

Communication

Colloque international sur l'Employabilité et l'Innovation

dans les Universités du Maghreb

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales,

Campus universitaire de Maamora, Kénitra

20, 21 et 22 novembre 2014

La circulation de l'information stratégique, condition de mise en place d'une stratégie de développement de l'employabilité¹

Marine BASTIEGE – IAE de Caen – IUP Management du Social et de la Santé

Florian FAVREAU – Ecole de Management de Normandie – IdèT

Résumé

La naissance et la structuration des mouvements sociaux de défense des sans-emplois sont étudiés depuis la fin du siècle dernier, dans différents pays et contextes. L'existence de ces mouvements met en lumière le problème de l'employabilité. Des sociologues ont proposé, dans le cadre du New Public Management, un diagnostic et des solutions destinés à résoudre ce problème. De nombreux dispositifs de partenariats publics-privés ont ainsi été mis en place, dans de nombreux pays, pour atténuer ou résoudre le problème de l'employabilité (multiplication des stages, constitution de clusters, création de chaires financées par le secteur privé...).

Nous proposons ici une réflexion sur les conditions de réussite de la mise en œuvre de tels partenariats. Pour cela, nous nous appuyerons sur une réflexion destinée à reformuler le concept d'employabilité autour du concept de capabilité. Cette reformulation permet de montrer l'une des limites du cadre de réflexion proposé par le New Public Management. Effectivement, nous mettrons ici l'accent sur le partage d'informations stratégiques qui constituent une ressource-clé pour le développement de l'employabilité.

Au travers d'un cas mettant en lumière les conditions de circulation de ces informations stratégiques, nous attirerons l'attention du décideur sur la nécessité, pour permettre le développement de l'employabilité, de favoriser cette transmission de l'information.

En conclusion, nous évoquerons une stratégie de mise en œuvre de cette préconisation, en évoquant la mise en place de dispositifs de veille stratégique utilisant des outils accessibles.

Mots clés : employabilité, processus de décision, intelligence territoriale, management public

¹ Les auteurs tiennent à remercier les Professeurs LE DUFF et ORANGE, qui ont dirigé les travaux de thèse ayant permis la formulation de plusieurs des idées utilisées dans cette communication. L'essentiel de l'enquête de terrain évoquée dans ces pages a ainsi été réalisée sous leur supervision.

Les auteurs adressent leurs remerciements à Albéric TELLIER, Thomas LOILLIER et Pascal AUREGAN, enseignants-chercheurs à l'IAE de Caen, pour leurs nombreux conseils méthodologiques.

La circulation de l'information stratégique, condition de mise en place d'une stratégie de développement de l'employabilité

INTRODUCTION :

DU PROBLEME DE L'INGOUVERNABILITE AU PROBLEME DE L'EMPLOYABILITE

Touraine qualifiait de « nouveaux mouvements sociaux » les mouvements contestataires centrés, non sur la lutte des classes, mais sur la défense des « sans » : sans papiers, sans domicile fixe, sans emploi. Selon le sociologue, trois éléments permettent de qualifier ces nouveaux mouvements sociaux, par ailleurs très hétérogènes. Tout d'abord, ces mouvements sont créateurs d'identité et permettent à des catégories « exclues » de se reconnaître dans des mouvements structurés, offrant à chacun l'occasion de trouver une place, une forme de reconnaissance sociale. De plus, ces mouvements sont créateurs d'opposition sociale et appuyent la formulation de critiques du projet d'ensemble dans lequel s'inscrit une société, à l'image des mouvements anti-nucléaires remettant en cause une certaine organisation industrielle. Enfin, ces mouvements sont créateurs d'une proposition totale, généralisable, dépassant les intérêts personnels de ses membres, entraînant la formulation d'une alternative globale, tout comme les mouvements ouvriers pouvaient être considérés comme un mode d'organisation alternatif face au monde capitaliste. Cette lecture de l'action militante, fondée sur le modèle « Identité, Opposition, Totalité » (Dubet, 1993), a fourni une matrice classique destinée à permettre la compréhension d'organisations contestataires, dans des sociétés touchées par ce que Bell (1976) qualifiait de phénomène d'« ingouvernabilité ».

Bell s'interroge ainsi sur les conséquences de la multiplication de ces mouvements sociaux sur les stratégies de développement territorial.

Le raisonnement de Bell s'articule autour du concept de rationalisation. Dans des sociétés capitalistes, les modèles dominants, en matière de stratégie de développement territorial, sont les modèles portés par les pays occidentaux. Ces derniers doivent, selon Bell, faire face à une mutation profonde à l'aube des années 1970. La culture capitaliste, d'origine protestante, a tout d'abord accompagné une rationalisation des modes de production. La production de masse est ainsi rendue possible, au cours du XIX^{ème} siècle, par l'action conjuguée d'une logique économique centrée sur la domination par les coûts, d'une part, et par la diffusion d'une culture d'origine protestante favorisant travail et accumulation, d'autre part. Ces logiques industrielles de production de masse ne peuvent toutefois se pérenniser sans le développement d'une consommation de masse assurant les débouchés nécessaires aux producteurs. Cette logique industrielle de production de masse, en élevant le niveau de vie, favorise l'éclosion d'une culture de la consommation accompagnée de la revendication de droits individuels plus étendus. Cette nouvelle culture capitaliste de la consommation favorise en retour la pérennisation d'un modèle dans lequel la production de masse est rationalisée. Dans un tel système, ne pas participer à la production, ne pas être employable, est, de fait, synonyme d'exclusion.

