



Appel à contributions du Cercle pour l'aménagement du territoire
Repenser le rôle de l'Etat dans l'aménagement du territoire

Contribution de: **Jacques Bertherat** *i

Novembre 2017

**Agir par et dans les territoires sur la désindustrialisation,
la santé et le management de l'emploi**

Deux tendances de fond, dont nous prenons conscience trop lentement devraient impacter directement le rôle de l'Etat dans l'aménagement du territoire :

1. La **désindustrialisation** en œuvre depuis 25 ans en France,
2. Le développement devenant problématique de l'économie des **services à la population**.

Deux situations qui impliquent des actions lancées, pilotées et animées à partir des territoires et de leurs forces vives, et non d'en haut.

Et centrant l'Etat sur un rôle **mobilisateur et accompagnateur des territoires sur ces deux enjeux érigés en causes nationales prioritaires**.

Agir par et dans les territoires face à la désindustrialisation en œuvre en France depuis 25 ans

Cette désindustrialisation est la conséquence d'un mouvement historique : le repli des capacités de production par des industries de base sur le sol des économies occidentales et tout particulièrement en France.

Ce repli est dû à l'essor continu durant cette période des pays émergents qui a induit la perte de marchés d'exportation très importants vers ces pays, aggravé par le transfert massif de nos sous-traitances associées. Et ce dernier mouvement a été lui-même aggravé par la découverte des coûts offerts dans ce domaine par ces pays qui a conduit à une délocalisation de pans entiers de notre sous-traitance.

Les visites des friches industrielles existantes font clairement apparaître cette situation : elles sont pour la plupart des friches d'industries lourdes.

Fort heureusement les progrès technologiques réalisés depuis 20 ans dans l'informatisation de la production, les nano et bio technologies, les nouveaux matériaux, la miniaturisation des composants, le numérique, ouvrent des possibilités de recréer un tissu industriel en s'appuyant sur une nouvelle génération d'entrepreneurs pratiquant l'international, sachant mixer le potentiel de ces dernières technologies, cherchant à les intégrer dans des offres renouvelées (de produits, de composants, d'équipements, de services techniques) à toutes sortes d'entreprises positionnées sur des marchés très divers : santé, confort domestique, sports et loisirs, modes de transport variés, conditionnement.

Cette opportunité de reconstitution industrielle demande à être saisie sans attendre : les dix prochaines seront cruciales.

Mais, surtout, elle est conditionnée par une action vigoureuse dans les territoires visant :

- d'une part à constituer des lieux attractifs pour ces nouveaux entrepreneurs : non une simple offre de m² mais des ensembles d'une toute autre nature, ouverts et articulés avec le milieu urbain proche, organisés pour faciliter la vie des affaires et offrant des prestations de qualité concernant l'énergie, l'environnement et la vie de ceux qui y travaillent ;

- et d'autre part à créer une dynamique des acteurs locaux autour de cet objectif de reconstitution industrielle ; le levain de ce mouvement étant à rechercher du côté de la capacité des acteurs à coopérer entre eux en premier lieu, par la mobilisation des entreprises de la proximité, grandes et petites, souvent prêtes à s'engager dans leur territoire sur un tel objectif, en second lieu.

Il revient à l'Etat de lancer comme une des priorités nationales ce mouvement de reconstitution industrielle, en s'appuyant sur les forces vives des territoires et en confiant à l'aménagement du territoire le rôle d'accompagnateur de cette dynamique avec une feuille de route qui en fixe les grandes modalités dans une vision du monde à 10 ans et propose des moyens s'inspirant de la démarche engagée en ce domaine par la Caisse des Dépôts et Consignations depuis un an.

Agir par et dans les territoires face au développement devenant problématique de l'économie des services à la population

Il s'agit ici d'un enjeu d'une toute autre nature dont la prise de conscience n'est pas aussi avancée. Mais il est tout aussi important pour éviter un développement déséquilibré de notre économie et des conséquences sociétales désastreuses, voire mortifères.

Comment prévenir une évolution qui verrait la constitution de deux économies avec :

- d'un côté, un secteur moteur captant des marchés étrangers, celui de l'industrie et des services à l'industrie et des activités qui se vendent à l'international comme le tourisme, rendu performant et apportant un surplus de ressources nécessaires et proposant des emplois stables et des conditions de travail attractives,

-et d'un autre côté, un secteur des services à la population parvenant mal à survivre et offrant, pour un certain nombre d'entre eux, des conditions de travail précaires et des prestations de qualité dégradée.

Une telle dichotomie serait d'autant plus rapidement invivable que les besoins de recrutement dans les années à venir seront chaque année de 1 sur 3 pour la première de ces économies et de 2 sur 3 pour la seconde.

Veiller à une cohabitation articulée entre ces deux économies, pour la réussite et de l'une et de l'autre, constitue ainsi, en regard des évolutions économiques en cours, un autre enjeu prédominant des orientations à prendre au niveau national.

