnostic est appréhendé comme l'étape préalable et le fondement d'un processus d'action; il vise à identifier les forces et les faiblesses d'un territoire en s'efforçant de mettre en perspective l'ensemble des ressources de ce territoire (enjeux).

Les acteurs s'engagent alors dans une production de connaissances fines sur l'espace défini comme « territoire ». Ce faisant, ils lui donnent sens (HOMMAGE, 2007) Les bénéficiaires de ce « sens » sont à la fois les acteurs territoriaux engagés dans un apprentissage collectif et les décisionnaires qui consolident ou retrouvent une légitimité politique. Ce processus semble passer par le renforcement des professionnels et une transformation de leurs pratiques (BERNOUX, 2002).

L'instauration « d'instances de concertation » pour l'élaboration de ce diagnostic aurait pour bénéfice une connaissance réciproque des acteurs qui acquerraient un langage commun et renforceraient leur légitimité. Il s'agirait d'espaces publics territoriaux où les acteurs construisent et diffusent une connaissance partagée. Ces mécanismes permettraient à terme « une plus grande cohérence dans les actions menées, une organisation décloisonnée et transversale, une capacité à décider localement en partenariat, une action sociale plus efficace. » (HOMMAGE, 2007, p.89)

Dans cette optique, « l'élaboration d'un diagnostic territorial partagé constitue un moyen de rapprocher les acteurs dans une démarche fondatrice de production de connaissance sociale sur leur

réalité. » Ce rapprochement mènerait au développement d'une « intelligence stratégique » (HOMMAGE, 2007, p.92).

Néanmoins, il est nécessaire de garder à l'esprit que la définition du problème partagé ne peut susciter « l'intérêt collectif à agir » que lorsqu'un espace de référence et des instruments spécifiques sont déterminés par les acteurs engagés dans cette démarche (MERIAUX & VERDIER, 2009). Ainsi :

« ces formes de dialogue social territorial sont avant tout les instruments d'une action collective orientée vers la résolution d'un problème localisé et, au-delà, la production d'un bien commun « situé ». »(Ibid., p.26)

L'activité de réseau tout comme l'activité partenariale paraît donc extrêmement complexes. Ce constat nous amène au point suivant. Comment caractériser les éléments faisant risquer l'échec aux partenaires ?

6. Quels facteurs de risque ?

Nous sommes largement revenus sur les différents concepts qui construisent notre cadre théorique dans le but de les distinguer et de tenter de contribuer à l'intelligibilité de la situation que nous analysons. Cette complexité peut être alors perçue comme un élément caractéristique de l'activité partenariale impliquant des organisations dotées d'une structure elle-même complexe, agissant à plusieurs niveaux, sur des périmètres mouvants.

Ainsi, cette activité nous apparaît comme « risquée ». Une fois ce constat posé, comment définir cette notion de risque ? Nous retenons 4 des dérives possibles mentionnées par DUMONT et DUMOULIN (2003, pp.31-32).

- **Sélectivité** : le réseau peut devenir excluant pour les nouveaux acteurs si un noyau dur ou « cocon affectif » se forme, volontairement ou non. Cette dérive peut pousser à l'entre soi, en refermant le groupe sur lui-même.
- **Personnalisation** : cette dérive peut apparaître quand le réseau repose uniquement sur les relations interpersonnelles. Le turn-over des acteurs peut alors « tuer » le groupe.

- **Stratégies de colonisation du réseau** : il s'agit du cas de figure où une des organisations ou un des membres prend le pouvoir sur le réseau. Il accapare alors les ressources et nuit à son fonctionnement. Ce phénomène peut relever d'une stratégie ou être involontaire.
- **Autolégitimation** : pour justifier son existence, le réseau va devoir produire des outils/méthodes en réponse à l'objectif commun qui l'a généré. Ces productions peuvent s'intégrer en complémentarité ou en concurrence de l'existant. Dans le deuxième cas le réseau peut être fragilisé. Cette remarque est valable pour le réseau lui-même.

Ainsi, aux cinq principes posés par PELLETIER pour la relation partenariale, nous pouvons ajouter la confiance mutuelle, le respect des objectifs, le respect des engagements, la volonté de transparence en tant qu'éléments à respecter pour assurer le fonctionnement d'une démarche partenariale ou de réseau. (PELLETIER, 1997, p.32)

Nous venons donc de poser les différents concepts qui nous ont permis de construire notre réflexion et de développer un regard original sur notre environnement. Nous proposons d'aborder maintenant la méthodologie retenue pour la poursuite de nos travaux.

Méthodologie de recherche

1. La démarche de recueil des données

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons opté pour une méthode mixte de recueil de données, dans le but de tenir compte autant que possible de la complexité de notre environnement. En effet, nous avons opté pour 2 méthodes différentes.

- La conduite d'entretien
- L'observation de réunions.

En effet, nous pensons que le recours à ces deux méthodes nous permettra de collecter des données suffisamment variées pour aboutir à un travail de recherche intéressant. Ayant construit certaines hypothèses à partir de notre cadre théorique, nous sommes partis du postulat suivant : la variété des données nous permettra de multiplier les perspectives et devrait contribuer à la qualité de notre analyse et favoriser les occasions de « faire un pas de côté » et de nous réinterroger.

La conduite d'entretiens semi directifs avec une partie des acteurs de notre environnement, parties-prenantes du projet CCTEFP à différentes échelles, nous permet de construire notre analyse avec le regard porté par des individus sur leur activité partenariale, leur organisation, leur mission, leurs partenaires.

Enfin, l'observation de réunions nous permet d'étudier les relations entre ces acteurs et leurs partenaires, tout en partant de l'hypothèse que ce sont des lieux d'exercice du pouvoir et de construction commune des pratiques partenariales.

Ainsi, par le recours à différents types de ressources, nous cherchons à étudier l'environnement d'émergence du projet, les individus qui participent à cet environnement, et le collectif ou communauté dans laquelle ils agissent.

1.1. Le recueil du discours et des représentations des acteurs par la conduite d'entretiens

Dans le cadre de notre recherche, nous avons également mené des entretiens de type « semi directif ». L'entretien semi-directif est une des variantes possibles de l'entretien de recherche. Son exécution repose sur sa nature relativement ouverte, et l'utilisation par le chercheur de « questions guides. » Il ne s'agit pas en effet de solliciter des réponses sur un ensemble de questions construites

en amont, mais de susciter la parole de l'interviewé sur l'objet de la recherche. Cet exercice repose sur un échange entre chercheur et interviewé ou l'on cherchera à accéder à « un degré maximum de sincérité et de profondeur » (QUIVY & VAN CAMPENHOUDT, 2011, p.170).

Etant donnée la nature de notre travail et la complexité de notre environnement, nous avons choisi de cibler deux groupes pour la réalisation de ces entretiens.

1.1.1. Corpus « Groupe tripartite »

Le premier corpus est centré sur les membres du groupe de travail tripartite, qui travaille à l'élaboration d'une partie des documents cadres du projet (lettre de mission, procédure, présentations). Ces entretiens sont centrés sur la notion de partenariat. L'objectif est d'interroger ces acteurs sur la construction du partenariat et sa mise en œuvre. Comment fonctionne-t-il ? Quelle est sa nature ? Nous pourrions éventuellement interroger les partenaires sur l'histoire du projet.

Ces acteurs sont représentatifs des différentes organisations membres du partenariat. Ils interviennent à différentes échelles, ont des fonctions différentes. Ces entretiens devaient nous permettre de dégager des éléments intéressants pour notre travail de recherche sur le pilotage de partenariat et la construction d'un projet dans un environnement partenarial complexe.

1.1.2. Corpus territoires expérimentaux

Dans le cadre de la mise en œuvre des CCTEFP ⁶et l'élaboration des plans d'actions territoriaux, les pilotes ont pris la décision de désigner 4 territoires expérimentaux qui ont pour objectif de produire et présenter un premier plan d'actions pour juin 2014. Ce plan d'action « 1 » et son élaboration doit permettre aux partenaires pilotes d'identifier les pistes éventuelles d'amélioration du dispositif et d'identifier les problématiques qui pourraient se présenter sur les 13 autres territoires qui devront présenter leur plan d'actions en janvier 2015.

Notre corpus est constitué des partenaires pilotes territoriaux de ces 4 territoires expérimentaux. Il était prévu pour chaque territoire d'interroger le délégué territorial du conseil régional, le délégué territorial de la Direccte et le représentant territorial de pôle emploi. Néanmoins,

⁶ Comité de Coordination Territoriaux Emploi Formation Professionnelle

pour des raisons de faisabilité nous avons estimé qu'il aurait été difficile d'interroger l'ensemble de ces acteurs. En tenant compte de nos contraintes, notamment en termes de temps, nous avons pris la décision de nous concentrer sur les délégués territoriaux du conseil régional.

Tout comme dans le précédent corpus, nous avons interrogé ces acteurs sur l'organisation du partenariat, les relations des partenaires et la mise en œuvre du projet CCTEFP. Du fait de la diversité des acteurs, nous espérons obtenir des informations riches, utiles à notre travail d'analyse.

1.1.3. Présentation des acteurs interrogés

Notre corpus d'entretiens est ainsi constitué de 3 hommes et 5 femmes ayant entre 25 et 55 ans. Sur ces 8 acteurs, 5 sont chargés de la mise en œuvre du projet sur les bassins d'emploi constituant leur territoire d'intervention. Les 3 restants sont membres du groupe de travail tripartite constitué par les partenaires pilotes régionaux (Pôle Emploi, Direccte, Conseil Régional) en janvier 2014.

6 des acteurs appartiennent à l'organisation A, C1 étant le supérieur hiérarchique de C2, C3, C4, C6 et C7. C5 et C8 appartiennent à l'organisation B. C5 est en effet cadre territorial, responsable de l'activité d'un département entier. C8 est quant à lui responsable d'un service pour la branche lorraine de leur organisation.

C1, C5 et C8 sont membres du groupe de travail tripartite, tandis que C2, C3 C4, C6 et C7 participent aux réunions de travail consacrées au projet à l'intérieur de leur organisation. C1 est le seul acteur commun à ces deux groupes.

Les acteurs sont très hétérogènes en termes d'expérience et de parcours professionnel. C1 n'est en poste que depuis 18 mois après une longue expérience de cadre territorial au sein d'une intercommunalité, tandis que C5 cumule 31 années d'expérience au sein de son organisation, l'ayant intégré en tant qu'agent de terrain.

Il est intéressant de noter que si la majorité des acteurs vivent dans la région, C2, C3 et C7 sont domiciliées sur leur territoire d'intervention. C2 est originaire du territoire, y a toujours travaillé et vécu, C7 n'est pas originaire du territoire mais y vit depuis plus de 10 ans, occupant même des fonctions politiques au sein de sa commune.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
Age	35-40	50-55	40-45	25-30	50-55	45-50	40-45	30-35
Sexe	Homme	Femme	Femme	Femme	Homme	Femme	Femme	Homme
Expérience, ancienneté dans l'organisation	18 mois Anciennement DGS d'intercommunal	10 ans A toujours travaillé sur le territoire	11 ans Expérience en tant que	3 ans Nouvelles fonctions dans	31 ans A commencé en tant	13 ans 25 ans dans le domaine	9 ans A toujours travaillé dans le domaine de	4 ans Statisticien,

	ité En fonction depuis 2013	d'interventi on	formatric e, responsa ble, chargée de mission	l'organisati on depuis 3 mois,	qu'agent de terrain.	de la formation .	l'emploi/forma tion	
Echelle d'interventi on	Régionale/Territ oriale	Territoriale	Territorial e	Territoriale	Départemen tale	Territorial e	Territoriale	Régionale
Participation aux groupes de travail CCTEFP CRL	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non
Membres du groupe de travail tripartite	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui
Affiliation	Organisation A	Organisatio n A	Organisat ion A	Organisatio n A	Organisation B	Organisat ion A	Organisation A	Organisat ion B
Statut dans l'organisatio n	Directeur de service Supérieur hiérarchique de C2, C3, C4, C6, C7	Déléguée Territoriale	Déléguée Territorial e	Déléguée Territoriale	Direction départemen tale	Déléguée Territorial e	Déléguée Territoriale	Responsa ble du Service Statistiqu es
Caractéristiq ues du territoire (si échelle territoriale)		Semi rural Industriel En mutation Transfronta lier	Urbain Métropol e	Semi rural Industriel En mutation Transfronta lier	Rural	Semi rural	Rural Un des bassins a le plus fort taux de chômage de la région Territoire montagneux	
Autres éléments	Originaire de la région, origines « industrielles », Expérience longue sur territoire « en crise »	A toujours travaillé sur le territoire, en est originaire, vit sur le territoire Forme C4		Prise de fonction récente, En cours de formation par C2	Se présente comme croyant beaucoup dans le projet. Travail mis en avant par sa hiérarchie	Intervient sur 2 bassins d'emploi, doit mettre en œuvre 2 CCTEFP.	Intervention sur 2 bassins d'emploi, Doit mettre en place 3 CCTEFP Est élue dans un des bassins concernés	

1.1.4. Un Guide d'entretien commun

Nous avons pris le parti d'utiliser le même guide d'entretien pour l'ensemble de nos interlocuteurs. La mise en relation des données obtenues nous permettant de faire apparaître les liens ou l'absence de lien entre les représentations et discours produits à l'échelon régional, concepteur du projet, et ceux produits par les acteurs territoriaux, chargés de sa mise en œuvre. Nous devons rester vigilant à l'adaptation de cet outil, et garder à l'esprit qu'il est essentiel d'éviter d'influencer nos ressources. Pour cela nous avons dû prêter une grande attention à la construction d'outils souples, permettant de suivre une démarche articulant recueil, analyse et interprétation.

Nous devons veiller à ne pas nous limiter à du remplissage de case, dans une tentation normative. Il s'agissait en effet d'éviter d'appliquer nos propres représentations du partenariat et des partenaires aux acteurs interrogés. Il s'agit selon nous d'être attentif à tout ce qui pourrait enrichir notre réflexion, plutôt que de chercher la confirmation de nos hypothèses et validation de notre cadre théorique.

Cet outil est présenté en annexe du mémoire. Il nous a permis de solliciter les acteurs sur leur perception des enjeux pour le développement du territoire et des besoins en formation qui y sont liés. Nous les avons également interrogé les acteurs sur la nature de leur organisation et leur fonction dans celle-ci. Il nous a également paru intéressant de les solliciter sur l'identité de leurs partenaires et en quoi le projet CCTEFP peut impacter leurs relations.

- Les besoins du territoire

Quelle perception a l'acteur interrogé des besoins du territoire lorrain en termes d'emploi, de compétences. Quels sont les enjeux pour son développement ? En sollicitant les acteurs sur ce sujet, nous cherchons à recueillir des informations sur l'objet de leur activité. Comment caractérisent-ils leur environnement et l'objet de leur intervention ?

- Les fonctions de l'organisation et de l'individu

Quel est l'objectif de l'organisation à laquelle l'acteur appartient ? Comment définit-il sa propre fonction ?

- Les partenaires et le partenariat, l'impact du projet CCTEFP

Qui sont les partenaires, quelles sont leurs relations ? En quoi le projet CCTEFP va-t-il impacter leurs relations et pratiques ? Nous cherchons ici à accéder aux représentations des acteurs sur leurs partenaires, et autres acteurs qu'ils sont amenés à côtoyer.

- Les obstacles ressentis, perçus, dans la mise en œuvre du projet et l'activité partenariale

En lien avec notre questionnement initial sur les facteurs de risque pour la mise en œuvre des CCTEFP, nous souhaitons interroger les acteurs sur leur perception de ces facteurs de risque et les difficultés liées à la mise en œuvre d'un projet partenarial.

- Le parcours professionnel de l'interviewé

Dans le but de recueillir des éléments signalétiques nous permettant de caractériser notre corpus, nous sollicitons les acteurs sur leur parcours professionnel, leur histoire personnelle. Comment se présentent-ils ? Comment ces éléments peuvent-ils influencer leur discours et leur activité.

1.2.L'Observation

Selon Quivy et Campenhoudt l'observation constitue une méthode de recherche sociale qui capte « les comportements au moment où ils se produisent sans l'intermédiaire d'un document ou d'un témoignage » (2011, p.176).

Dans le cadre de notre travail de recherche et comme mentionné plus haut, nous avons choisi d'établir un protocole de recueil de données pour les réunions auxquelles nous avons pu assister. Plusieurs types de réunions sont accessibles.

- Internes au conseil régional, regroupant les délégués territoriaux et la direction de la DDCQT⁷.
- Les réunions de travail du groupe de travail tripartite
- Les réunions réunissant l'ensemble des partenaires comme le SPER⁸ technique.
- Les réunions sur les territoires, nous avons en effet accompagné les délégués territoriaux du conseil régional dans leurs déplacements.

L'intérêt pour nous est d'obtenir des éléments d'informations issus de comportements observés en direct, dans des situations dont nous ne sommes pas l'instigateur. Nous évitons ainsi le biais propre à l'entretien, où le chercheur crée la situation de communication et lui donne un cadre. Certains argumenteront que notre simple présence peut influencer les acteurs et donc les données recueillies. Sans rejeter ce point de vue, nous partons de l'hypothèse que même si notre présence peut avoir des effets, le recueil de données à ces occasions est complémentaire des autres démarches conduites.

Pour chacune de ces rencontres nous avons répertorié les personnes présentes, en précisant l'institution à laquelle elles sont affiliées, leur statut et leur fonction en son sein. Il s'agit également de donner plusieurs éléments signalétiques sur ces personnes. Nous avons relevé le nombre de leurs

⁷ Direction du Développement des Compétences et des Qualifications sur le Territoire

⁸ Service Public de l'Emploi Régional Technique

prises de parole et leur positionnement dans la salle, ainsi que les thématiques abordées, mentionnées à l'ordre du jour ou non.

2. Méthodologie d'analyse des données

2.1. Analyse des entretiens

Après les avoir transcrits et anonymés de toutes données pouvant permettre l'identification de nos interlocuteurs, nous avons procédé à une analyse thématique des entretiens. Notre grille d'analyse est également présentée en annexe.

Dans le but de la compléter, nous avons fait apparaître les thèmes abordés dans différentes couleurs dans le corps de la transcription. A l'aide d'un tableau, nous avons pu classer les différentes idées exprimées et les passages correspondant dans les corpus. Ce classement est à mettre en parallèle avec les éléments signalétiques permettant de caractériser nos interlocuteurs. Ceux-ci sont constitués de l'ensemble des variables pouvant influencer le discours de l'interlocuteur (âge, genre, ancienneté dans l'organisation, fonction, parcours etc.)

Il est ensuite possible de mettre en avant la récurrence des thématiques abordées, et déterminer si les idées exprimées sont caractéristiques d'un type d'interlocuteur où s'il s'agit de discours propres à l'individu.

2.2. L'analyse des observations

A la suite de nos observations sur les réunions, nous avons procédé à une analyse en plusieurs étapes.

En premier lieu, nous avons établi la liste des acteurs présents, en mentionnant leur organisation d'appartenance, leur fonction en son sein, leur rôle dans la réunion et tout autre élément signalétique pouvant aider au travail d'analyse.

En second lieu, nous avons schématisé l'organisation de la salle, les places occupées par les différents acteurs, en faisant apparaître leur affiliation à l'aide d'un code couleur.

A la suite de ce schéma nous proposons un ensemble de représentations graphiques des données recueillies sur les prises de parole à l'aide du logiciel Excel. Celles-ci sont différenciées en

fonction de la thématique, de l'institution d'affiliation et de l'échelle d'intervention. En fonction de la nature de la réunion, il sera possible de procéder à d'autres répartitions, jugées pertinentes pour notre travail d'analyse.

Présentation et Analyse des données

1. Entretiens

1.1.Chronologie du recueil de données

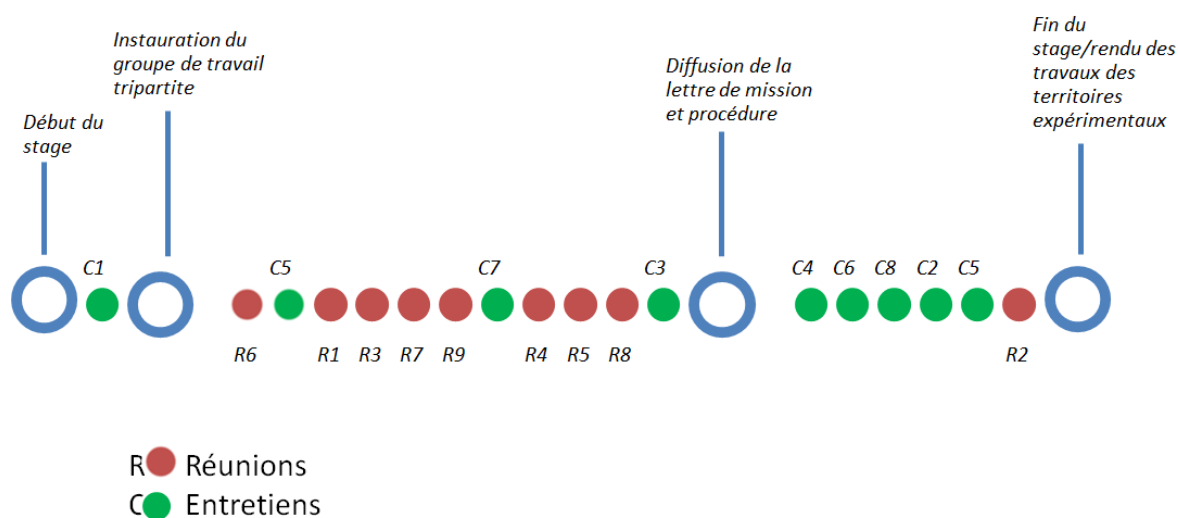


Figure 8 Enchaînement des Observations et Entretiens

1.2.Répartition des thèmes abordés dans les entretiens

En reprenant le nombre de lignes de transcription attribuées à chaque thème, nous pouvons modéliser la répartition des thématiques dans nos entretiens de la manière suivante.

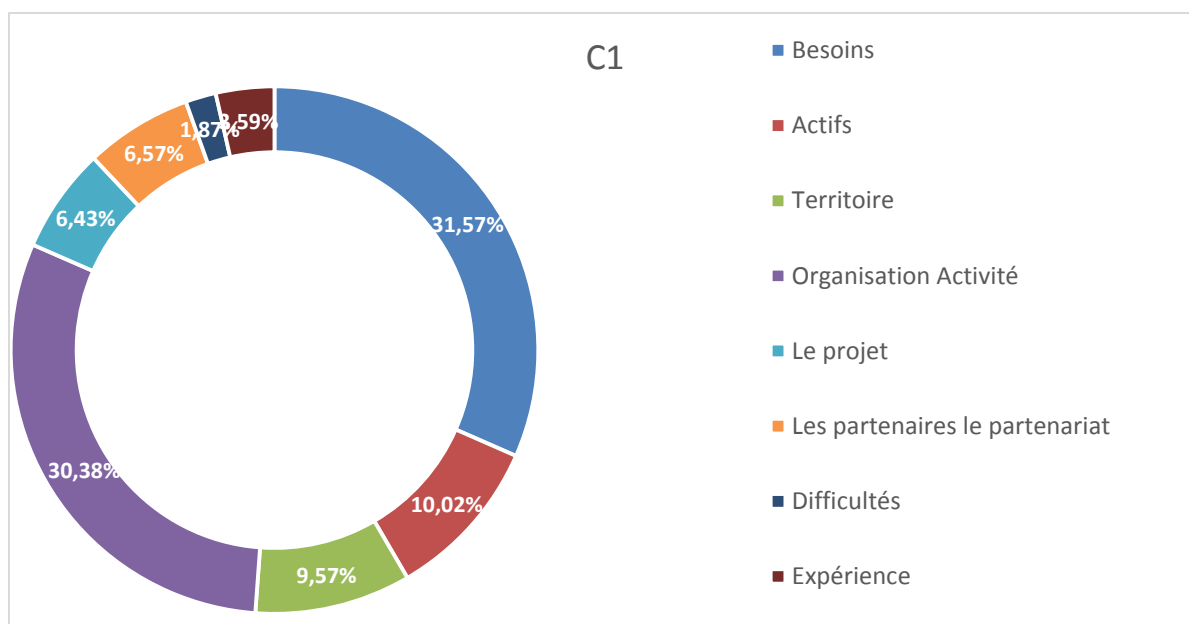


Figure 9 Répartition thématique C1

Nous préciserons de prime abord que cette première schématisation que nous allons détailler est représentative des autres formes de prise de parole des autres acteurs.

C1 traite donc majoritairement des « besoins », soit les enjeux pour le développement du territoire, les besoins en termes de qualification etc. En seconde position nous trouvons la thématique « Organisation et Activité », puis « Actifs », « Partenaires et Partenariat », « Projet », « Expérience ». « Difficultés » occupe la dernière position, représentant 1.87% des données.

Les graphiques suivant présentent cette même répartition pour les 7 autres entretiens du corpus. C2 traite principalement de « partenaires et partenariat ». C3 traite principalement « Difficultés » et « Organisation et Activité ». C4 traite principalement « Difficultés » et « Partenaires Partenariat ». C5 aborde majoritairement « Organisation Activité ». C6 traite plutôt de « Besoins » tandis que C7 accorde une place plus importante à « Organisation Activité » tout comme C8.

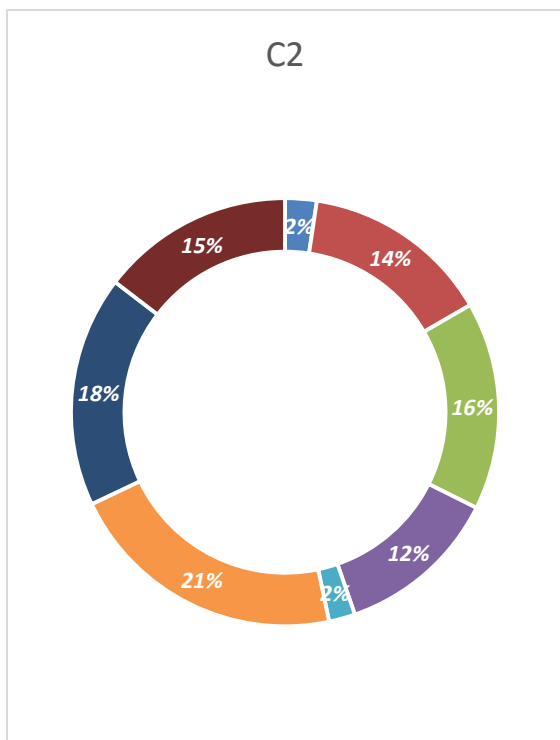


Figure 10 Répartition thématiques C2

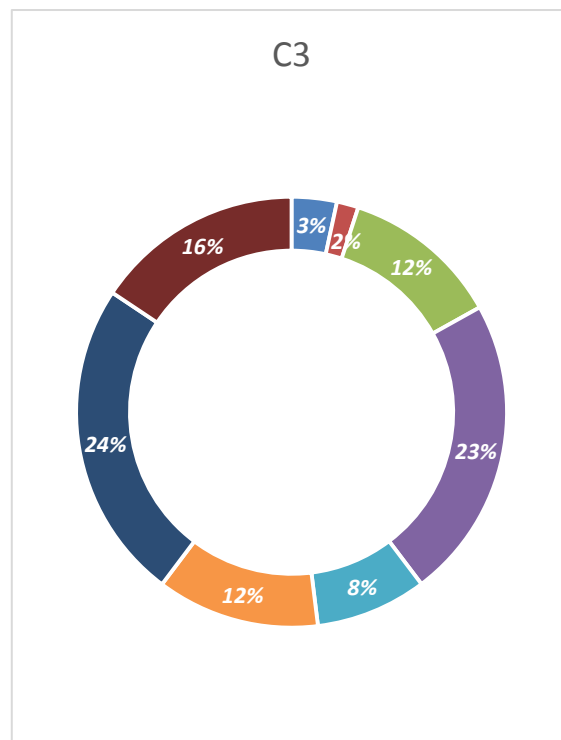


Figure 11 Répartition Thématiques C3

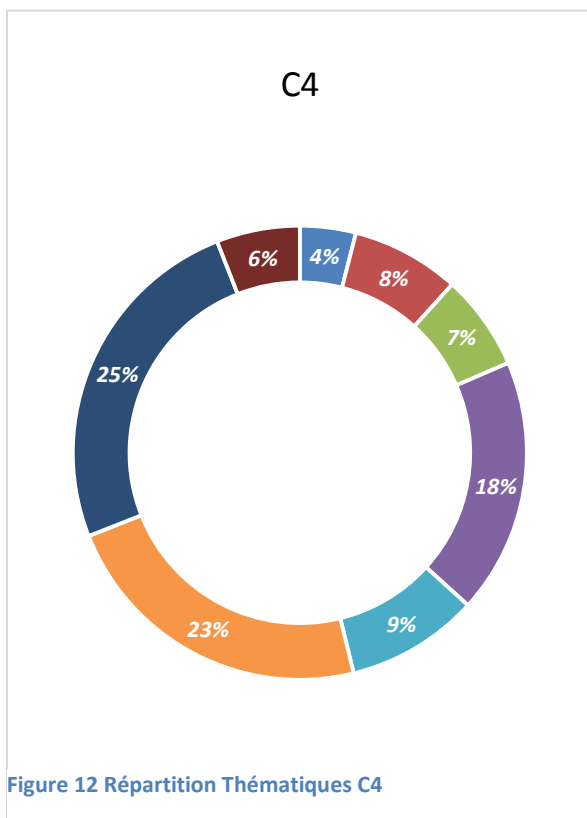


Figure 12 Répartition Thématiques C4

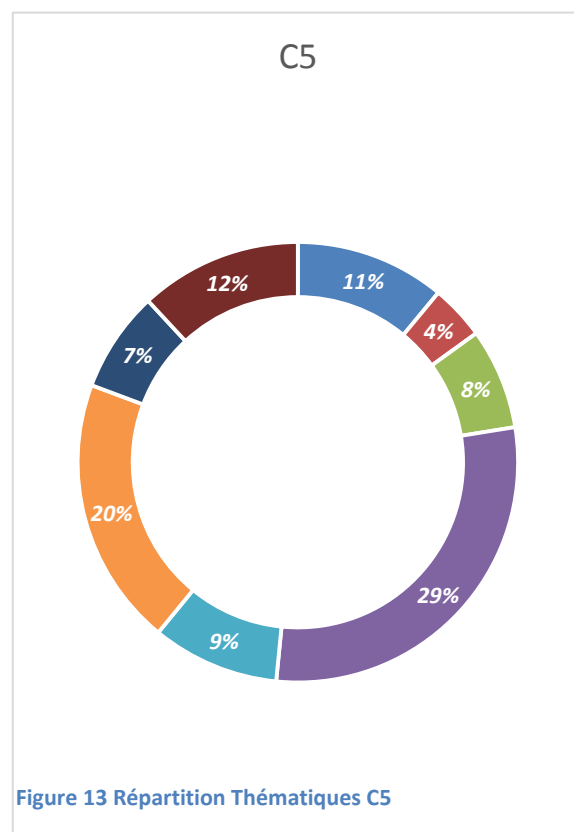


Figure 13 Répartition Thématiques C5

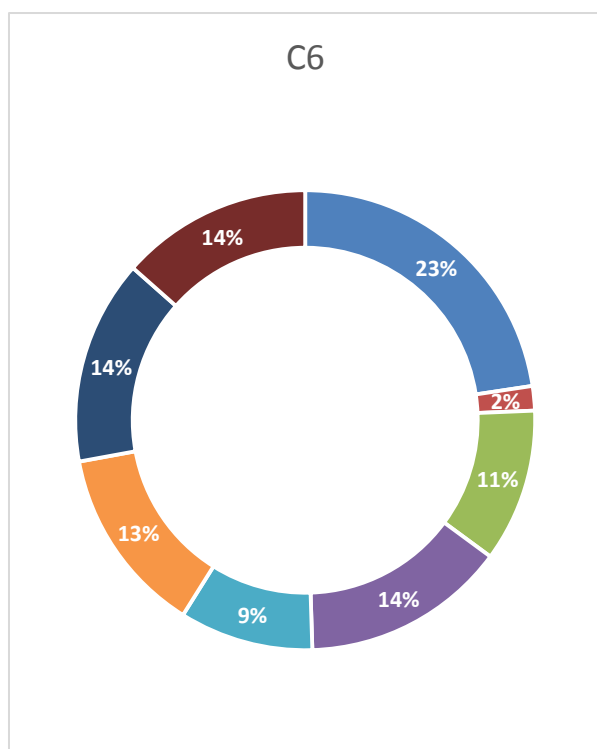


Figure 14 Répartition Thématiques C6

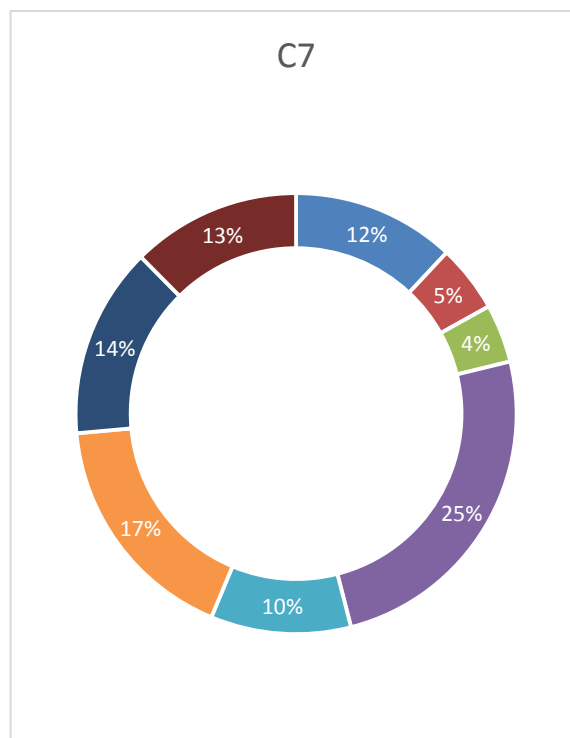


Figure 17 Répartition Thématiques C7

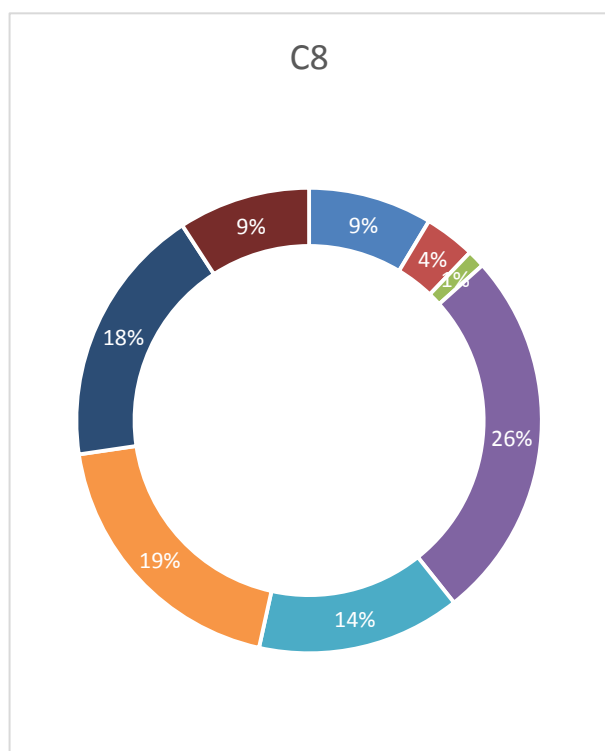


Figure 16 Répartition des thématiques C8

Il est à noter que compte tenu qu'il s'agit des représentations des différents acteurs, ces données sont à manier avec prudence. En outre, pour ce classement, nous avons pris le parti de ne pas créer de catégories spécifiques pour les « opinions personnelles » et « explicitations ». En effet, après plusieurs relectures, il nous est apparu qu'une grande partie de ces passages pouvaient être intégrés à nos catégories, en lien avec le passage qui les précède ou qui leurs sont liés.

Un autre point devra retenir l'attention du lecteur. Certains passages, parce qu'ils abordent plusieurs sujets ou thématiques simultanément on été comptabilisés plusieurs fois.

Ces cas particuliers restent toutefois peu représentés dans notre travail.

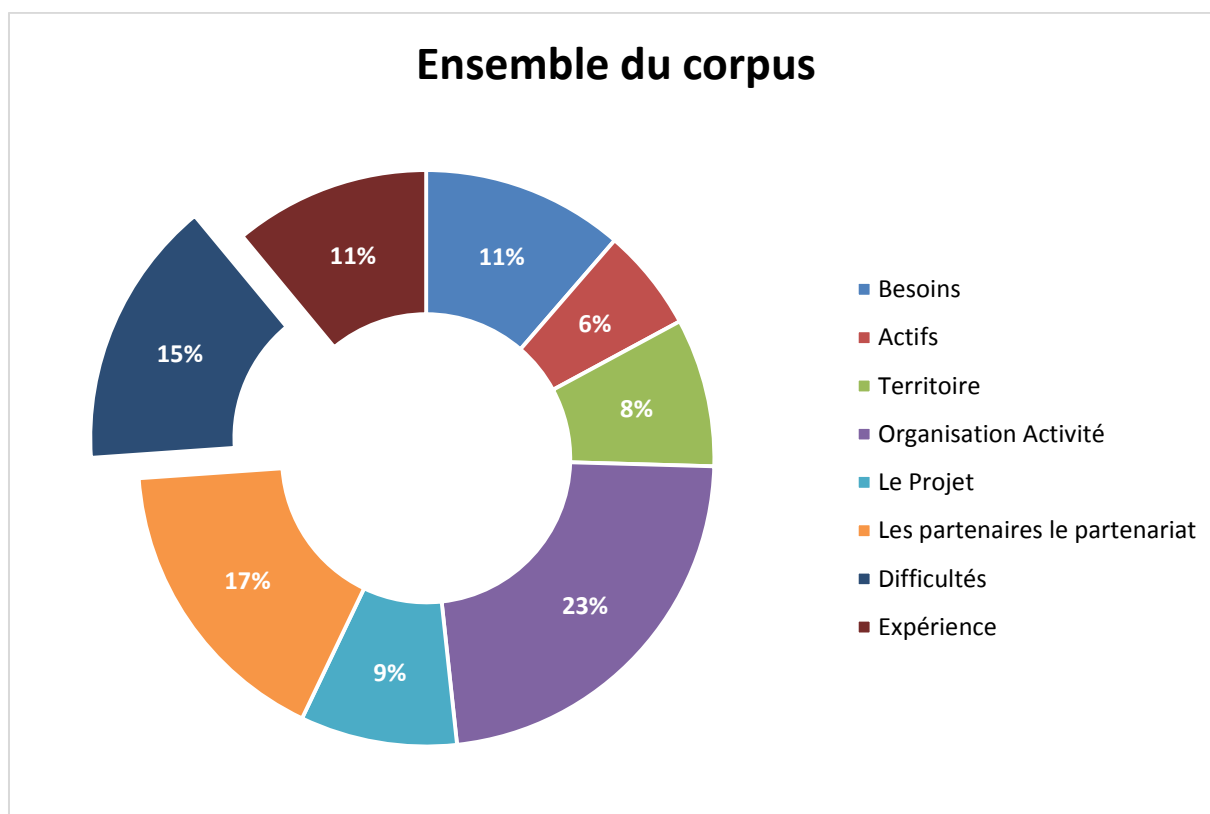


Figure 18 Répartition Thématiques sur l'ensemble du Corpus

A la suite de l'observation de l'ensemble des entretiens, nous aboutissons à la répartition thématique présentée ci-dessus. Il apparaît donc que nos entretiens ont majoritairement été abordés les thématiques liées à l'activité des acteurs et à leur organisation. Les 3 thématiques les moins représentées sont « les actifs », « le territoire » et « le projet ».

Les thématiques « Besoins » et « Expérience » sont également représentées en quatrième position, tandis que « Partenaires et Partenariat » et « Difficultés » occupent respectivement la seconde et troisième position en termes de représentation.

A la vue de ces informations contextuelle, examinons maintenant le contenu de ces catégories.

1.3.Synthèse des thématiques développées

1.3.1. Besoins et enjeux territoriaux : industrie, entreprise et qualification

D'après notre corpus, la Lorraine doit faire face à une importante problématique liée à l'industrie. En effet ce secteur d'activité est présenté comme un potentiel pourvoyeur d'emploi, et un secteur subissant d'importantes mutations.

« la problématique de la région Lorraine ça a déjà été sa désindustrialisation depuis de nombreuses années euh » (C1, l.13-16)

« je pense ce qui est un de facteurs clés c'est ça va être au niveau de l'appareil industriel y a des mutations importantes et on peut effectivement percevoir des difficultés de de recrutement notamment euh pour les postes qualifiés » (C8, l.3-6)

A cette crise du tissu industriel, l'analyse des entretiens montre que les acteurs considèrent la qualification comme une problématique centrale :

« Prioritairement former les premiers niveaux de qualification euh j'aime pas parler des bas niveaux de qualification je parle des premiers niveaux de qualification c'est les niveaux 5 et infra (C4, l. 7) »

Cette hausse de qualification considérée comme nécessaire passerait par l'utilisation de la formation

« et donc y a une vraie problématique, c'est pour ça qu'effectivement euh il est important bah de de d'avoir différents outils en matière de de formation pour pour que ces hum pour vraiment, euh que réarmer ces demandeurs d'emploi » (C1, l.13-16)

« Et sur la formation je suis pareil, comme on a besoin de d'élever le niveau de qualif, ça veut dire faut qu'on fasse plus de formation » (C5, l. 997-998)

Selon certains des acteurs, la hausse du niveau de qualification doit permettre de répondre aux besoins des entreprises et d'éviter que des offres d'emploi ne trouvent pas preneurs

« on a énormément de demandeurs d'emploi, et de l'autre on a un certain nombre d'offres moins importantes que ce qu'on peut, que ce qui peut être dit parfois. Mais euh donc on s'attache effectivement à réduire ce nombre et on voit effectivement que que bah c'est très lié à la qualification ». (C8, l. 44 47)

En effet, selon C7, les entreprises ont un besoin fort de qualifications

« [Les] entreprises sont encore en attente de personnels formés. » (C7, l. 75)

Pour C6, celles-ci sont en recherche d'actifs en mesure de s'adapter et d'évoluer

« les besoins qui sont exprimés par les entreprises aujourd'hui, euh tournent principalement autour de compétences transverses. »(C6, l.20-28)

Dès lors, les actions mises en œuvre devraient permettre de « répondre à n'importe quel besoin d'une entreprise » (C1, l.464-468) dans le but de porter un signal fort vers l'extérieur (C1, l.436-444). Il ne s'agit toutefois pas de développer une relation fournisseur client entre les organisations impliquées dans les questions emploi-formation et les entreprises, mais de développer une relation mutuellement profitable :

« Ainsi on va permettre effectivement à un territoire de, une économie de se développer sur le territoire mais également à un territoire de se développer par cette économie et mais également on va donner on va donner un image positive au développement économique » C1

« la Lorraine doit suivre, et doit se proposer en tous les cas à ses demandeurs d'emploi euh soit d'accéder à l'emploi soit de maintenir ou de conforter les emplois » C2

Pour les acteurs interrogés, la Lorraine doit répondre à des enjeux connectés entre eux, autour de problématiques telles que : la désindustrialisation et les mutations économiques, les besoins en qualification des entreprises, et la hausse de qualification des actifs. L'utilisation de la formation permettrait alors de répondre à ces enjeux, favorisant le développement de l'activité économique et du territoire. Selon C7, il s'agirait d'enjeux partagés, faisant consensus. « oui les enjeux sont partagés ah oui oh oui ah oui oui à 100 % oui » (C7, l.548).