Dans le domaine très vaste de cette économie qui regroupe des activités très variées (santé, éducation, emploi, aide à domicile, petit commerce, artisanat, transports.), deux d'entre elles peuvent trouver des solutions adaptées et plus performantes dans un meilleur rapport coûts/avantages grâce à une implication forte des territoires et des échelons locaux : celle de la santé et celle du management de l'emploi.

Pour la santé, une voie est identifiée et en plein essor : celle des **Maisons de la santé** implantées dans les bassins de vie. Cette voie renouvelle profondément l'approche en ce domaine parce que construite sur une collaboration organisée entre divers intervenants (généralistes, spécialistes, hôpitaux, cliniques, aides-soignants) et une mise en commun des moyens. Cette coopération entre professionnels de la santé, préconisée depuis quelques années par des équipes attentives à la complexité croissante du fonctionnement de ce monde, s'impose maintenant comme un levier prioritaire pour améliorer la qualité des prestations mais aussi l'allocation des ressources. Le mouvement est lancé, le nombre de Maisons de santé existantes ou en projet portées par les collectivités territoriales progresse rapidement.

Soutenir et accompagner ce mouvement pour l'étendre et en tirer toutes les possibilités peut prendre rang parmi les objectifs majeurs de l'Aménagement du Territoire des prochaines années.

Il en va différemment pour les **politiques liées à la sphère de l'emploi**.

Leur faible performance tient surtout à l'insuffisance structurelle de notre croissance économique sur longue période, mais aussi à l'approche par des solutions, définies essentiellement d'en haut.

Dans ce domaine, l'approche par le terrain, par la dimension locale est incontournable pour apporter des solutions réalistes et performantes. Elle seule permet de prendre en compte les interactions entre les différents aspects considérés :

- une formation professionnelle ajustée localement sur les possibilités et les opportunités opérationnelles d'emploi,

- l'identification des contraintes de vie quotidienne des personnes pouvant faire obstacle à une mise à l'emploi ou à une mobilité (logement, transport, garde des enfants, permis de conduire, problèmes de santé, environnement familial, ...)

Quand le terrain est oublié, chacun de ces aspects est traité par des équipes différentes travaillant dans leur sillon :

-les organismes de la formation professionnelle dans une posture d'offre peinent à mettre en place des sessions nomades et temporaires ajustées quant aux contenus et aux lieux à la situation des personnes concernées ;

-les travailleurs sociaux des collectivités locales apportent un accompagnement trop souvent centré uniquement sur la gestion des droits des personnes suivies, et pas assez tourné vers les voies et moyens de la mise ou du retour à l'emploi ;

-l'accompagnement vers l'emploi assuré par Pôle Emploi est réalisé à partir d'algorithmes et nomenclatures hyper détaillées établis au niveau national, insuffisants pour prendre en compte les réalités locales et n'incitant pas à la découverte de celles-ci.

Tel est le système de management collectif de l'emploi en fonction depuis plus de 30 ans. Il n'a pas été construit en partant des personnes concernées.

Le moment est venu de refonder le management collectif de l'emploi en partant des réalités de terrain et pratiquement en inversant la démarche actuelle :

-une formation professionnelle conçue selon une pédagogie ascendante partant de la situation des personnes (voir les réalisations et les propositions de Bertrand Schwartz),

-une fonction d'intermédiation vers l'emploi recentrée sur un accompagnement approfondi des personnes et davantage insérée dans le terrain (s'inspirer du concept des Maisons de l'emploi mises en place par JL Borloo, puis abandonné en 2007, intégrant dans leur gouvernance, aux côtés de Pôle Emploi, les collectivités locales, des entreprises, des organismes professionnels, des associations intervenant dans ce champ).

Comment mettre en place au cœur des territoires des lieux d'accueil, d'aide et d'accompagnement sous la dénomination plus ouverte, plus large, plus fédérative **des Maisons de la mobilité** qui seraient conçues pour rapprocher, sous forme de permanences, de sessions in situ ou de présences en continu, les différents intervenants de la formation, de l'intermédiation vers l'emploi, et du travail social ? Elles seraient organisées pour accueillir de manière approfondie, conseiller et suivre toute personne à la recherche d'une mobilité vers un nouvel emploi qu'il s'agisse d'un premier emploi ou d'un nouvel emploi après perte de celui-ci ou retrait d'activité ou désir d'évoluer.

Bref construire une organisation locale, opérationnelle et interconnectée physiquement tendue vers la réussite de la mobilité, « *une mobilité up* ».

Pour cela, peut-être devrait-on mettre en place des Instituts universitaires des Managers de la Vie Locale (IMVL) préparant les futurs cadres des collectivités territoriales agissant dans ces domaines.

Ce recentrage sur les territoires des services à la population, en particulier dans le domaine de la santé et du management de l'emploi, ne se fera pas s'il n'est porté au sein de la sphère publique nationale par une instance dont la finalité première serait l'aménagement du territoire.

ⁱ * Jacques Bertherat Ancien Directeur général de Saint-Gobain Développement, ancien DRH Branche de Saint-Gobain