1.3.2. Actifs : jeunes, seniors. Des difficultés communes

L'analyse de nos entretiens présente les actifs comme une population trop peu qualifiée, comptant des jeunes en forte difficultés dont les aînés subissent tout autant la crise.

Les jeunes

L'analyse des entretiens montre des représentations très différentes des jeunes actifs, avec cependant, un point de vue convergent concernant la question du manque de qualification.

Les jeunes seraient trop peu qualifiés, et quand ils le sont, le niveau affiché par leur diplôme ne correspond pas à la réalité (C2, l.42-53). Ils sont également très nombreux à être en situation de précarité. **C3** fait la mention de 6500 jeunes accueillis par la mission locale d'un des bassins d'emploi constituant son territoire.

Selon les acteurs, ce public « jeunes » cumule différents types de difficultés, **C1** allant jusqu'à parler d'une « errance par rapport à un objectif de vie » chez les jeunes considérés comme « décrocheurs », éloignés de l'emploi comme de la formation, ne disposant d'aucune compétence particulière. (C1, l.115-123).

A contrario, **C4** est moins inquiète quant à ce public « je m'inquiète moins parce que on a déjà des dynamiques qui s'enclenchent on a les emplois d'avenir, on a, on verra d'autres dispositifs de ce genre là pour essayer de favoriser l'intégration des jeunes l'alternance etc. » (C4, l.521-523)

En parallèle à ces inquiétudes, **C5** a les propos suivants à propos des jeunes plus qualifiés

« donc les jeunes vont se former euh au-delà du bac ailleurs Nancy, Metz, Reims, et euh souvent ils reviennent pas » (C5, l.36-37)

« et donc ils vont ailleurs et ils reviennent pas donc euh » (C5, l.53)

Ainsi, seuls restent sur le territoire les jeunes les moins qualifiés, les plus en difficulté :

« les jeunes quoi les jeunes en général les demandeurs d'emploi qui sont très qualifiés la plupart s'en vont donc il reste ici plutôt une population à faible niveau de formation et de qualification » (C5, l.191 195)

Les seniors

En lien avec la crise de l'industrie et le vieillissement de l'outil de production, les acteurs mentionnent des difficultés toujours plus grandes qu'ont les seniors à faire face à la crise.

Selon **C1**, sur certains territoires, les actifs ont vieilli en même temps que leur outil, leurs compétences ne se sont pas développées (C1, l. 83-91).

Dans le même ordre d'idée, selon **C2**, les actifs ayant le plus d'expérience ont des difficultés à s'adapter. « hein parce que bon les gens ont euh n'ont pas, qui ont déjà une certaine un certain

nombre d'années d'expériences n'ont pas forcément tous envie de se remettre en question » (C2 l.173-175)

Les demandeurs d'emploi

Selon notre corpus, les demandeurs d'emploi lorrains sont très peu qualifiés, étant par exemple majoritairement de niveaux 5 ou infra 5 dans le secteur de l'industrie (C4, l. 31-35). Ce constat s'étend à d'autres secteurs d'activités, comme aux salariés (C6, l. 48-50).

Ce manque de qualification pourrait compromettre le projet du demandeur d'emploi, C5 allant jusqu'à parler de personnes pour qui il serait impossible d'accéder à l'emploi :

« dans certains cas euh y a des personnes qui recherchent un emploi on sait très bien qu'ils en trouveront jamais sur leur su l XXX où ils cherchent sur le rayon parce que soit les emplois n'existent pas euh soit parce qu'ils ont pas les compétences pour euh soit on sait que ça sert à rien parce que de façon ils seront pas embauchés. Donc après il faut amener la personne à soit c'est cohérent mais y a un problème de formation. » (C5 l.167 174)

1.4.Territoire : hétérogénéité, crise, identité et structuration

Etant donné que chacun des acteurs interrogés intervient sur un territoire différent, voire à une échelle différente, à l'exception de C2 et C4, nous avons choisi de présenter les données acteur par acteur. Cependant, l'analyse de notre corpus fait ressortir plusieurs caractéristiques clés pour les territoires lorrains, dont une identité forte marquée par les crises successives et une grande hétérogénéité.

C1 pose un constat très clair. Les territoires lorrains sont hétérogènes et connectés.

« puisqu'on voit bien que chaque territoire de la Lorraine n'est pas identique à son voisin même s'il peut y avoir des connexions » (C1, l.144-146)

Lorsqu'elle aborde les questions liées à la thématique du territoire, **C2** nous décrit un environnement marqué par l'industrie et ses transformations, impacté par la fermeture ou la mutation des entreprises existantes (C2, l. 68 83), en accord avec le discours de **C1**

« euh pour une région qui était à la pointe à un moment donné. Une région française qui était une des plus puissantes [...]euh avec les mines de fer avec la recherche avec les bureaux de recherche des minières euh etc. Donc voilà » (C1, l.543-546)

Le territoire de **C2** est également marqué par une identité forte, où la population aurait une mentalité particulière, marquée par le paternalisme des anciennes industries. (C2, l.185). Cette identité serait également marquée par le caractère transfrontalier du territoire et le bilinguisme.

« notre territoire c'est un périmètre qui est coupé en deux quoi. Il est amputé d'une partie du de son périmètre si on refuse l'Allemand et la mobilité » (C2, l.284 286).

Le territoire de **C3** serait lui marqué par la présence d'une agglomération (C3, l. 10 11) et sa position centrale. En effet il dispose selon C3 d'un appareil de formation diversifié et riche irriguant l'ensemble de la région (C3, l. 20-28). Toutefois, ce territoire n'est pas homogène étant donné qu'il inclut deux intercommunalités et plusieurs communes de taille importante :

« mais quand même dans un territoire qui est effectivement composé, je dirais cette difficulté là. C'est communauté urbaine, deux communautés deux COMCOM, à l'intérieur de cette communauté urbaine, de des grosses communes comme [Ville] »(C3, l.624-628)

Cette hétérogénéité est même présentée comme une difficulté potentielle pour la mise en œuvre du projet

« Après la difficulté effectivement peut être du CCTEFP, c'est par rapport voilà par rapport au territoire euh concerné donc, je ça on a encore quelques interrogations, on a quand même un territoire communauté urbaine, mais tu le sais bien puisque tu avais participé, on a quand même deux territoires [...]qui sont dans le bassin mais qui ne sont pas dans qui sont hors de la communauté urbaine puisque c'est qui ont des caractéristiques un peu à part. » (C3, l.463-467).

C4 intervient sur le même territoire que **C2** mais l'aborde sous l'angle des entreprises. Elles sont pour la plupart des PME et manqueraient de visibilité, étant focalisées sur leur activité quotidienne. Ce manque de visibilité affecterait leur stratégie, d'autant que selon **C4** elles subissent les évolutions des donneurs d'ordre. (C4, l.83-100).

C5 présente « son » territoire, comme peu attractif, notamment pour les jeunes, du fait de l'absence de formations de niveau supérieur (C5, l. 55,56). Ce manque d'attractivité et l'exode des populations jeunes mentionné dans la thématique « Actifs » mènerait à une faible représentation des actifs de niveau BAC dans la population (C5, l.39-44). De plus, le territoire comporte des zones rurales jugées

très enclavées, ce qui affecterait les demandeurs d'emploi et accentuerait leur précarisation. (C5 l.197-201)

Le constat de C5 est clair, son territoire est marqué par une problématique « de niveau plutôt faible en [département] de culture générale y a des basiques aussi à reprendre. »(C5, l.187-188)

En ce qui concerne les entreprises, ces dernières sont majoritairement des TPE, rendant difficile la mise en œuvre d'une démarche GPEC

« la difficulté en [département] euh c'est que la GPEC est peu développée et encore moins développée parce que 93 % des entreprises c'est des moins de 10 salariés » (C5, l. 103-104).

Choisissant un autre angle, **C6** développe un discours axé sur les acteurs et les structures présents sur le territoire. Sur un des bassins d'emploi constituant son territoire d'intervention, il existe en effet une « structuration stratégique » avec la présence de plusieurs intercommunalités très actives. Ces structures forment un « noyau » du fait de leur proximité géographique voire politique (C5, l. 589-601).

Toutefois, cette structuration et la présence d'acteurs forts n'est pas obligatoirement un atout selon elle.

« Et euh même quand c'est facile, même quand un territoire structuré comme par exemple [Territoire A], moi je revendique ça, depuis très longtemps, on me dit ouais mais c'est [Territoire A], c'est bien c'est facile. C'est pas si facile que ça. C'est pas parce que les choses sont organisées, que c'est plus facile, c'est facilitateur, mais c'est pas plus facile. Sur [Territoire B] c'est autre chose, faut trouver le bon biais pour amener la bonne personne, la bonne structure, à travailler. » (C6, l.577 583)

Au final, C6 présente l'un de ces deux territoires sous un jour apparemment positif.

« ce qui est très intéressant notamment sur un de mes territoires, c'est que on est dans cette démarche là, dans cet état d'esprit, de créativité, de sortir des sentiers battus euh de pouvoir apporter des réponses concrètes aussi aux entreprises, et de pas être uniquement dans la réflexion, ou dans euh euh (bruit de bouche) on est dans les deux, c'est à dire dans la réflexion, dans la méthodo, et aussi dans la mise en œuvre »(C6, l.323-326)

C7 intervient sur un territoire considéré comme rural composé de 2 bassins d'emploi. L'un d'eux est marqué par la saisonnalité (C7, l.39-44). Tous doivent faire face au vieillissement des actifs dans

certaines secteurs d'activité (C7, I.115-121). Elle signale également que parallèlement au vieillissement global de la population, les jeunes diplômés sont de plus en plus nombreux sur un des bassins d'emploi (C7, I.578-581).

Toujours selon C7, l'activité économique du territoire est structurée autour de quelques grands axes représentant des enjeux importants pour son développement : filière bois, écoconstruction, enseignement supérieur (entre autres). Ces éléments sont repris du Pacte Lorrain. (C7, I. 329-340).

Les seuls constats posés par C8 sur cette thématique sont ceux d'une crise durable et de difficultés économiques pour l'ensemble des territoires (C8, I. 72-74). Il mentionne également un territoire doté d'un bon partenariat (C8, I.648-650).

1.5. Organisation/Activité :

A travers les entretiens, les acteurs interrogés dessinent une organisation en évolution et complexe de part son mode de fonctionnement et ses objectifs. .

1.5.1. Une mission en évolution

L'organisation à laquelle appartiennent C1, C2, C3, C4, C6, C7 aurait pour objectif de sécuriser le parcours des lorrains. Pour ce faire il s'agirait de les aider à « formaliser [leur] parcours, à travailler leurs compétences tout en levant les freins à l'emploi et à la formation » (C1, 203-205). L'atteinte de cet objectif passerait par l'organisation de l'offre de formation (C1, 262-275). A cela s'ajoute « la prise en charge des bâtiments, des charges relatives à la formation initiale, le financement de l'apprentissage et de la qualité de l'apprentissage. » (C1, 313-316)

Son objectif final est formulé de la manière suivante par un des acteurs : « faire baisser effectivement ce taux de chômage, de qualifier aussi le public le plus faiblement qualifié, hein de accéder à un niveau de compétences qui permette de d'accéder à l'emploi » (C3, I.256-258). Cette mission serait amenée à évoluer avec l'acte 3 de la décentralisation, dont l'impact n'est pas encore totalement clair. (C1, I.322-345).

Conjointement à ces changements pour l'ensemble de l'organisation, le service que dirige C1 semble également évoluer. En effet, la gestion de certains dispositifs semble devoir être abandonnée, et le

mode de fonctionnement revu. C1 mentionne une évolution vers de « l'animation de partenariat local au service de l'emploi et de la formation » (C1, l.357-384).

La gestion de partenariats sur les territoires permettrait à l'organisation de devenir « un acteur central [favorisant] vraiment la communication et les liens les échanges et permett[ant] du coup d'optimiser les moyens et les contraintes de chacun [des partenaires] . » (C4, l.188-195)

Cette nouvelle organisation aurait pour finalité la « rationalisation de l'outil de formation déployé sur les territoires [...] et l'animation d'un rapprochement avec les dynamiques entreprises » (C1, l. 390-409). Ce rapprochement pourrait « permettre au territoire de se développer, le territoire va permettre à l'entreprise de se développer. C'est le cœur de l'idée démarche compétences territoriale » (C1, l.427-434)

1.5.2. De la complexité

Néanmoins cette activité semble complexe et compliquée (C2, l.452), du fait de l'absence de règlement d'intervention, à laquelle se serait substituée une invention permanente de règles et de contraintes (C2, l.490-497)

La complexité viendrait aussi du fait de devoir considérer le besoin en formation comme une construction prenant en compte l'existant. « c'est très complexe parce que le besoin de formation, on ne peut pas l'isoler du besoin unique du territoire, mais on est obligé aussi de le construire avec l'existant en termes d'infrastructures » (C3, l.50). En effet, il faut « répondre aux besoins économiques d'un territoire et de ses entreprises en termes de compétences, mais [il y a] aussi tout un appareil de formation très très structuré [...] qu'il faut faire vivre aussi sur sur le territoire » (C3, l.44-60)

Les nouvelles pratiques pourraient également accroître la complexité ressentie par les acteurs. En effet, elles vont devoir s'intégrer aux pratiques existantes, qui peuvent parfois reposer sur l'application de directives :

« aujourd'hui on renverse un peu la vapeur même s'ils maintiennent bien sûr les directives nationales qui vont redescendre sur les territoires, mais aujourd'hui on leur demande d'avoir cette double clé d'entrée, c'est à dire mettre en place du descendant directement du national sur les territoires avec des plans d'actions mais aussi aujourd'hui de par la CAR qui a été signée, c'est de se dire "bah voilà ce territoire là est spécifique » (C3, l.232-236).

1.6. Le Projet : impactera ? Impactera pas ?

1.6.1. Perceptions du projet par les acteurs interrogés

Selon C8 les CCTEFP « s'inscrivent tout à fait dans « [une] démarche ou on part effectivement des problématiques. On identifie les enjeux des territoires, on se réunit autour de ça et on on identifie un certain nombre d'actions qu'on suit, qu'on évalue » (C8, l.341-348). Le projet permettrait un gain de temps sur les territoires, les enjeux faisant consensus pour tous les acteurs, même si sa mise en œuvre demandera un investissement important dans un premier temps. (C8 l.550-574)

Appartenant à la même organisation, C5 est très motivé par le projet, les CCTEFP étant amenés à devenir une nouvelle instance, une structuration nouvelle. (C5, l.293-295). Parallèlement, les partenaires de C7 seraient convaincus de la pertinence du projet CCTEFP, le voyant comme un projet à fort potentiel (C7, l.225-228).

Le projet est également perçu comme pouvant contribuer à améliorer l'existant, notamment en rendant visibles les changements de posture des partenaires :

« aujourd'hui le cas, quand tu as des des changements de posture euh voilà les personnes disent non non j'ai jamais dit ça, parce que à un moment donné elles ont affiché une autre, c'est pas grave en soi de changer de posture, mais il faut assumer de changer de posture. »
(C4, l.612-629)

Le projet est également présenté comme indispensable, permettant aux acteurs de développer leur capacité à élaborer une stratégie fondée sur une méthodologie solide (C6, l.563-577).

A contrario, il est une source d'inquiétude pour un des acteurs, qui constate qu'un de ses territoires n'avance pas, le projet demandant un fort investissement personnel « C'est énergivore et chronophage » (C6, l.465-473). *Parallèlement la production d'un plan d'action à l'échelle de tout un territoire serait « très très ambitieux », voire « titanesque »* (C3, l.402).

1.7. Quel accueil par les partenaires ?

Pour C7 ses partenaires et elle-même ont toujours travaillé de la manière décrite par le projet. Il serait donc bien accueilli (C7, l.619-630). Elle dit communiquer déjà largement autour du projet sur le territoire et solliciter les acteurs amenés à rejoindre le CCTEFP. (C7, l.659-680)

C6 partage cette impression, et pense que la mise en œuvre du projet va formaliser les pratiques existantes :

« la formalisation ce qui est une étape importante, euh ça va formaliser ce qu'on se dit, ça va formaliser à un moment donné un partage [...] et donc ça va stabiliser et rendre une traçabilité (C4, l.243) »

Pour un des acteurs, les 3 organisations à l'origine du projet devraient se porter garantes de la mise en œuvre des CCTEFP. En cas de réussite, le CCTEFP permettra selon lui « de réunir l'ensemble des partenaires de l'emploi et de la formation mais plus large aussi l'ensemble des forces vives d'un territoire » (C1, l.159-161). Cette intégration de partenaires inédits permettrait *d'avoir de nouveaux discours et regards sur les problématiques emploi-formation* :

« on sera vraiment sur de l'échange, ce qui à mon sens est important aussi dans le cadre des CCTEFP, on sera aussi sur euh peut être des partenaires qu'on n'a pas l'habitude euh je veux dire d'entendre ou d'écouter tout simplement. » (C3, l.365-375)

De plus, même si la réalisation du diagnostic partagé est une mission parmi d'autres pour les partenaires (C4 l. 578-585), la mise en œuvre des CCTEFP pourrait avoir comme impact de développer la légitimité de certains acteurs sur le territoire. (C6, l.343-359)

Ainsi, le projet semble être bien perçu par les acteurs interrogés, qui soulèvent toutefois quelques questions quant à sa faisabilité. Selon eux il serait bien reçu par les partenaires territoriales et aurait pour conséquence de formaliser des pratiques existantes.

1.8. Les Partenaires/Le Partenariat : pratiquer ensemble

Avant de nous pencher sur les discours émis dans cette thématique, une question nous semble devoir être abordée. Qui sont les partenaires ? Le graphique ci-dessous présente les mentions faites de chacun des acteurs relevés dans la catégorie « Partenaires Partenariat » de notre corpus.

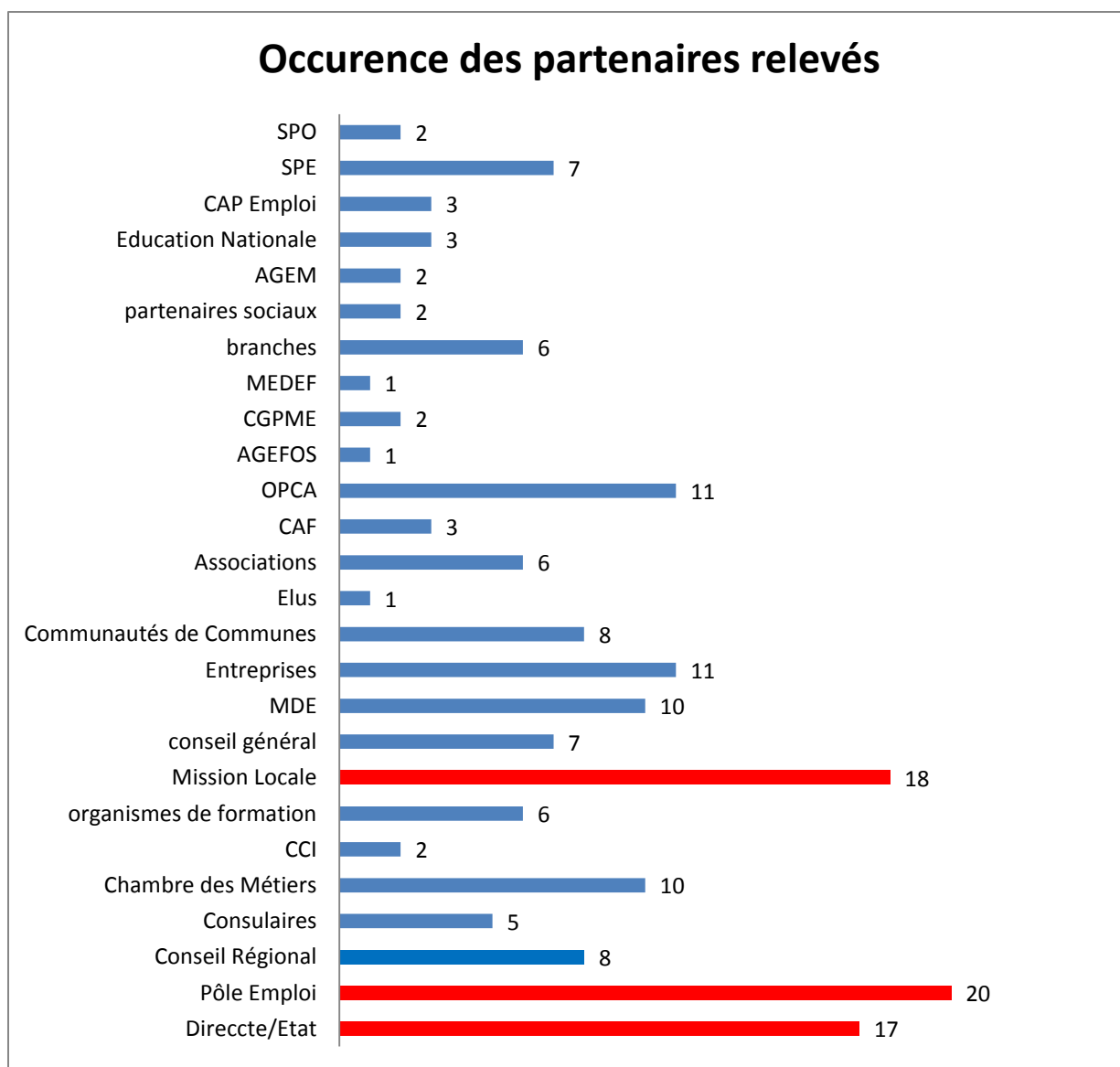


Figure 19 Partenaires Mentionnées dans la Thématiques "Partenaires/Partenariat"

1.8.1. Caractéristiques des partenaires

En premier lieu, les partenaires paraissent très nombreux : « on a sur le papier pléthore de partenaires » (C2, I.523-527). Ailleurs, les partenaires sont « une multitude » (C7, I.483-484). Ils organisent alors des groupes de travail thématiques, auxquels sont invités les acteurs les plus pertinents. (C7, I.583-591). Leurs relations sont « bonnes » et tous sont « ouverts » :

« ça se passe BIEN euh y a pas de souci euh je rencontre pas de soucis et puis si on est pas d'accord on en parle euh ils sont assez ouverts pour ça d'ailleurs moi aussi. » (C7, l.602 606)

A l'échelle de la région, les partenaires se rencontreraient très régulièrement autour des problématiques emploi-formation et de nouveaux acteurs pourraient se joindre à la réflexion. (C1, l. 163-179).

C4 partage ce constat quant à la récurrence des acteurs rencontrés (C4, l.587-596). Qui plus est ils auraient une « culture de solidarité » sur son territoire (C4, l.431). Elle remarque même que le lieu de résidence semble avoir un impact sur ses relations avec les partenaires locaux :

« ce qui me freinerait plutôt aujourd'hui je dirais que c'est le fait de pas vivre en [Territoire] par exemple hein [...] dans le partenariat c'est quelque chose qui est important qui revient souvent, on me pose souvent, on me l'a jamais posé mais on me pose aujourd'hui souvent de savoir où j'habite. [...] j'ai l'impression que le lieu de résidence a un impact sur ton intégration ou pas en [territoire]. »

Ces mêmes acteurs seraient engagés dans des relations interpersonnelles plutôt qu'interinstitutionnelles (C2, l.525-526). Leur action serait organisée autour de 3 axes : la précarité des salariés (C2, l.266-270), la prévision des évolutions des métiers (C2, 245-252), et la réduction de l'impact des crises structurelles (C2, l.88-102).

Une bonne partie du discours de **C6** donne une part importante à l'un des partenaires identifiés sur son territoire. Dans sa représentation, ceux-ci sont organisés en « noyau » (C6, l.600) ou « structuration stratégique » (C6, l.589). L'un de ces acteurs aurait une méthodologie forte et aurait compris l'intérêt du projet CCTEFP du fait de sa participation à une Démarche Compétences Territoires⁹ (C6, l.515-526). Toutefois, il rencontrerait actuellement des difficultés du fait d'une évolution de son cahier des charges et d'une baisse des financements venant de l'Etat. (C6, l.535-539)

1.8.2. Différents types de partenaires et partenariats

Pour **C4**, deux types de partenaires sont à associer aux démarches. Les partenaires « externes », appartenant à d'autres organisations, et les partenaires « internes ». Ils seraient associés aux projets

⁹ DCT : terme utilisé au sein du PSPV, désigne une forme de gestion territoriale des emplois et des compétences.

liés à leur domaine d'expertise (C7, l.282-297), en ayant un « rôle de transmission d'information » à l'intérieur de l'organisation. (C4, l.400-413).

C5 présente les différents types de partenariats présents sur son territoire : le partenariat conventionné, le partenariat institutionnel, le partenariat opérationnel, le partenariat économique. (C5, l.656-683). Il mentionne également des partenariats dans le cadre de « grandes opérations [comme] SAFRAN. (C5, l.700)

C3 a la particularité de devoir développer le partenariat avec la communauté urbaine présente sur son territoire (C3, l.77-80). De plus, les relations avec cette organisation et les travaux menés par l'ensemble des partenaires vont devoir tenir compte du découpage territorial induit par les politiques de la ville. (C3, l.496-507). Elle souligne également que les partenaires doivent concilier la mise en œuvre des politiques territoriales avec leurs propres objectifs (C3, l.218-293). Il s'agit selon elle d'une nouvelle façon de travailler pour une partie des acteurs (C3, l.265-272).

1.8.3. L'action des partenaires : pourquoi le partenariat ?

Les partenaires auraient aujourd'hui pour obligation de réfléchir à comment « harmoniser, homogénéiser et coordonner [leurs] manières d'intervenir, étant données les contraintes budgétaires communes. (C1, l. 221-234).

A titre d'exemple, C5 présente divers exemples d'actions conçues et organisées en partenariat, développant selon lui une démarche collective sur le territoire (C5, l.229-234). Il s'agit de partir d'une problématique commune pour construire une action qui sera alors « complètement partenariale, structurée, organisée et on sait à l'intérieur qui fait quoi. Et on a un pilote [...]. » (C5, l.332-345). Il souligne également l'importance d'avoir un objectif commun à tous les partenaires et un rôle défini pour chacun. Cette démarche permet selon lui d'intervenir en complémentarité les uns des autres. (C5, l.351-352)

En occupant la fonction de directeur territorial, il considère être au cœur du partenariat (C5, l.759).

Pour C7, l'un des rôles des partenaires est de vérifier l'opportunité et la faisabilité des actions de formation en cours d'élaboration sur le territoire. (C7, l. 263-269).

L'un des acteurs interrogés pose clairement la question suivante « pourquoi est-ce qu'on fait un partenariat ? » (C8, l.279). Pour répondre à cette interrogation, l'organisation de C8 mènerait régulièrement une évaluation des partenariats existants au niveau départemental et local.

En effet, l'objectif de la mise en place d'un partenariat serait de « nouer des relations gagnant-gagnant [...] durables dans le temps [...] [où les partenaires] se retrouvent autour d'objectifs communs ». Dans cette relation, il s'agirait pour chacun de « se mettre à la place de l'autre, comprendre son cadre de de de référence et [...] trouver effectivement la meilleure façon qu'il y a de de nouer un partenariat » (C8, l.385-400).

A travers cette démarche, les partenaires pourraient nouer des relations de confiance et identifier les convergences entre leurs objectifs. (C8, l.422-427). Il serait tout aussi essentiel d'avoir une « vision claire de là où on veut aller avec nos partenaires » et d'avoir construit une « stratégie partenariale » avant de nouer un partenariat. (C8 l.466-473)

Dans ce contexte, le partenariat « repose sur la confiance sur chaque partenaire et sur l'humilité » (C4, l.739-740).

1.9. Difficultés et risques : de la bonne gestion des ressources.

1.9.1. Organisation et objectifs : des contraintes multiples

Tandis que l'éloignement de l'échelon régional des problématiques de terrain rendrait difficile de développer un regard expert sur ces sujets (C1, l.246), C5 mentionne des difficultés liées au manque de vision à moyen et long terme de son organisation (C5, l.134-135 ; l.99-107). Ce manque de vision peut être lié au « travers » qu'il identifie chez l'ensemble de ses partenaires « C'est un petit peu le travers de aujourd'hui de de tous autant qu'on est on passe vite à l'action sans passer aux phases d'analyse et de stratégie ». (C5, l.391 393)

Son organisation devrait de plus mettre en place des partenariats même s'ils sont peu opportuns :

« un partenaire vient nous voir et il veut une convention, [...] on fait une convention parce que voilà c'est pas bien de refuser à quelqu'un de faire une convention, mais finalement ça fait c'est pas piloté, y a pas d'objectifs clairs et on se réunit » (C8, l.328-334)

A ce défaut d'objectif commun et de pilotage s'ajoutent l'absence de langage commun et d'enjeux partagés chez les partenaires (C8, l.523-530). C4 souligne également que le discours développé par son organisation n'est pas forcément commun aux partenaires (C4, l.502-506 ; l.544-550), allant jusqu'à susciter des incompréhensions sources de blocages :

« je pense c'est qu'on se rende tous compte qu'on parle de la même chose même si on emploie les les démarches, enfin si on est sur des démarches qui peuvent à premier abord sembler différentes alors qu'elles sont elles sont complètement les mêmes voilà » (C4, l.555-561).

La multitude de problèmes quotidiens à gérer pour les acteurs territoriaux (C8, l.452) et la multiplicité des problématiques à aborder successivement (C8, l.574-577) affecteraient tout autant la qualité des partenariats.

Ce mode de fonctionnement affecterait alors comment les organisations pensent leur action « on réfléchissait on était sur des moyens [...] et pas sur le pourquoi des choses » (C8, l.638-640).

En lien avec ces remarques sur le mode de fonctionnement des organisations, la nécessité de « rendre compte » serait une difficulté potentielle pour la mise en œuvre du projet (C3, l.280-284), d'autant que certains des partenaires pilotes ont leurs propres actions à mener :

« on sait très bien que cette difficulté là, voilà. [Territoire] euh ça représente déjà une difficulté de travailler avec Pôle Emploi y a six agences pôle emploi. [...] Donc à partir de là on a donc six directeurs de pôle emploi, six plans d'actions, spécifiques Pôle Emploi. » (C3, l.667 673)

Les partenaires auraient de plus des difficultés à dépasser leur propres contraintes pour « essayer de répondre aux prérogatives de l'autre en étant humbles [...] en imposant pas [leur] loi et en imposant pas [leur] façon de voir » (C4, l.732-751)

Dans l'un de nos entretiens, la mise en œuvre du projet et les évolutions internes à l'organisation mentionnées dans les thématiques « Projet » et « Organisation » mèneraient à un changement de culture de travail. Les acteurs devraient passer d'une gestion de dispositif à une gestion de projets, sans être pour autant formés à la gestion de projet. Cette absence de formation ferait que chaque acteur peut envisager les choses différemment (C4, l.256-263).

Enfin, selon C4 les représentations des partenaires territoriaux sur son organisation et leur propre culture de travail doivent être prises en compte dans ce contexte de changement :

« parce que les partenaires sont aussi habitués à nous voir travailler dans une gestion de dispositif et le changement de cap, aller sur de la gestion de projet et monter d'abord un projet clairement avant de parler des outils qu'on va mettre en place, c'est c'est difficile à à accepter et à intégrer. » (C4, l.271-276)

1.9.2. Trop de partenaires trop peu de ressources ?

C2 dit avoir « du mal à travailler avec des partenaires sur l'ensemble des actions qui seraient pertinentes pour un territoire tout en sachant qu'y aura pas un quart de ces actions qui verra le jour » faute de financement (C2, l.456-458).

Qui plus est, être trop nombreux pourrait nuire à la précision des travaux. (C3, l.130-136).

« parce que sinon on on passait à côté de choses à notre avis et mais la la difficulté elle est celle là, c'est la multiplicité c'est le le nombre très important de partenaires qui aussi à un moment peuvent te dire bah on se perd [...] dans la réflexion. Ou on va trop loin sur un point et puis euh on ne fouille pas assez l'autre. » (C3, l.201-205)

De même, le grand nombre d'acteurs intervenant sur les problématiques « emploi-formation » peut être contre-productif. Elle illustre son propos avec l'exemple d'une entreprise ayant de fortes difficultés à recruter malgré l'aide disponible sur le territoire (C7, l.457-468 ; l.472-474).

Ainsi, l'objectif de C7 est clair, elle aimerait associer au projet des « personnes qui peuvent se rendre disponibles et qui sont intéressées » (C7, l.728). Certains partenaires ne seraient en effet pas en mesure de s'investir dans le projet du fait d'un manque de temps à lui consacrer (C7, l.369-377).

1.9.3. La notion de « Jeux d'acteurs »

Ces mêmes partenaires mettraient en œuvre des « jeux d'acteurs » qu'on ne peut pas « maîtriser » (C4, l.441-454). A titre d'exemple, C4 a été prévenue que l'information pouvait circuler rapidement entre les partenaires et influencer son image sur le territoire (C4, l.460-465).

« si un jour t'as t'as été mal interprétée quelque part ça peut exploser aussi. Faut faut faut toujours garder en mémoire ce risque » (C4, l.639-641)

Ainsi, il faudrait garder à l'esprit que même si les partenaires entretiennent de bonnes relations interpersonnelles, ils n'appartiennent pas à la même organisation. Il s'agirait alors de rester attentif aux potentiels comportements opportunistes de certains acteurs, pouvant tenter de récupérer le travail réalisé. (C6, l.535-555)

C6 interprète les raisons de ces comportements dans le passage suivant :

« c'est les jeux d'acteurs, c'est les personnes, c'est ça renvoie aux compétences malheureusement de certaines personnes, euh (pause 3"), c'est euh c'est la peur je pense aussi euh de de d'être peut être désinvesti de quelque chose alors qu'au contraire ça ne peut que permettre d'accroître les compétences de chacun » (C6, l.478-482)

C8 mentionne la présence de « logiques d'acteurs » (C8, l.652) freinant la mise en œuvre du projet. Ces logiques d'acteurs viendraient s'ajouter à des contextes politiques compliqués sur certains territoires (C8, l.661-668). L'association de ces deux éléments pourrait amener à des malentendus, ou à une absence de communication entre les acteurs, voire à l'émergence de « logiques de concurrence » sur le territoire (C8, l.670-674).

1.9.4. Adhésion et légitimité

Pour C3, l'interrogation majeure est due à l'intégration d'un acteur inédit à la réflexion sur les problématiques « emploi-formation ». Elle parle d' « un nouveau défi pour demain [...] par rapport à un nouveau partenaire au niveau de l'emploi formation » (C3, l.89-90). La non adhésion de cet acteur est présentée un risque majeur, tandis que les autres acteurs peuvent être difficiles à mobiliser durablement et à réunir (C3, l.519-531).

Pour C6 les partenaires sont investis à des degrés divers dans la mise en œuvre du projet. Cet investissement est plus ressenti comme un manque de la part des institutions que des agents « ils sont investis en tant que personnes, parce que y a des bonnes volontés » (C6, l.369-377). Certains n'auraient cependant pas mesuré les enjeux du projet (C6, l.402).

En ayant souhaité associé un élu local, expert dans certains domaines de la vie économique de son territoire, C7 a identifié une problématique non exprimée dans le reste du corpus. Parce que le

CCTEFP est défini comme une instance technique, la nature politique de certains acteurs les rendrait impossibles à associer (C8, l.691-720).

C2 ajoute enfin que le départ d'un des dirigeants signataires de la lettre de mission pour la mise en œuvre du projet freine son avancée sur le territoire :

« ils disaient, ils disaient qu'en plus XXX[Directeur Régional PE] a signé et il va partir il s'en fichent royalement. Voilà. Donc euh ça veut dire demerden sie sich (allemand). »(C2, l.637-640)

1.9.5. Cadrer, piloter, porter : un exercice risqué ?

Dans le but d'éviter une partie des risques identifiés, plusieurs des acteurs interrogés reviennent sur la nécessité de piloter les travaux sur les territoires (C5, l.794-798) et de les « cadrer » (C3, l.545-550). Selon C3, ce cadrage devra s'exercer sans que les partenaires pilotes territoriaux soient perçus comme des « maîtresses d'école » disant aux partenaires ce qu'ils doivent faire ou non. Ils n'auraient pas la légitimité pour adopter une attitude directive (C3, l.572-587). Dans ce contexte, l'application stricte d'une méthodologie ferait courir le territoire à la catastrophe :

« Parce que si on est vraiment trop euh scotchés en se disant on reste sur une méthode, c'est celle là et pas autre chose, on v- moi mon avis on va droit la catastrophe. » (C3, l.662 664)

Faute d'un pilote clairement identifié, C5 constate la présence d'actions qui « se croisent » (C5, l.313) et d'un grand nombre d'acteurs ne traitant pas de « l'essentiel » (C5, l.317). Cette multitude d'acteurs non pilotés affecterait le déroulement d'opérations partenariales sur son territoire (C5, l.711-712).

1.9.6. Le plan d'actions : source de difficultés ?

La nature même du plan d'actions territorial à produire pourrait être un frein pour la mise en œuvre du projet, les partenaires étant en attente d'éléments précis :

« c'est très difficile après d'être sur le territoire et d'être concret, d'associer les partenaires qui faut par rapport aux actions que tu veux mettre en place pour savoir si elles sont pertinentes,

on doit partager avec les partenaires pour savoir si c'est pertinent ou pas sauf que aujourd'hui on sera on on doit s'arrêter pour l'instant à cette identification d'actions, ce qui est déjà un grand pas, en même temps ça a son frein, c'est que tu peux pas aller plus loin et tu peux pas être concret et cette absence de concrétisation, peut être un réel frein chez nous ça c'est sûr »(C4, l.653-668).

A la vue des caractéristiques de son territoire, des difficultés et risques potentiels qu'elle se représente, C3 tient les propos suivant sur le plan d'actions attendu :

« le facteur de risque que je vois aussi c'est sur ce que je disais, le plan d'actions, ça ça me {bruit de bouche}, je trouve ça ambitieux. C'est ambitieux pour un territoire je. Donc c'est ambitieux et ça présente un risque, ça présente un risque de présenter un plan d'actions qui soit super [...] ça ne va pas derrière ça ne va pas apporter de l'eau à notre moulin et ça va pas aller dans le bon sens par rapport à l'emploi et on n'att- on n'accrochera pas le le secteur éco on n'arrivera pas à avoir un un travail de qualité si effectivement on sort des choses complètement généraliste. Comment faire différemment sur un territoire aussi vaste ? » (C3, l.595-609)

Un des acteurs interrogés résume son ressenti de la manière suivante :

- *Je veux dire que moi j'ai pris l'habitude quand je fais une programmation de la partager donc avec mes mes [partenaires] en disant bah voilà ce que je compte proposer en fonction des retours que vous m'avez faits ou des stats que vous m'avez vous m'avez confiées. Voilà. hum. A contrario euh eux.*
- *et pourquoi selon toi ? ça*
- *parce qu'ils ont la tête dans le guidon parce que comme nous ils sont obligés de remonter des choses la veille pour le lendemain et puis et puis que bah voilà c'est acheté à Metz, c'est redistribué comme ça. Et ils en déduisent que XX voilà.*
- *humhum*
- *mais après l- voilà. C'est c-*
- *c'est devenu un luxe ? c'est devenu un luxe ?*
- *(inspiration forte)*

- *de pouvoir se poser et réfléchir ?*
- *oui. Aujourd'hui oui. Parce que tu passes plus de temps à à rendre compte que*
- *hum*
- *à réfléchir.(pause 4'') Moi j'ai des gens que je n'arrive plus à voir au local.*
- *humhum*
- *on on est bombardés de réunions les uns et les autres, on n'arrive plus. . [...]] on arrive plus à se voir.*
- *et donc ça c'est dû à aux injonctions*
- *charges de travail des uns et des autres, aux injonctions aussi, et aux aux différences de d'interprétation et de calendrier des des autres institutions) »*

1.10. Expérience

La thématique « expérience », traite globalement du parcours personnel et professionnel des acteurs. Elle nous a servi à construire le tableau de présentation des acteurs.

Comme nous l'avons expliqué dans la partie « Méthodologie » de ce travail, nous avons utilisé deux démarches complémentaires pour le recueil de données : les entretiens semi-directifs et l'observation de réunions. Nous présentons ci-après les résultats de ces observations.

2. Observations sur les réunions

2.1. Présentation des événements observés

Code	Type de réunion	Lieu	Objectif	Portée de la réunion	Organisations représentées	Nombre d'acteurs présents	Eléments notables
R1	Groupe de travail Tripartite	Pôle Emploi Nancy	Valider le document « Langage Commun » Elaborer procédure de mise en œuvre et lettre de mission CCTEFP	Régionale	Pôle Emploi Conseil Régional Direccte	6	Seconde réunion du groupe de Travail. Absence d'un des cadres dirigeant. Instituée par la réunion des pilotes régionaux du 27 01 2014.
R4	Groupe de Travail CCTEFP, interne Conseil Régional	Conseil Régional	Point d'étape sur l'avancée des territoires expérimentaux Examen du travail du territoire le plus avancé	Régionale	Interne CRL Idem que R2	8	
R8	Service Public de l'Emploi du bassin de Lunéville.	Agence Pôle Emploi de Lunéville	Actualités du territoire en termes d'emploi et de formation. Beaucoup d'échanges sur les problématiques liées au public jeunes. Présentation des CCTEFP à l'ensemble des partenaires amenés à en faire partie sur le bassin d'emploi. Présentation de la procédure de mise en œuvre des CCTEFP.	Territoriale	Sous Préfecture Pôle Emploi CRL PIJ CCI CMA E2C Conseil Général Missions Locales Education Nationale CAP Emploi 54 Samu Jeunes	17	Territoire non expérimental. Selon le délégué territorial du conseil régional, les partenaires travaillent très bien ensemble. Toujours selon lui, la qualité des échanges est un facteur important pour la réussite de la mise en œuvre des CCTEFP
R9	Service Public de l'Emploi Régional	Siège de Pôle Emploi Lorraine.	Présentation de la procédure de mise en œuvre des CCTEFP élaborée par les membres du groupe de travail tripartite aux cadres départementaux des 3 organisations partenaires, sous forme d'un powerpoint. L'animation est assurée par les cadres régionaux de ces mêmes structures.	Régionale	Pôle Emploi Direccte Conseil Régional	22	A la suite de cette rencontre, les directeurs départementaux de Pôle Emploi et de la Direccte ont pour consigne d'assurer la descente d'informations jusqu'aux agents de terrain. La procédure rédigée et diffusée ainsi que la lettre de mission pour la mise en œuvre du projet suivront cette réunion.

Tableau 6 Présentation des événements observés retenus pour l'analyse

Nous présentons ici les données recueillies lors de 4 des réunions observées au cours de notre immersion. Elles sont représentatives des types de rencontres observées : groupe de travail tripartite, groupe de travail interne à l'une des organisations pilotes, rencontre des partenaires territoriaux d'un des bassins d'emploi, réunion de l'ensemble des cadres territoriaux des 3 organisations. Toutes ont un lien direct avec le projet et sa mise en œuvre.

2.2. Données recueillies

■ R1

Figure 20 Répartitions des prises de parole relevées par individu

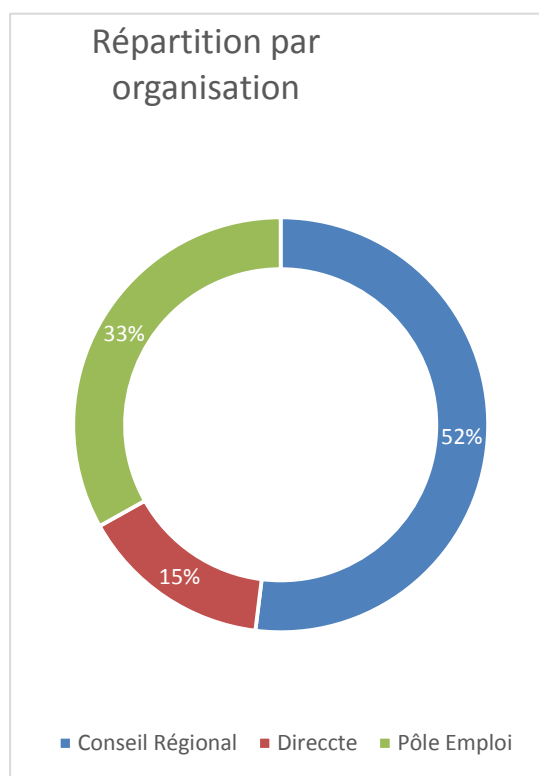
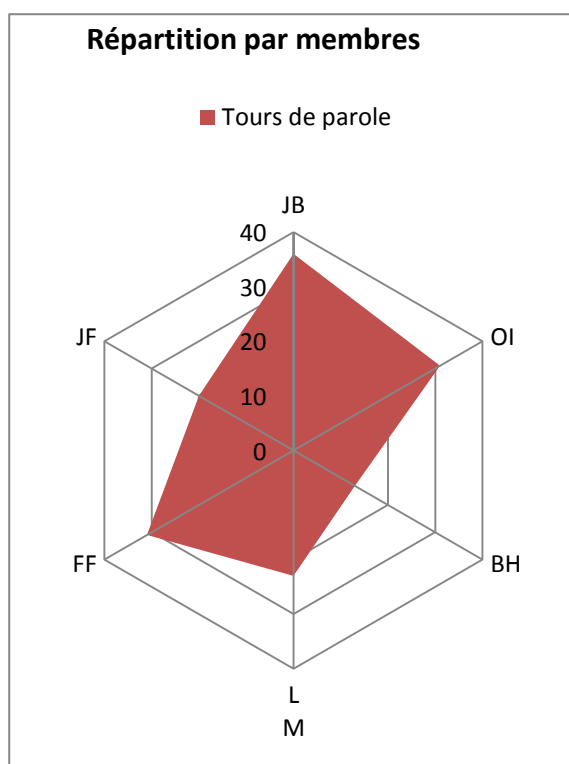


Figure 21 Répartition des prises de parole observées par organisation

Il s'agit ici de la deuxième réunion du groupe de travail tripartite à laquelle nous avons assisté. Cette rencontre avait pour objet de travailler à la création d'un document reprenant les éléments de langage communs aux trois organisations. C'est lors de cette réunion que les acteurs ont proposé la création d'une « procédure » pour la mise en œuvre des CCTEFP, en soutien aux agents territoriaux des trois organisations.

Nous observons un équilibre relatif des prises de parole entre les acteurs, mais en parallèle, la répartition en fonction des organisations donne une majorité de prises de parole pour le CRL.

■ R4

Cette rencontre interne au conseil régional de Lorraine devait permettre de faire le point avec les Délégués Territoriaux des 4 territoires expérimentaux et des métropoles sur l'avancée du projet et les éventuelles difficultés rencontrées. Elle avait également pour objectif d'étudier le travail réalisé par le territoire jugé le plus avancé et d'en dégager les éléments utiles sur les autres territoires.

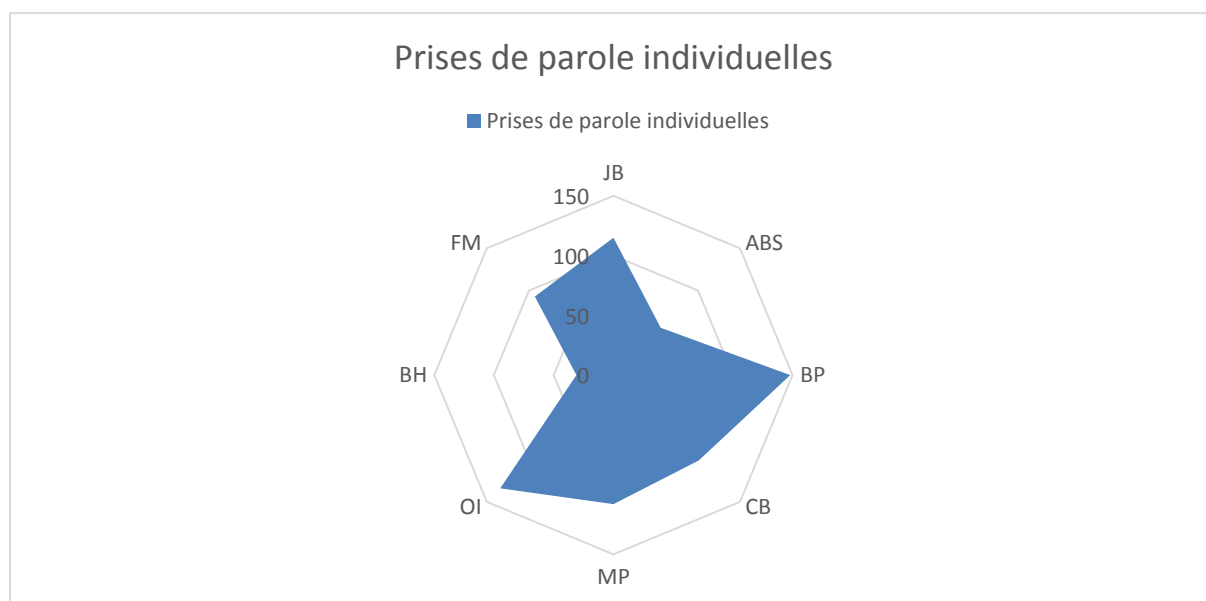
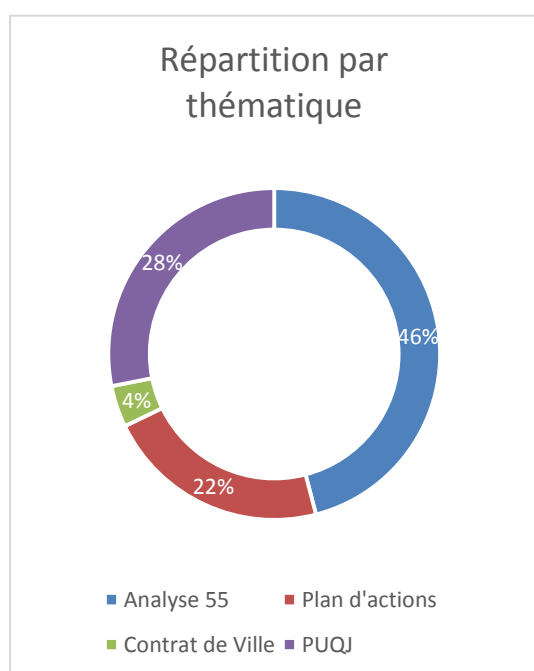


Figure 22 Répartition des prises de parole observées par individu



Les 3 acteurs ayant le plus participé sont donc JB, OI et BP. OI et JB sont cadres dans l'organisation et disposent de nombreuses informations sur les décisions prises par l'échelon régional et les organisations partenaires. BP est délégué territorial du territoire dont les travaux sont présentés.

CB, MP, ABS et FM sont déléguées territoriales également mais n'en sont pas au même stade que BP dans la mise en œuvre du projet au moment de la rencontre.

Figure 23 Répartition des prises de paroles par thématique 4

4 thématiques sont abordées : l'analyse réalisée par le territoire de BP et le plan d'actions sur lequel lui et ses partenaires ont travaillé, le Contrat de Ville et son impact sur le projet, le Plan Urgence Qualification Jeunes, un nouveau dispositif du conseil régional visant la qualification des jeunes lorrains.

La thématique la plus abordée est donc « analyse territoriale », suivie de « PUQJ », de « Plan d'actions ». Enfin « Contrat de Ville » ne comptabilise que 4% des échanges relevés.

Le graphique suivant fait la synthèse des données.

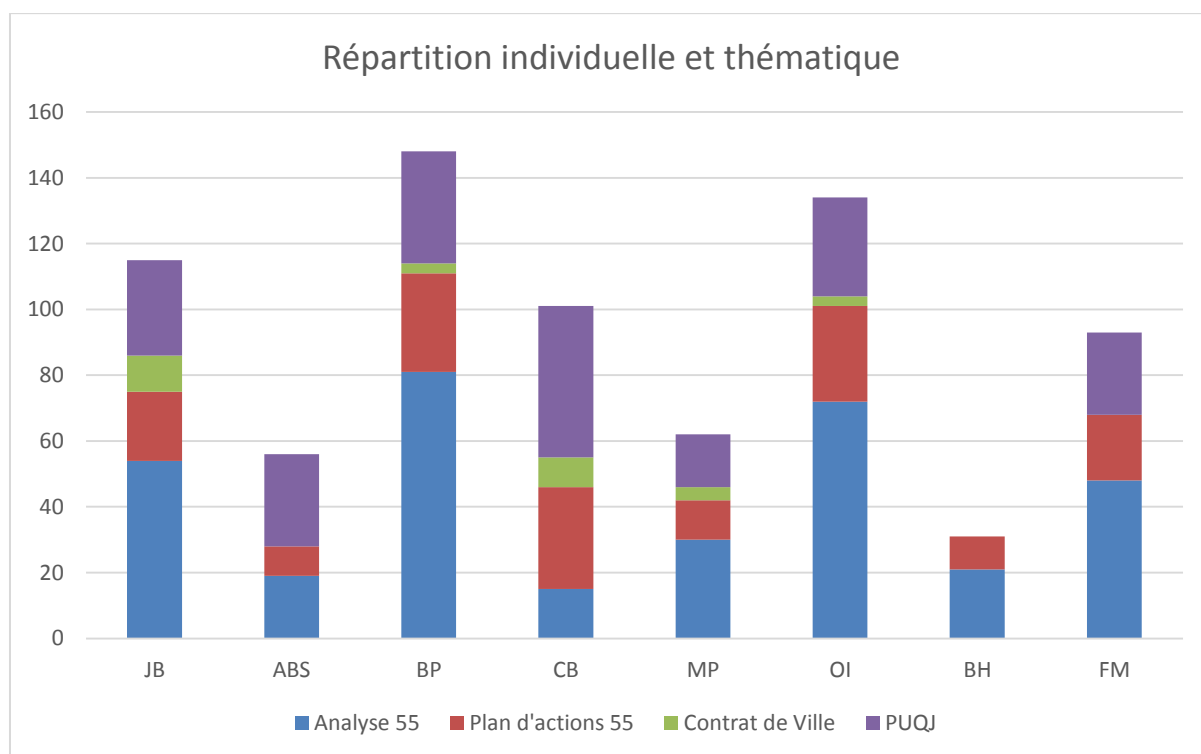


Figure 24 Synthèse des données pour R4

■ R8

Au cours de notre immersion nous avons pu accompagner l'ensemble des délégués territoriaux de la DDCQT. Nous avons été invité à R8 par l'un d'entre eux. Dans sa représentation du projet, cette rencontre pouvait fortement ressembler à ce que serait le CCTEFP sur ce territoire. Cette dernière avait pour objectif de présenter les CCTEFP à l'ensemble des membres du Service Public de l'Orientation du territoire, que le Délégué souhaitait associer au projet. Elle a eu lieu alors que le document « procédure » était en cours de diffusion.

N'ayant pas pu relever la civilité de l'ensemble des acteurs nous les désignons ici par leur organisation à l'exception du délégué territorial (PP) et nous-même (BH).

Sont représentés : Le Point Information Jeunesse, la Chambre du Commerce et de l'Industrie, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat,, l'Ecole de la 2eme Chance, le Conseil Général (service activité économique), la Mission Locale, le Centre d'Insertion et d'Orientation, La sous-préfète, la direction de Pôle Emploi Lunéville, le Délégué Territorial du conseil régional, La représentante du réseau FOCAL, le représentant de la DAIP, CAP Emploi 54, le Samu Jeunes.

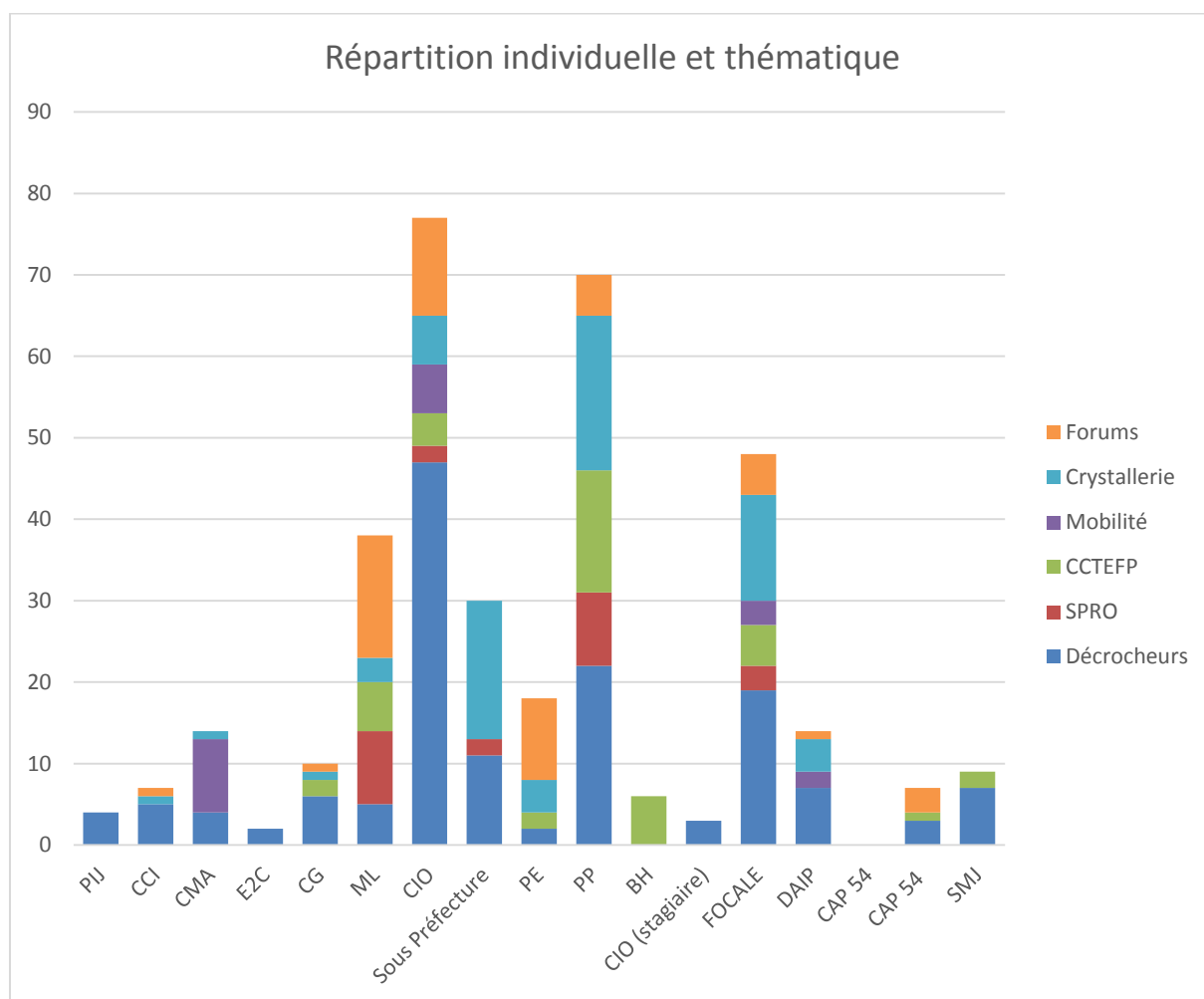


Figure 25 Synthèse des prises de parole observées pour R8

Beaucoup de thématiques différentes sont abordées au cours de la rencontre, certains acteurs n'ont pas de prise de parole relevées, les deux acteurs les plus actifs étant le CIO et PP(le Délégué Territorial), chargés de l'animation de la réunion. « CIO » organise les relances, sollicite les questions éventuelles. Dans la partie de la réunion consacrée à la thématique « décrocheurs », elle présente les données statistiques.

« PP » répond aux questions, donne des éléments d'information en lien avec le sujet abordé, il présente les CCTEFP en utilisant le support powerpoint élaboré par le groupe de travail tripartite.

« FOCALE » participe très activement, posant de nombreuses questions sur l'ensemble des thématiques.

« SP » anime avec « PP » et « PE » la partie de la réunion consacrée à la Cristallerie. Ils donnent différents éléments d'information sur l'actualité de l'entreprise et leurs relations actuelles avec cet acteur.

« ML » anime la partie de la réunion consacrée à l'organisation d'un forum sur le territoire, à destination du public jeune, tandis que « CMA » présente les derniers éléments dont elle dispose suite à une enquête concernant la mobilité des publics jeunes.

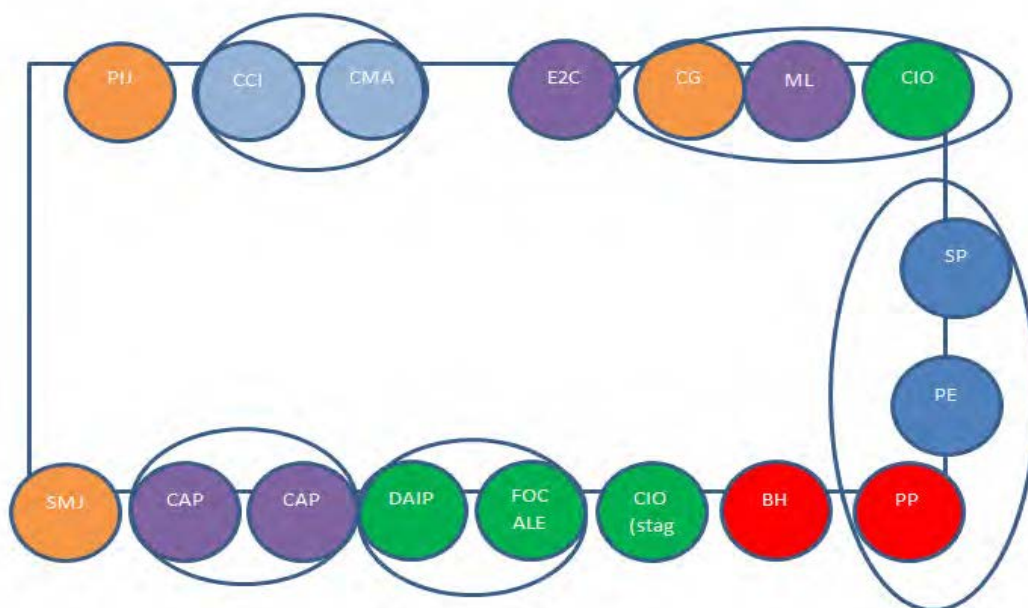


Figure 26 Position des acteurs dans la salle

La rencontre a lieu dans les locaux de Pôle Emploi, dans une salle de réunion pouvant accueillir environ trente personnes. Le schéma ci-dessus présente la répartition des acteurs présents autour de la table.

Chaque cercle représente un acteur, le code couleur signifiant l'appartenance au même groupe. En bleu foncé, les acteurs « ETAT », en rouge les acteurs « Conseil Régional de Lorraine », en vert les acteurs « EDUCATION NATIONALE », en bleu ciel les acteurs « CONSULAIRES », en orange les acteurs « COLLECTIVITES », en violet les acteurs « INSERTION ET ACCOMPAGNEMENT ».

Les acteurs entourés ensemble ont eu un nombre significatif d'échanges entre eux. Nous voyons donc apparaître 5 sous-groupes dans cette rencontre.

Les graphiques présentés ci-dessous présentent la répartition des thématiques abordées et la répartition par groupe d'acteurs.

Figure 27 Répartition thématique des prises de parole relevées

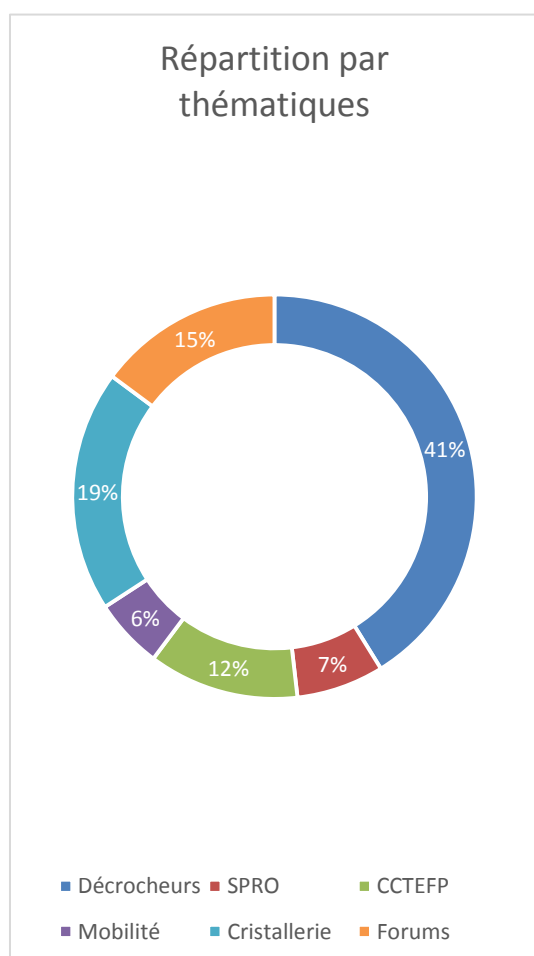
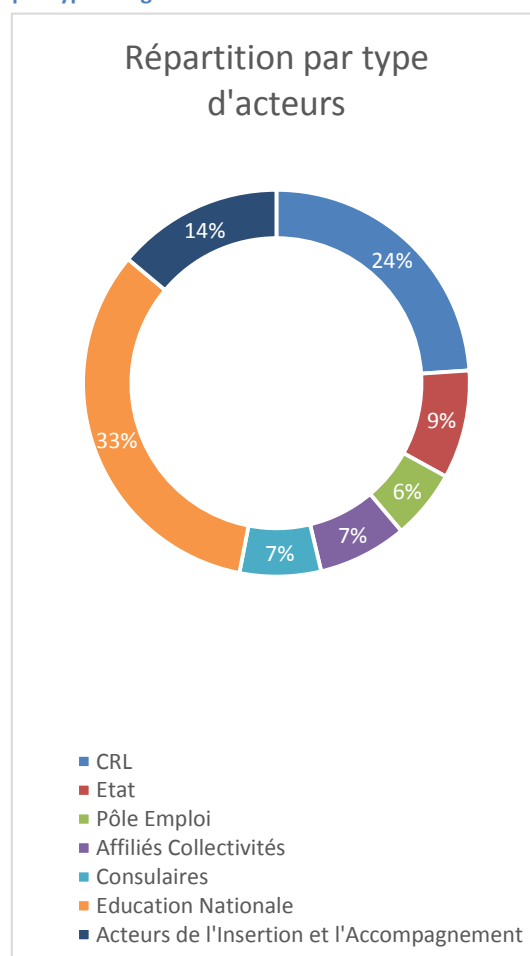


Figure 28 Répartition des prises de parole observées par type d'organisation



Les échanges se seraient donc centrés sur la thématique « Décrocheurs ». Le projet de mise en œuvre des CCTEFP comptabilise quant à lui 12% des échanges, arrivant en 4^{ème} position. La thématique « Cristallerie » occupe la seconde position.

Le groupe d'acteurs le plus actif serait donc « Education Nationale » qui compte 5 membres. En seconde position nous trouvons « Conseil Régional », comptant 2 membres, puis « Acteurs de l'Insertion et de l'Accompagnement », 4 membres.

■ R9

Acteurs présents

	Tranche d'âge	Sexe	Organisation	Echelon	Interactions visibles avec	Département	Fonction	Participation à la réunion	Remarques
RD	40-45	H	Direccte	Département	PS	54	Chargé de Mission		Beaucoup d'échanges avec PS
PS	40-45	H	Direccte	Département	RD	54	Directeur	Prise de parole sur l'avancée du projet CCTEFP sur son territoire	
JLL	45-50	H	Direccte	Département	FF	55	Directeur		Territoire mis en avant dans la présentation des CCTEFP. Territoire expérimental, est présenté comme étant le plus avancé dans le projet.
FF	50-55	H	Pôle Emploi	Département	JLL	55	Directeur	Présentation du travail mené dans le 55.	Idem que JLL. Membre du groupe de travail tripartite
FFI	45-50	H	Pôle Emploi	Département		88	Directeur	Beaucoup de questions à VK, PS, DG sur mise en œuvre du projet et sa nature.	
JDZ	35-40	H	Direccte	Région	LM		Directeur de Pôle		Officiellement membre du groupe de travail tripartite.
DM	55-60	H	Pôle Emploi	Région	VK, KG, PS		Directeur des	Présentation de Pôle	

							opérations	Emploi 2015 avec KG	
VK	45-50	F	Pôle Emploi	Région	KG, DM, PS, JF		Directrice de la stratégie	Animation de la réunion	Répond aux questions des acteurs affiliés à son organisation
DG	45-50	F	Pôle Emploi	Région	VK, PS, DM, JB		Directrice Régionale	Animation de la réunion	
PS	50-55	H	CRL	Région	JB, OI, VK, DG, KG		Cadre dirigeant	Animation de la réunion	
JB	55-60	H	CRL	Région	PS, OI, KG, VK, DG		Pilote CPRDFP	Explication sur projet CCTEFP	
OI	35-40	H	CRL	Région	JB, PS, MPH		Directeur	Présentation du powerpoint "mise en œuvre CCTEFP"	
MPH	40-45	F	CRL	Région	BH, OI		Directrice		
BH	25-30	H	CRL	Région	MPH		Stagiaire		
LP	55-60	H	Direccte	Département	MN	88	Directeur		
MN	50-55	H	Direccte	Département	LP	57	Directeur		
JF	30-35	H	Pôle Emploi	Région	VK, CS		Responsable service études et statistiques		
CS	50-55	H	Pôle Emploi	Région	JF		Chef du service partenariat stratégique		
KG	30-35	F	Pôle Emploi	Région	VK, PS		Responsable Service orientation, formations prestations	Présentation de « Pôle Emploi 2015 »	

Figure 29 Présentation des acteurs présents pour R9

Ainsi, 6 acteurs sont affiliés à la Direccte (en rouge), 8 à Pôle Emploi (en vert), 5 au Conseil Régional de Lorraine (en bleu ciel). Sur l'ensemble de ces acteurs, 12 interviennent à l'échelon régional, 7 au niveau départemental.

PS, DG, VK représentent la direction de leurs organisations respectives. OI présente le powerpoint sur les CCTEFP élaboré par le groupe de travail tripartite pour cette rencontre. KG présente un powerpoint sur la réforme « Pôle Emploi 2015 » et son impact.

La rencontre a lieu dans un endroit connu des membres, dans une salle située au 8^{ème} étage de la direction régionale de pôle emploi. Café, eau chaude, thé etc. sont à la disposition des acteurs. La

salle est suffisamment grande avec une table rectangulaire, des sièges confortables, des micros, deux rétroprojecteurs et deux écrans pour assurer un certain confort aux acteurs. La salle est lumineuse.

Le schéma suivant présente la répartition des acteurs dans la salle. Nous reprenons le code couleur du tableau pour les différentes organisations. Les acteurs ayant eu un nombre d'échanges remarquable entre eux sont entourés ensemble.

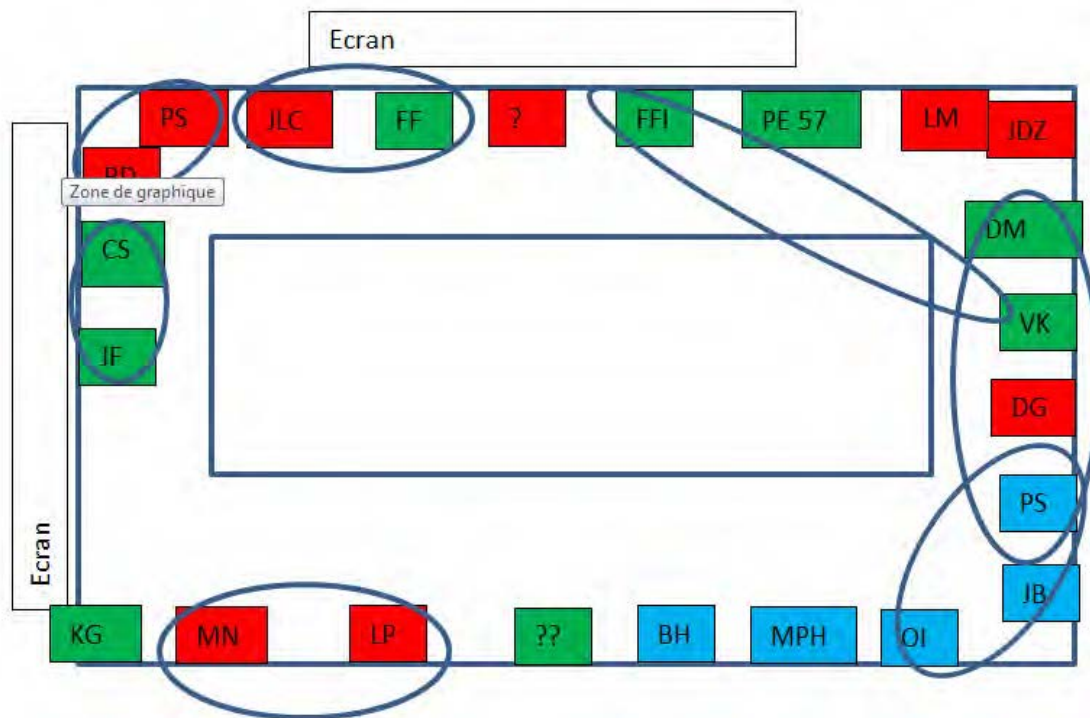


Figure 30 Position des acteurs dans la salle de réunion

Après avoir présenté les acteurs en présence et leur répartition dans l'espace, nous présentons ci-dessous les observations sur leurs prises de parole au cours de la rencontre.

Le premier graphique présente le nombre de prises de parole individuelles sur les 2 thèmes abordés au cours de la rencontre qui sont

- Les CTEFP : présentation des propositions pour leur mise en œuvre et clarification sur leur nature et objectif
- PE 2015 : présentation de la réforme en cours pour PE et son impact sur l'environnement.

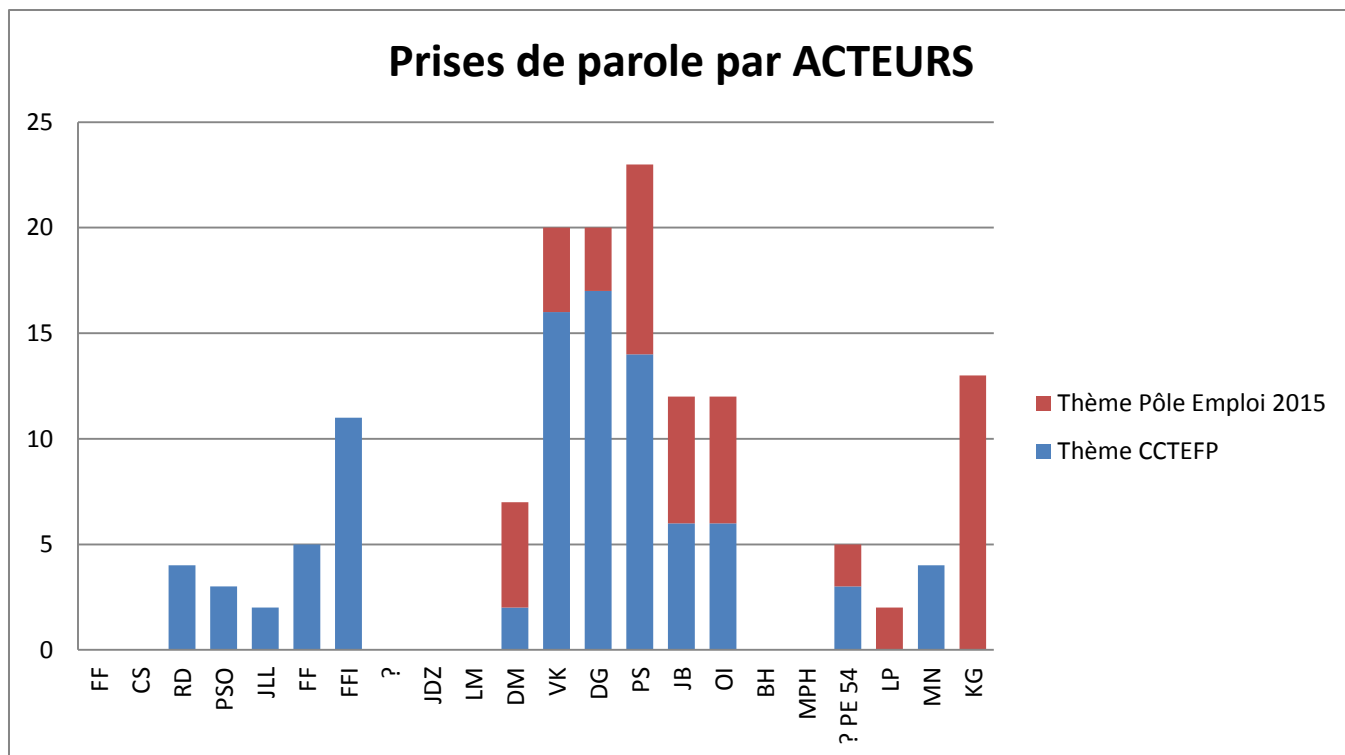


Figure 31 Répartition des prises de parole observées par individu

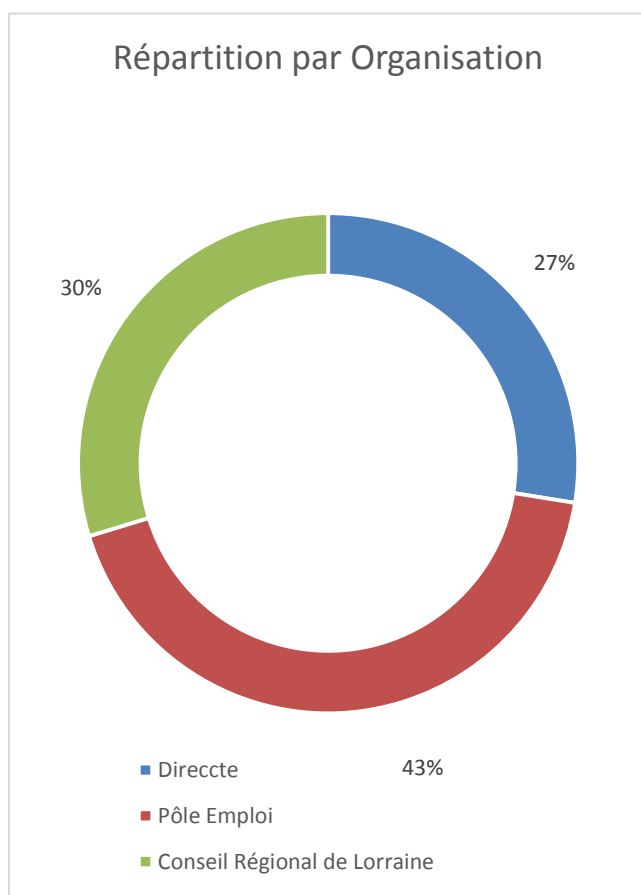


Figure 33 Répartition par organisation

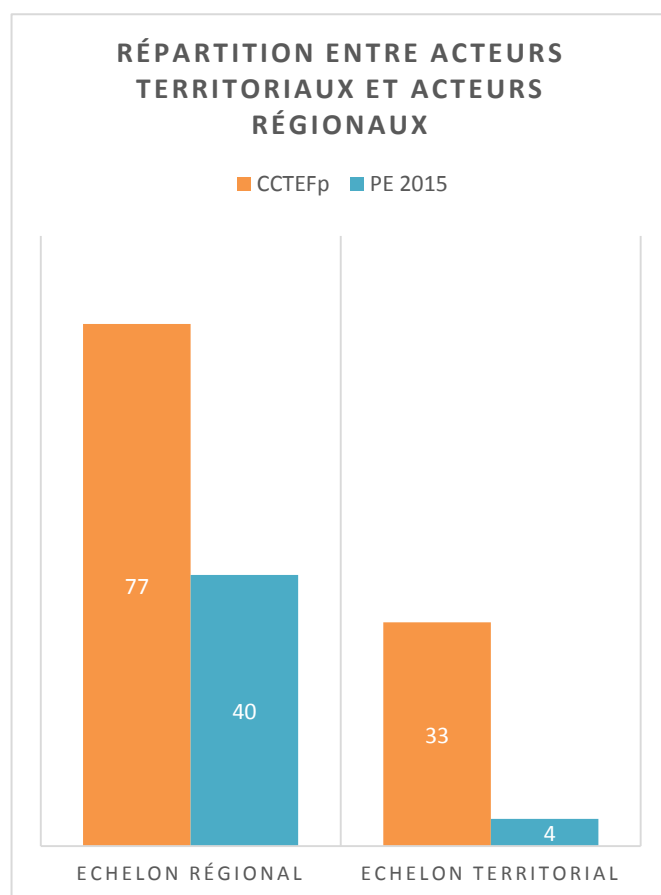


Figure 32 Répartition par échelle d'intervention

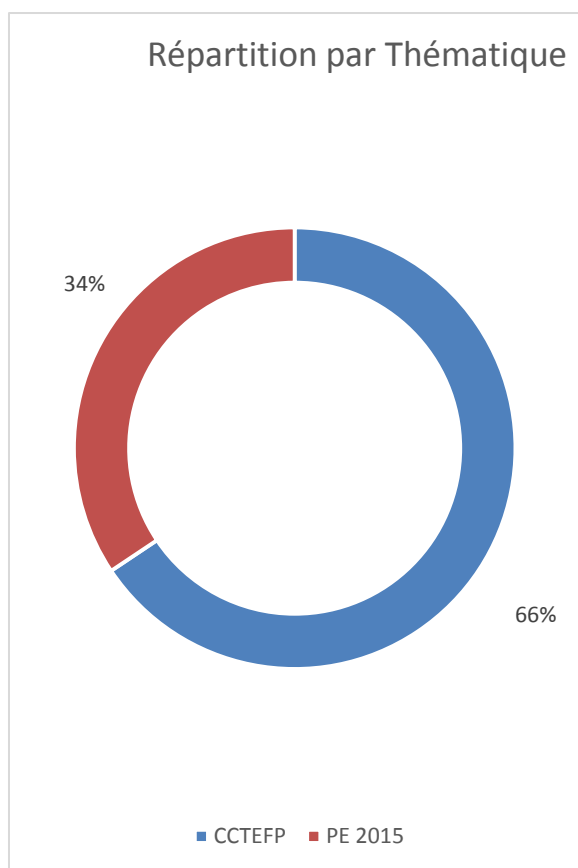


Figure 34 Répartition des prises de parole relevées par thématique

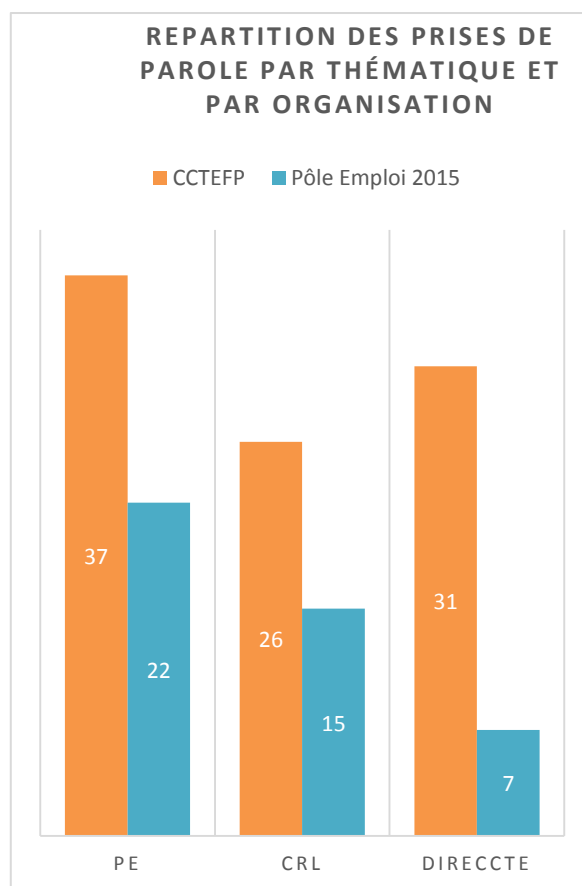


Figure 35 Synthèse des observations

Nous observons donc une répartition très déséquilibrée entre les thématiques abordées au profit de « CCTEFP ». Du point de vue des acteurs, les « acteurs territoriaux » qui regroupent les responsables départementaux des 3 organisations paraissent avoir peu participé à la rencontre à l'exception de « FFI » pour qui nous avons relevé un nombre important d'échanges avec sa supérieure hiérarchique « VK ». « RD » a contribué à la rencontre en donnant des informations sur le mode de fonctionnement adopté sur son territoire. « FF » a expliqué la démarche conduite sur son territoire et a souligné la qualité du travail mené.

Nous remarquons que certains des cadres territoriaux n'ont apparemment pas pris la parole au cours de la rencontre. Il en est de même pour la moitié des membres du groupe de travail tripartite présents.

A présent que nous avons présenté les données recueillies au cours de notre immersion, nous passons maintenant à leur interprétation.

Notre Interprétation : des coopérations hybrides.

1. Plusieurs formes de partenariats et réseaux simultanés

A la suite de nos observations et tout au long de notre immersion, nous nous sommes interrogés sur les différentes formes de partenariats existants. Nous sommes en effet partis de l'hypothèse que plusieurs partenariats et réseaux coexistent et interagissent. Ces mêmes réseaux et partenariats allaient selon nous être impactés par la mise en œuvre du projet. Qu'en est-il après nos observations ?

1.1. Entre organisations : «un » partenariat ?

Par l'observation et la participation à la vie d'une des 3 organisations porteuses du projet CCTEFP, nous avons eu accès à de nombreuses informations sur leurs relations partenariales.

Ces 3 organisations sont en effet liées par une convention qui énonce clairement les actions que les partenaires doivent mener ensemble et leurs objectifs. La définition de ces objectifs repose sur la mission commune que définissent les 3 organisations :

« Lutter contre le chômage. »

Nous retrouvons cette représentation dans les thématiques abordées par les acteurs abordés, qui dessinent le portrait d'un territoire en crise, dont les actifs jeunes et moins jeunes sont peu qualifiés.

De plus ces trois organisations seraient engagées dans un rapport contractualisé, liées par un document ayant valeur juridique et dont la légitimité ne peut pas être mise en question. Il s'agit du document nommé « CAR » ou « CAR tripartite » dans notre corpus. Selon nos analyses, nous pouvons avancer qu'il s'agit d'un « Partenariat Opérateur » (DUMOULIN & DUMONT, 2003) qui a pour objectif l'application des politiques publiques, telles que les emplois d'avenir ou les différents dispositifs pour la qualification des actifs.

Ce partenariat a pour caractéristique de chercher l'atteinte des objectifs quantitatifs déterminés à l'avance, notamment en termes de placement des demandeurs d'emplois sur les

dispositifs existants. Pour l'atteinte de ces objectifs, les partenaires créent des procédures, des calendriers prévisionnels, des plans prévisionnels. Ils gèrent les ressources et demandent à leurs agents de terrain de rendre régulièrement compte de leur avancée.

Dans ce contexte, les occurrences d'instances territorialisées telles que les SPE et les SPO (R9 et R8) peuvent être interprétées comme des lieux d'exercice du pouvoir de ces organisations sur les agents territoriaux et de construction de leur périmètre d'intervention. A ce titre L'occurrence de SPO observée nous a paru donner une place essentielle à l'échange d'informations pour la conduite d'actions répondant aux injonctions issues de l'échelon régional et aux rapports horizontaux entre acteurs. Parallèlement, le SPER Technique observé nous a semblé présenter des rapports plus « verticaux », où la direction des trois organisations souhaitait présenter le travail du groupe tripartite et renforcer sa légitimité auprès des directions départementales.

La création de ces « lieux » répondrait à une logique descendante, puisqu'ils permettraient aux organisations de gouverner et aux acteurs territoriaux d'intégrer les règles et processus collectifs leur permettant de participer à l'application des politiques publiques. Parallèlement, ces lieux pourraient être des lieux de négociation permanente entre les différentes échelles, régionale et territoriale (LACROIX & Pier-Olivier, 2012). Dans ces lieux, les organisations construisent progressivement une pratique commune, normalisée, leur permettant de répondre à la complexité de leur environnement (CORNU, 2001).

En reprenant ces éléments et notre étude des différentes formes de coopération, nous pourrions interpréter les pratiques de ces 3 organisations comme une coopération hybride, se plaçant quelque part sur le continuum entre coopération complémentaire et coopération communautaire. (DAMERON, 2004).

En effet, l'objectif commun des 3 organisations peut être considéré comme leur « finalité » commune. Les contraintes identifiées telles que le manque de ressources ou le nombre croissant de problématiques à traiter, peuvent être la source d'un rapport d'« interdépendance » entre ces 3 organisations. A titre d'illustration chaque organisation dispose d'informations non accessibles aux autres du fait de ses domaines d'expertise :

- Pôle Emploi dispose de données sur les demandeurs d'emploi.
- La Direccte dispose d'informations sur les entreprises.
- Le Conseil Régional de Lorraine dispose d'informations sur l'offre de formation.

Dans ce mode de fonctionnement, l'engagement, est à la fois interne au groupe que constituent les 3 organisations, et externe. En interne, elles se doivent de respecter les engagements mutuels pris

dans les conventions, contrats et chartes. Elles doivent également respecter les principes de la relation partenariale (PELLETIER, 1997), en veillant à respecter leurs intérêts mutuels, leur autonomie. En externe, les organisations partenaires doivent légitimer leur entreprise partenariale et leur propre existence à l'outgroup (DAMERON, 2004) constitué par l'ensemble des parties prenantes des politiques « emploi-formation », qui vont du citoyen à l'Etat.

L'interprétation de nos analyses nous amène alors à penser que les 3 organisations sont engagées dans un partenariat de type opérationnel utilisant des réseaux d'acteurs territoriaux comme instrument de gouvernement. Elles mettent en place une forme de coopération s'approchant de la coopération complémentaire, sans en avoir toutes les caractéristiques, le but partagé reposant autant sur des représentations partagées que sur la congruence de leurs intérêts.

1.2. Entre acteurs : « des » réseaux ?

Si les organisations étudiées sont engagées dans un certain type de relation partenariale, il en est de même pour les individus. Les acteurs sont en effet impliqués dans des relations hétérogènes qu'il est difficile de caractériser.

Nous arrivons toutefois à dégager quelques éléments récurrents de nos observations.

L'analyse de nos données a montré que certains des acteurs interrogés constituent un réseau étendu à l'échelle de leur territoire d'intervention. Ce réseau peut reposer sur les relations interpersonnelles, les connivences et affinités (BRULHART, 2005). Il semble également trouver sa source dans les partenariats opératoires, tout comme dans les valeurs partagées (DUMOULIN & DUMONT, 2003). A titre d'exemple, les deux acteurs intervenants sur le même territoire (C2 et C4) font le constat que l'histoire entre les acteurs et la qualité de leurs relations personnelles peuvent impacter la qualité du travail partenarial. Cette représentation dessine l'existence de réseaux parallèles reposant sur la confiance, l'affinité, les identités et l'image de l'autre. D'autres soulignent que les proximités politiques et les menaces communes peuvent amener à la constitution de noyaux de partenaires, ayant une stratégie propre.

Les agents territoriaux semblent alors devoir sélectionner le type d'acteur à solliciter en fonction des objectifs fixés par leur organisation et par les problématiques/thématiques à traiter localement.

Cette représentation nous apparaît comme partagée, notamment dans les discours développés dans la thématique « Projet ». Cette action n'est rendue possible que par leur capacité à effectuer une lecture dynamique et stratégique du réseau. Nous pouvons avancer que les agents territoriaux, à l'instar de l'échelon régional, naviguent d'une forme de réseau ou partenariat à l'autre, et ce parfois dans des délais très courts.

En effet, les acteurs sont dotés de plusieurs rôles du fait de leurs affiliations multiples. En fonction des circonstances et des objectifs, ils pourront utiliser tantôt l'une tantôt l'autre, faisant appel à des registres différents, convoquant des réseaux différents. Ces changements aboutissent à une actualisation permanente des réseaux, voire à leur mise au jour. Certains réseaux sont en effet moins visibles que les autres, tout en exerçant un pouvoir important (voir C2, C4, C6).

Les acteurs utilisent leur histoire partenariale, l'histoire de leurs réseaux, in situ, dans le but d'atteindre leur(s) objectif(s). Cette utilisation peut entraîner des changements de modes de fonctionnement au sein même des réunions, qui comme nous l'avons vu abordent plusieurs thématiques différentes. Les dynamiques entre les acteurs seront alors modifiées par les sujets abordés et d'autres éléments de contexte.

Plus encore qu'à l'échelle des organisations, les passages d'un mode de coopération à l'autre sont extrêmement fréquents lorsque l'on s'intéresse aux acteurs eux-mêmes. D'après nos analyses, nous pouvons avancer que les frontières entre coopération complémentaire et communautaire sont très poreuses (DAMERON, 2004), et ces deux modes de fonctionnement ne constituent que les pôles d'un continuum dans lequel les acteurs se déplacent constamment.

En partant de l'hypothèse que plusieurs formes de coopération étaient en place sur les territoires concernés par le projet, nous avons abouti à une représentation des partenariats et réseaux en tant que système dynamique, vivant, en reconfiguration permanente, mettant en œuvre des formes de coopération hybrides.

2. Quel impact pour le projet de CCTEFP ?

2.1.Des représentations partagées ?

Le projet de mise en œuvre des CCTEFP intervient donc dans un environnement partenarial complexe impliquant des organisations et acteurs intervenant à des échelles multiples, sur des territoires très hétérogènes. Chacune de ces organisations a ses spécificités, en termes de langage,

objectifs, mode de fonctionnement et culture de travail. Cette hétérogénéité est démultipliée à l'échelle des acteurs.

D'après l'analyse de nos entretiens, les acteurs chargés de sa mise en œuvre ont un a priori favorable de l'impact du projet sur leur environnement. Ces derniers reviennent à plusieurs reprises sur une attente exprimée par certains de leurs partenaires locaux, à titre personnel.

Rappelons cependant que nos analyses conduisent à souligner un point de divergence. D'après l'un des acteurs membre du groupe de travail ayant élaboré les outils pour sa mise en œuvre, les CCTEFP vont devenir une structuration nouvelle sur le territoire, une nouvelle façon de travailler. De la même manière, les organisations communiquent largement sur son caractère innovant.

Parallèlement, si les acteurs territoriaux chargés de sa mise en œuvre reconnaissent son caractère indispensable, ils sont plus réservés quant à cet aspect innovant. En effet, plusieurs des acteurs considèrent que leurs pratiques existantes sont déjà très proches de ce qui est attendu. Le projet n'impliquerait donc pas une véritable transformation des pratiques (HOMMAGE, 2007). D'autres considèrent que le projet va formaliser les pratiques existantes et rendre visible le mode de fonctionnement présent. Le projet aurait dans ce cas un impact sur la légitimité des pratiques et donc des acteurs, ce qui pourrait conduire à une nouvelle distribution du pouvoir au sein des organisations. Certains acteurs territoriaux pourraient accroître leur marge de manœuvre vis à vis des organisations, tel que C5 le pressent lorsqu'il nous dit avoir pu négocier un budget plus important pour la conduite d'actions sur son département grâce au travail réalisé sur le diagnostic territorial partagé. En contrepartie, ces phénomènes affectant l'allocation des ressources pourraient influencer les rapports entre les territoires. Certains parleront de synergie, d'autres de potentielles logiques concurrentielles. Ces questions pourront faire l'objet de plus amples recherches en fonction de l'avancée et de la pérennité du projet.

Au-delà de cette question sur le caractère innovant ou non du projet, les CCTEFP et la réalisation de diagnostics territoriaux partagés pourrait permettre de fédérer à la fois les organisations pilotes et les acteurs d'un même territoire.

2.2. Une représentation commune du projet ?

De l'analyse de nos résultats, nous arrivons aux conclusions suivantes : de multiples modes de partenariats et réseaux coexistent. L'impact du projet est perçu comme positif par une grande partie des parties prenantes.

A l'échelle des organisations, et à travers les différents discours émis, nos analyses nous ont permis de voir émerger un consensus quant à la nécessité de développer un langage partagé et des outils méthodologiques. En ce sens nous pouvons avancer l'idée selon laquelle la constitution d'un groupe de travail tripartite dont les membres ne sont pas liés par des relations hiérarchiques a pu avoir un impact positif sur les organisations en instaurant des relations d'égal à égal (PELLETIER, 1997). Ce groupe de travail pourrait être considéré comme une communauté (Briand, 2003) constituée en réponse à la problématique identifiée : créer des outils d'appui méthodologique et poser les bases d'un langage commun. En devenant une instance dédiée au projet, ce groupe cristallise la volonté de coopération des trois organisations. Il permet l'échange entre les organisations partenaires via leurs représentants. En un sens, il devient un nouveau réseau servant d'outil aux 3 organisations et permet, en principe, de dépasser les logiques de concurrence (DUMOULIN & DUMONT, 2003). Cette action menée par les organisations trouve son équivalent sur les territoires dans la constitution de groupes de travail constitués à minima des « partenaires pilotes territoriaux », soit le représentant territorial de Pôle Emploi, le Délégué Territorial de la Direccte et le Délégué Territorial de la DDCQT. Ce groupe de travail doit être en mesure de présenter un plan d'actions territorial emploi formation aux dates fixées par les organisations. Que pouvons-nous retenir de l'analyse des discours émis sur ce point ?

Il semble que pour les acteurs de terrain, la réalisation d'un diagnostic territorial partagé et d'un plan d'actions est perçue comme l'opportunité de réunir les partenaires identifiés et de nouveaux acteurs autour d'une tâche commune. Cette activité pourrait donner du sens à leur action en définissant les enjeux et priorités partagés pour le développement du territoire. En amenant les acteurs à développer leur méthodologie, leur capacité à développer une intelligence stratégique serait accrue (HOMMAGE, 2007). En contrepartie, le projet demanderait la mobilisation de ressources importantes et l'organisation d'un pilotage efficace limitant les conflits de légitimité. Ainsi, la réussite du projet pourrait amener à la constitution d'une communauté au sein du territoire.

3. Quels facteurs de risque ?

La question centrale de notre problématique porte sur les facteurs de risques pour la mise en œuvre des CTEFP lorrains. Pour répondre à cette question, nous avons étudié les formes de partenariats et réseaux en présence, les différentes coopérations à l'œuvre et les représentations des acteurs quant à l'impact du projet sur cet environnement complexe.

Nous abordons maintenant le dernier point de notre analyse, et allons tenter d'apporter une réponse à cette question.

3.1.1. Des ressources limitées : source et limite du partenariat

Que ce soit à travers les représentations qui ont émergé au cours de l'analyse de nos entretiens ou les différentes déclarations des organisations, il ressort une limitation des ressources disponibles. Alors que la notion de « ressources » est généralement associée aux ressources financières, notamment par les organisations qui mentionnent une « optimisation des moyens ». L'analyse de nos entretiens montre qu'il ne s'agit pas seulement de cela.

Plusieurs des acteurs interrogés reviennent sur la multitude d'acteurs présents sur le territoire à associer aux actions partenariales. En parallèle, la conduite d'actions avec une multitude de partenaires non coordonnées nuirait à la qualité des travaux faute de pilotage, faute de temps.

Nous touchons ici à un paradoxe. Tandis que l'action partenariale, telle que le diagnostic partagé, est censée amener des gains de temps par la définition d'enjeux partagés, les partenaires disent ne pas avoir le temps, pas les ressources pour réaliser ce travail.

Pour pallier à ces dérives, les pilotes ont choisi d'inciter leurs agents de terrain à se regrouper en un premier cercle, garant de la mise en œuvre des CCTEFP. Cette volonté a été exprimée à travers l'édition d'une lettre de mission signée par la direction des 3 organisations et constitue l'un des points cruciaux de la procédure diffusée dans leurs réseaux respectifs. Cette volonté fait toutefois courir le risque de la perception de ce premier cercle comme un noyau dur par les acteurs locaux qui se sentiraient, de fait, exclus (DUMOULIN & DUMONT, 2003).

L'analyse des entretiens nous permet d'identifier une seconde ressource clé : l'information. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les différentes organisations disposent d'informations non accessibles aux autres sans le recours à la coopération. Cette affirmation est d'autant plus importante pour les agents de terrain de ces organisations. Dans la représentation partagée par l'ensemble des acteurs interrogés, les diagnostics territoriaux partagés reposent en grande partie sur la mise en commun des données. Celle-ci doit permettre de « lire » le territoire et de développer une vision prospective. Le recueil des informations devient alors l'objet de nombreuses négociations sur les territoires, ce qui accroît proportionnellement le pouvoir des acteurs qui y ont accès.

Ces négociations peuvent prendre la forme d'échanges bilatéraux, de groupes de travail, d'assemblées. L'observation de certaines des rencontres en lien avec le projet nous permet d'identifier une troisième ressource.

Selon les résultats de nos analyses, les réunions et autres rencontres constituent une opportunité de négocier les ressources disponibles. Plus qu'un lieu de gouvernance territoriale, elles deviennent un lieu d'affirmation du pouvoir, tel qu'il est défini par l'analyse stratégique (CROZIER & FRIEDBERG, 1977). En effet, en relevant les prises de parole au cours de ces rencontres, nous avons pu observer leur répartition entre les acteurs, entre les organisations, en fonction des thématiques abordées. Dans les cas les plus fréquents, lorsque nous avons observé des déséquilibres très forts dans la répartition individuelle, il nous a été possible de l'expliquer par le rôle de l'acteur dans la réunion (animateur, présentateur, expertise sur une thématique). Les cas restants nous mènent aux réflexions suivantes.

L'analyse de nos observations nous a montré que certains acteurs allaient multiplier les prises de parole au cours des rencontres. Nous faisons l'hypothèse que ceci constitue un enjeu d'affirmation de leur présence ou de leur position dans le collectif. En prenant la parole, ils signifient leur légitimité, leur statut. Dans les cas les plus marquants, certains acteurs ou organisations semblent mettre en œuvre une véritable stratégie de colonisation (DUMOULIN & DUMONT, 2003) en accaparant la ressource « attention/temps des partenaires ».

Ainsi, cette limitation des ressources pose la question des comportements associés à leur captation. Les partenaires sont-ils opportunistes ?

3.1.2. L'opportunisme : des comportements menaçant les liens fondamentaux ?

La relation partenariale se baserait sur des principes éthiques tels que le respect des partenaires, de leurs contraintes, cultures de travail (PELLETIER, 1997). Le respect de ces principes faciliterait alors les mécanismes de liance et de reliance entre les acteurs (Monseigne, 2009), et permettrait de minimiser l'impact des comportements perçus comme des menaces.

Cependant, nos analyses nous amènent à avancer l'idée selon laquelle certaines stratégies d'acteurs sont potentiellement menaçantes pour le projet dans notre corpus. Certains sont inconnus, d'autres appartiennent à des réseaux fondés sur des relations personnelles ou cherchent à préserver leurs

ressources. Dans les cas les plus extrêmes, certains acteurs développent des comportements opportunistes dans le sens où ils cherchent à accaparer les ressources disponibles ou à récupérer les bénéfices des travaux réalisés. L'opportunisme est cependant à dissocier ici des notions de « malhonnêteté », de « tromperie ». Nous nous inscrivons dans une vision stratégique de l'opportunisme où les organisations/acteurs cherchent à développer leur marge de manœuvre par rapport à leurs partenaires. Cette action, consciente ou non aurait alors pour buts de développer leur autonomie ou de diffuser progressivement des normes qui les avantagent en validant leurs comportements ou en dissimulant les comportements « déviants » (FULCONIS & PACHE, 2008).

Ces comportements feraient courir le risque d'une « déliance » (MONSEIGNE, 2009) et mettrait en péril l'ensemble du projet, d'autant que les acteurs concernés doivent réaliser des tâches critiques (BRIAND, 2003).

Cette représentation des partenaires est corrélée à une vision du monde hostile où la coopération peut paraître utopique (JOSSERAND, 2004). Dans cette représentation, la coopération entre acteurs et organisations ne peut être suscitée que par la congruence des intérêts personnels. Les liens partenariaux peuvent alors être difficiles à maintenir. Leur rupture peut s'opérer dès lors qu'un des partenaires entre en décalage avec les principes fixés par la relation partenariale, que ce soit par contractualisation ou par accord tacite. Ainsi, les partenaires peuvent devenir concurrents ou « ennemis » (JOSSERAND, 2004) si leurs intérêts divergent ou que les négociations pour une répartition équitable ou acceptable des ressources mutualisées échouent.

Ces mêmes phénomènes peuvent s'observer dès lors que les productions du réseau/groupe de travail, sont perçues comme étant en concurrence avec l'existant. Les relations partenariales et les pratiques coopératives, parce qu'elles impliquent des organisations et des individus, mettent en jeu l'identité des partenaires (PELLETIER, 1997). De fait, toute menace pour cette identité peut générer la mise en œuvre de stratégies de préservation qui seront contradictoires avec le projet.

Nous avons mené un travail de recherche tout au long de notre immersion qui nous a permis de construire notre réflexion. A l'heure de conclure, nous percevons toutes les pistes qu'il aurait été possible d'emprunter : questionner les démarches de diagnostic et les représentations qui les accompagnent, étudier les rapports de force entre les acteurs, entre l'activité réelle et l'activité prescrite des agents de terrain, mettre en parallèle le projet avec les représentations du « territoire », du « bénéficiaire ». La liste pourrait être longue. De même notre recherche aurait pu gagner en richesse si nous avions conduit notre enquête dans les trois organisations ou si nous avions constitué un fond documentaire à analyser. Toutefois ce travail nous a permis de développer un regard scientifique sur notre environnement, en posant des questions, en cherchant des réponses. Notre immersion a également contribué au développement de nouvelles compétences en tant que professionnel Aussi, avant d'apporter la conclusion à nos travaux, nous souhaitons reprendre une posture professionnelle et formuler plusieurs propositions pour la poursuite d'une action partenariale profitable à tous et la réussite du projet de CTEFP.

Recommandations

1. Poursuivre les initiatives lancées

En effet, les organisations partenaires ont conduit tout un ensemble de réflexions dans le but d'améliorer leur action et de développer leur partenariat. Nous estimons qu'il est indispensable de poursuivre dans cette direction et nous faisons les propositions suivantes :

- Consolider le groupe de travail tripartite en tant qu'instance dédiée aux questions « partenariales ». Il a en effet démontré son efficacité pour la construction d'un langage commun et d'outils méthodologiques et se constitue peu à peu comme un « groupe projet », un lieu de dialogue.
- Renforcer la communication entre les organisations, à toutes les échelles, en mettant en avant les réussites et les objectifs partagés du projet. Il pourrait s'agir de présenter le projet sous un jour positif tout en revenant sur sa nature itérative et ses effets espérés.
- Poursuivre les relations avec le monde de la recherche, notamment sur la thématique de la professionnalisation des acteurs.
- Consolider le rôle de LORPM ¹⁰ en tant qu'outil de formation disponible pour les acteurs des 3 organisations sur les questions liées à la réalisation de diagnostics territoriaux et à l'utilisation de données statistiques.
- Multiplier les contacts entre les agents des différentes organisations dans des rencontres dédiées au projet et à l'élaboration d'une pratique commune (séminaires, ateliers) en intégrant des moments de convivialité. Il s'agirait ici de créer les conditions favorables à la constitution d'un collectif, d'une communauté.
- Améliorer la communication sur le projet, à l'intérieur des organisations comme à l'extérieur. Celle-ci pourrait être à l'intention des professionnels de la formation et de l'insertion, des décideurs politiques et des Lorrains.
- Mettre en avant les réussites des acteurs territoriaux, notamment du point de vue de la qualité du travail de diagnostic territorial partagé.
- Continuer à explorer les pistes possibles pour l'évaluation du projet et de son impact en créant des outils communs reposant sur des indicateurs qui font consensus pour les 3 organisations.

¹⁰ Lorraine Parcours Métiers

2. En développer de nouvelles

Les partenaires ont entrepris selon nous un travail à l'impact positif à court, moyen et long terme s'ils poursuivent dans cette voie. Dans le même ordre d'idées, nous souhaitons soumettre les idées suivantes.

En ayant réfléchi à la distribution des ressources au sein du système partenarial, nous avons déterminé que deux des ressources les plus importantes étaient l'information et le temps. Nous avons toutefois constaté au cours de notre immersion de nombreuses difficultés liées à la circulation des informations au sein même du Conseil Régional. Nous proposons donc de conduire une enquête sur ce sujet dans le but d'identifier et de modéliser les circuits qu'empruntent les informations au sein de l'organisation. Cette enquête devra permettre la modélisation de ce circuit, favorisant ainsi sa lisibilité.

Nous proposons également de mener une réflexion de fond, impliquant l'ensemble des acteurs du Conseil Régional, quant à la gestion du temps, de l'urgence et la définition des priorités. Nous n'avons pu que constater le grand nombre d'actions à mener en simultanée, en lien avec l'urgence des problématiques à traiter. Cette situation nous paraît comme une source potentielle de dysfonctionnements nuisant à la qualité de la communication (inter et intra organisationnelle) et de la coordination des actions.

Enfin, à l'aide d'une méthodologie scientifique, nous proposons de mener des investigations dans les organisations et sur les territoires permettant d'identifier les différents « réseaux ». Par l'observation, la diffusion d'enquêtes qualitatives et la conduite d'entretiens avec les agents territoriaux, il serait selon nous possible de dessiner les liens entre les acteurs et de définir leur nature. Ce travail, dont l'ampleur est à estimer, permettra d'aboutir à une représentation du système partenarial dont les membres de la DDCQT sont des composants essentiels.

Nous tenons à préciser qu'il ne s'agit pas d'aboutir à un tri des partenaires avec une distinction entre utile et inutile, mais à une meilleure compréhension par tous du système partenarial et des relations entre ces composants. Ce type de travail pourrait être mené en parallèle à l'intérieur des organisations pour compléter les outils existants (organigrammes, listes de diffusion etc.)

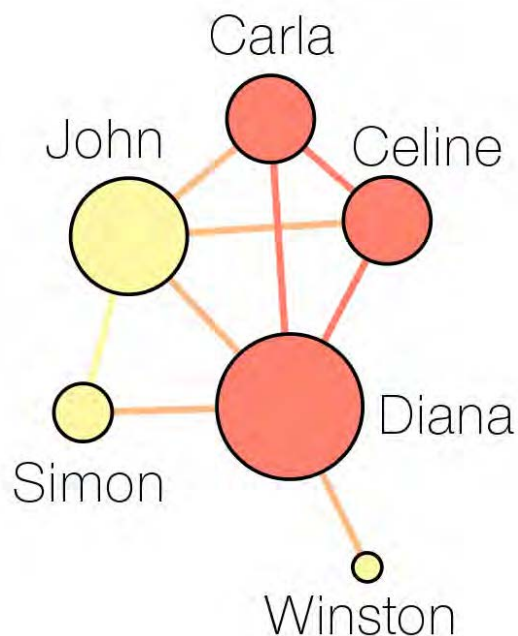
L'intérêt de cet outil pourrait être multiple :

- Appui aux décisions en offrant une meilleure lisibilité de l'écosystème à l'ensemble des acteurs, y compris ceux nouvellement arrivés dans les organisations ou ceux qui sont éloignés du terrain.
- Identification des acteurs clés dans les réseaux.
- Planification de l'activité partenariale : une meilleure lisibilité peut permettre d'élaborer des stratégies plus efficaces.
- Un regard différent sur les compétences des agents de terrain.

Ci-dessous, deux exemples de modélisations de réseaux.

Cette modélisation représente un réseau constitué 6 individus. Chaque lien correspond à des relations d'amitié. Deux groupes sont identifiés. Les hommes en jaune, les femmes en orange. La taille des points, également appelés « nœuds » ou « nodes » est proportionnelle au nombre de leurs connections.

Figure 36 modélisation d'un réseau social simple¹¹



¹¹ source : <http://pegasusdata.com/2013/01/10/facebook-friends-network-mapping-a-gephi-tutorial/>

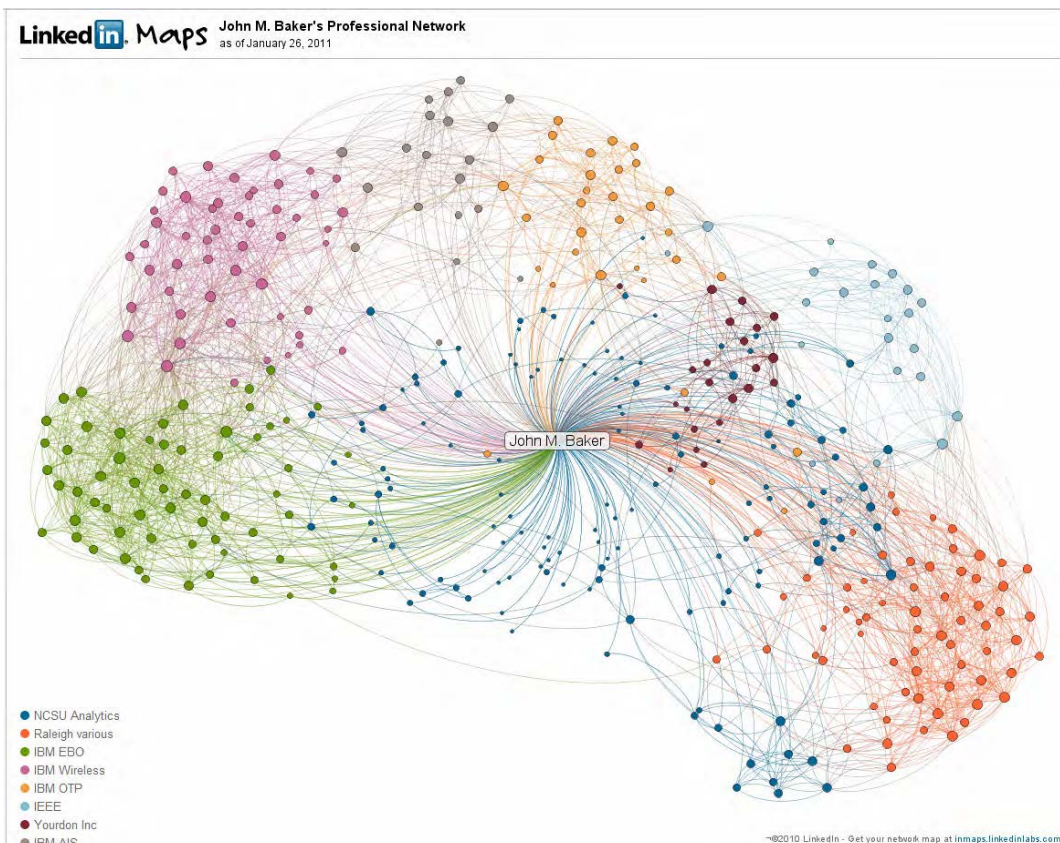


Figure 37 Modélisation du réseau professionnel d'un individu sur le site LinkedIn¹²

Cette seconde modélisation représente l'ensemble du réseau professionnel d'un individu à partir de ses contacts sur le réseau social LinkedIn. Chaque point représente un individu, chaque couleur représente une entreprise. Cette modélisation permet donc d'afficher les liens entre les individus mais également entre les organisations. Si nous étions dans le cadre d'un partenariat stratégique, il permettrait d'identifier les proximités et liens entre partenaires potentiels et de développer une stratégie en conséquence, à la fois pour les agents de terrain, les cadres intermédiaires, chargés de mission et pour les décideurs.

Nous avons pleinement conscience de l'ampleur de ces travaux, mais nous pensons qu'ils pourraient aboutir à une réflexion globale sur la culture de l'organisation et les voies possibles pour développer son efficacité et son efficience en accord avec les pratiques existantes.

¹² <http://etechsuccess2.blogspot.fr/2011/01/my-social-network.html>

Conclusion

En étudiant les différents modes de coopération et de partenariats en lien avec notre lieu de stage et la réalisation de notre mission, nous aboutissons aux conclusions suivantes.

Il n'existe pas « un » partenariat, mais « des » partenariats aux formes multiples qui coexistent et interagissent dans un même environnement. Ces partenariats mettent en jeu des réseaux polymorphes, en reconfiguration permanente du fait des interactions entre organisations et individus. Cet environnement, ce système peut alors être considéré comme dynamique, et nécessitera d'inventer des pratiques hybrides situées quelque part sur le continuum entre « communauté » et « complémentarité ».

Dans ce contexte, la mise en œuvre des Comités de Coordination Territoriaux Emploi Formation peut aboutir à la création d'un espace de dialogue, d'invention de réponses aux contraintes présentes et futures, identifiées et invisibles. La réussite de ce projet nécessitera d'interroger les représentations des parties prenantes, dans le but d'élaborer la stratégie la plus pertinente.

Nous avons en effet déterminé la présence de représentations partagées par les acteurs chargés de la conception et de la mise en œuvre sur plusieurs points : les ressources, les contraintes, les difficultés. Ainsi, ils ont élaboré la base nécessaire à toute action partenariale : un objet commun. Cet objet commun est constitué de leur représentation partagé d'une région en crise qui doit relever de nouveaux défis pour son développement, tandis que les ressources se raréfient. Cette représentation commune n'est toutefois pas entièrement homogène. Les différences mineures peuvent résulter en des différences d'interprétation majeures quant aux moyens d'atteindre l'objectif et aboutiront à des pratiques divergentes. Ces pratiques pourront alors être perçues comme des menaces, des risques pour le partenariat. Ces réflexions peuvent nous amener à considérer l'opportunité et sa représentation par les partenaires comme un possible objet d'étude pour des recherches futures.

En conclusion, dans un contexte où la représentation commune d'une raréfaction des ressources est prégnante, l'activité partenariale demande le développement d'une capacité de plus en plus importante à la lecture stratégique des réseaux et à la ré-interrogation permanente des représentations de l'ensemble des partenaires.

Bibliographie

- APEC. (2013). *Etat des Lieux de la Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences*. Département Etudes et Recherches. Paris: Association pour l'Emploi des Cadres.
- BERNOUX, J.-F. (2002). *Mettre en Oeuvre le Développement Social Territorial*. Paris: Dunod.
- Briand, M. (2003). Ville, "pays", région, coopération et initiatives des territoires des sociétés de l'information. *Etudes de communication*(26).
- BRUGGERMAN, X. B. (2010, Juin). De la GPEC à la GTEC; des concepts communs pour des usages et des finalités distinctes. *AEF Info*.
- BRULHART, F. (2005, avril). Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? *M@n@gement*, pp. 167-191.
- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. (1977). *L'Acteur et le Système*. Paris: Le Seuil.
- DAMERON, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipe projet. *M@n@gement*, 7, pp. 137-160.
- DARAND, J.-L. D. (2008, octobre). L'innovation stratégique et managériale : Une réponse proactive aux injonctions paradoxales. *Les cahiers de l'Actif*(388/389), pp. 111-130.
- DUMOULIN, P., & DUMONT, R. (2003). *Travailler en réseau*. Paris, France: Dunod.
- FULCONIS, F., & PACHE, G. (2008). Le Management Stratégique des Réseaux Inter-organisationnels à l'Epreuve des Comportements Opportunistes : Elaboration d'un Cadre d'Analyse. *La Revue des Sciences de Gestion*, pp. 35-43.
- GRIMAND, A., MALAQUIN, M., & OIRY, E. (2012). *Accords GPEC : de la loi aux pratiques- Leçons tirées de douze études de cas*. Centre de Recherche en Gestion.
- HENRI, L.-C. (2003). *Apprentissage collaboratif à distance pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels*. Sainte-Foix, Québec, CANADA: Presse de l'Université du Québec.
- HOMMAGE, C. (2007). La démarche de diagnostics territorial au service d'une dynamique partenarial et citoyenne. *Les Sciences de l'éducation-Pour l'Ere nouvelle*, 40, pp. 79-95.
- JOSSERAND, E. (2004). Friends or Foes ? Practicing Collaboration ? An Introduction. *M@n@gement*, pp. 37-45.
- KHOSROKHAVAR, F. (2001). La Gouvernance et la Place du Politique. Gouvernance, Etat et Société civile. Dans L. CARDINAL, & C. ANDREW, *La Démocratie à l'Epreuve de la Gouvernance* (pp. 117-128). Ottawa: Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- LACROIX, I., & Pier-Olivier, S.-A. (2012, Automne). La Gouvernance : Tenter une définition. *Cahiers de Recherche en Politique Appliquée*, pp. 19- 37.

- LAVELLE, L. (1946). *De l'Acte*. Paris: Editions Montaigne.
- MERIAUX, O., & VERDIER, E. (2009). Gouvernances territoriales et émergence d'une politique du rapport salarial. 17-31.
- Monseigne, A. (2009, Janvier). Participation, communication : un bain sémantique partagé. *Communication et organisation*, pp. 30-46.
- NORTH, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 97-112.
- PELLETIER, G. (1997, Septembre). Le Partenariat : Du Discours à l'Action. *Revue des échanges*, 14(3).
- QUIVY, R., & VAN CAMPENHOUDT, L. (2011). *Manuel de Recherche en Sciences Sociales* (éd. 3e). Paris: Dunod.
- ZAY, D. (1994). Partenariat. Dans P. CHAMPY, & C. ETEVE, *Dictionnaire Encyclopédique de l'Education et de la Formation* (pp. 719-724). Paris: Nathan.

Figures et Tableaux

FIGURE 1 ORGANIGRAMME DU CONSEIL REGIONAL DE LORRAINE. 2011	9
FIGURE 2 LE CYCLE CCTEFP. GROUPE DE TRAVAIL TRIPARTITE. 2014.....	17
FIGURE 3 TABLE DES MATIERES DU DIAGNOSTIC TERRITORIAL EMPLOI ET FORMATION REALISE POUR LA MEUSE. 2013	21
FIGURE 4 LA COOPERATION UN ENSEMBLE DE SOUS TACHES REALISEES EN EQUIPE	30
FIGURE 5 LA COLLABORATION LA MEME TACHE REALISEE PAR TOUS ET POUR TOUS	30
FIGURE 6 MECANISMES DE PASSAGE D'UNE FORME DE COOPERATION A UNE AUTRE P.155.....	33
FIGURE 7 LES DIFFERENTS TYPE DE GPEC	38
FIGURE 8 ENCHAINEMENT DES OBSERVATIONS ET ENTRETIENS	57
FIGURE 9 REPARTITION THEMATIQUE C1	58
FIGURE 10 REPARTITION THEMATIQUES C2.....	59
FIGURE 11 REPARTITION THEMATIQUES C3	59
FIGURE 12 REPARTITION THEMATIQUES C4	59
FIGURE 13 REPARTITION THEMATIQUES C5	59
FIGURE 14 REPARTITION THEMATIQUES 6	60
FIGURE 15 REPARTITIONS THEMATIQUES C8.....	60
FIGURE 16 REPARTITION THEMATIQUES C7	60
FIGURE 17 REPARTITION THEMATIQUES SUR L'ENSEMBLE DU CORPUS.....	61
FIGURE 18 PARTENAIRES MENTIONNEES DANS LA THEMATIQUES "PARTENAIRES/PARTENARIAT"	72
FIGURE 19 REPARTITIONS DES PRISES DE PAROLE RELEVES PAR INDIVIDU.....	83
FIGURE 20 REPARTITION DES PRISES DE PAROLE OBSERVEES PAR ORGANISATION.....	83
FIGURE 22 REPARTITION DES PRISES DE PAROLE OBSERVEES PAR INDIVIDU.....	84
FIGURE 21 REPARTITION DES PRISES DE PAROLES PAR THEMATIQUE	84
FIGURE 23 SYNTHESE DES DONNEES POUR R4	85
FIGURE 24 SYNTHESE DES PRISES DE PAROLE OBSERVEES POUR R8.....	86
FIGURE 25 POSITION DES ACTEURS DANS LA SALLE.....	87
FIGURE 26 REPARTITION THEMATIQUE DES PRISES DE PAROLE RELEVES	88
FIGURE 27 REPARTITION DES PRISES DE PAROLE OBSERVEES PAR TYPE D'ORGANISATION.....	88
FIGURE 28 PRESENTATION DES ACTEURS PRESENTS POUR R9.....	90
FIGURE 29 POSITION DES ACTEURS DANS LA SALLE DE REUNION	91
FIGURE 30 REPARTITION DES PRISES DE PAROLE OBSERVEES PAR INDIVIDU.....	92
FIGURE 31 REPARTITION PAR ECHELLE D'INTERVENTION.....	92
FIGURE 32 REPARTITION PAR ORGANISATION	92
FIGURE 33 REPARTITION DES PRISES DE PAROLE RELEVES PAR THEMATIQUE.....	93
FIGURE 34 SYNTHESE DES OBSERVATIONS.....	93
FIGURE 35 MODELISATION D'UN RESEAU SOCIAL SIMPLE	106

FIGURE 36 MODELISATION DU RESEAU PROFESSIONNEL D'UN INDIVIDU SUR LE SITE LINKEDIN	107
---	-----

TABLEAU 1 ORGANISATION DU PSPV. 2013.....	11
TABLEAU 2 MATRICE SWOT PRESENTEE AUX AGENTS TERRITORIAUX. GROUPE DE TRAVAIL TRIPARTITE. 2014.....	18
TABLEAU 3 CALENDRIER PREVISIONNEL POUR LA MISE EN OEUVRE DES CCTEFP. GROUPE DE TRAVAIL TRIPARTITE. 2014	19
TABLEAU 4 GRILLE D'ANALYSE TRANSVERSALE DU CONTENU DE LA COOPERATION	32
TABLEAU 5 PARTENARIAT ET RESEAUX PROFESSIONNEL (DUMONT, 2003, P.46)	45
TABLEAU 6 PRESENTATION DES EVENEMENTS OBSERVES RETENUS POUR L'ANALYSE.....	82



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER



De la conception à la mise en œuvre des Comités de Coordination Territoriaux Emploi Formation en Lorraine : représentation du risque dans un environnement partenarial complexe.

UNIVERSITE DE LORRAINE

JUIN 2014

PARTENARIAT, RESEAU, COOPERATION, RISQUES, TERRITOIRE, EMPLOI-FORMATION

Le présent mémoire rend compte du travail de recherche réalisé entre janvier 2014 et juin 2014 au sein du Conseil Régional de Lorraine dans le cadre de la création d'une instance territoriale stratégique centrée sur les problématiques emploi-formation. L'auteur y étudie les différentes formes de réseaux et partenariats et les représentations des acteurs chargés de la conception et de la mise en œuvre du projet.

A la suite de l'étude de cet environnement complexe et une présentation des concepts clés ayant construits sa réflexion, l'auteur aborde la question du risque pour l'entreprise partenariale et de sa représentation.

PARTNERSHIP, NETWORK, COOPERATION, RISKS, TERRITORY, TRAINING AND LABOUR

This master thesis gives an account of the work carried out between January 2014 and June 2014 at the Regional Council of Lorraine during the creation of a strategic territorial authority focused on employment issues. The author examines the different forms of networks and partnerships and the representations of the actors involved in the design and implementation of the project.

Following the study of this complex environment and a presentation of the key concepts that allowed him to build his thought, the author addresses the topic of the representation of risk for partnerships and complex network based projects