Ces analyses, développées dans la dernière partie du XX^{ème} siècle, amènent les sociologues néo-conservateurs, dont Bell se réclame, à poser le diagnostic suivant : en passant d'une culture de la production à une culture de la consommation, les sociétés capitalistes se trouvent menacées par la montée d'un individualisme et de revendications susceptibles de rendre les territoires ingouvernables. L'émergence d'une culture individualiste est effectivement propice à l'émergence de nouveaux mouvements sociaux, porteurs de contestations parfois radicales. Confrontée à la montée de revendications multiples et contradictoires, la puissance publique risque une perte progressive de légitimité.

Pour répondre à ce diagnostic, Bell et les sociologues néo-conservateurs appuient la mise en œuvre du *New Public Management*. Ce dernier se caractérise par deux éléments. D'une part, l'Etat est invité à protéger sa légitimité en favorisant la privatisation des services publics et non la prise en charge directe des demandes formulées par la population. La mise en œuvre de stratégies de développement territorial et de gestion des populations est en partie transférée à des agents privés qui porteront la responsabilité de cette mise en œuvre. D'autre part, les finances publiques sont réorganisées par programmes. Il ne s'agit plus de financer le fonctionnement global d'un Etat-providence mais de proposer un ensemble de programmes évaluables grâce au suivi d'indicateurs de performance. Chaque programme est ainsi révisable indépendamment de chaque autre programme. Ainsi, aucune révision de programme n'entraîne la remise en cause du fonctionnement même de l'Etat.

Dans ce cadre, la puissance publique ne repose plus uniquement sur une capacité à définir et à financer de vastes plans permettant la constitution de nouvelles filières industrielles. La puissance publique s'appuie aussi désormais sur sa capacité à traiter l'information pertinente, à coordonner l'émergence de dispositifs d'intelligence territoriale associant public et privé. La *Silicon Valley* est le modèle de ce mode de gestion dans lequel l'Etat et les universités s'allient à des agents privés chargés du développement du territoire. Ce modèle de développement économique implique une évolution de la prise en compte des revendications sociales. La prise en charge des administrés, notamment des plus fragiles d'entre eux, était fondée sur l'application de règles générales ouvrant droit à des prises en charge collectives. Désormais, les projets publics mettent en avant la nécessité de développer l'employabilité d'individus qu'il s'agit d'autonomiser.

Cette solution rejoint partiellement une demande sociale forte. Effectivement, l'employabilité constitue, de la part des populations, une revendication de plus en plus importante, dans de nombreux pays. Cette demande sociale émane notamment des étudiants et de leurs familles, parfois avec force, comme dans l'exemple marocain (Montserrat, 2011 ; Catusse et al., 2010) : l'obtention d'un diplôme doit permettre l'obtention d'un emploi qualifié. Loin de n'être constituée que de mouvements contestataires, la demande sociale est aussi partiellement modelée par le processus de décision constitué par la logique du *New Public Management*².

La présente communication s'appuie sur un travail de terrain mené, depuis 2011, au Venezuela. Nous avons suivi l'organisation du dialogue entre différents acteurs, sur un territoire situé à la frontière entre Venezuela et Colombie. Dans le cas présenté, les différents groupes présents échangent à propos de la construction éventuelle d'une route traversant une partie de ce territoire. Cette route doit permettre le développement économique « endogène » du territoire et, en conséquence, doit amener une réduction de la pauvreté et des problèmes sociaux liés à celle-ci. Les contestations, notamment portées par la population locale, principalement indigène, s'appuient sur des revendications en termes culturels, mais aussi matériels. La question de l'emploi et, plus précisément, de la capacité des populations à vivre dignement de leur travail, est posée. Dans ce dialogue, parfois violent, l'université et les entreprises occupent une place originale, éloignée de la plupart des dispositifs habituellement invoqués pour permettre l'établissement d'un lien entre enseignement et entreprise au service du développement de l'employabilité des populations.

En nous appuyant sur nos observations de terrain, nous chercherons à montrer comment des mouvements portant la cause de « sans emplois » peuvent s'organiser afin de peser sur les processus de décision qui déterminent leur employabilité. Nous constaterons que les modes d'organisation mis en œuvre à cette occasion n'entrent pas nécessairement dans la logique dominante du *New Public Management*. Au contraire, il semble que la grille de lecture présentée ci-dessus ne permette que

² Dans le cas marocain, il convient de constater que la demande des diplômés-chômeurs ne constitue pas une contestation directe des fondements du pouvoir étatique, à la différence de mouvements comme celui du 20 février. Par ailleurs, la demande ne concerne pas le développement d'une employabilité permettant l'insertion dans le secteur privé mais repose sur de nombreuses demandes d'intégration aux cadres d'emploi de la fonction publique. Cette demande, au regard de la logique propre au *New Public Management* n'en reste pas moins une demande appelant des réponses indirectes telles que le développement de partenariats publics-privés et non simplement la création de nouveaux emplois publics.

partiellement d'identifier certains facteurs-clés permettant la circulation des informations utiles au développement de l'employabilité des populations concernées.

Pour cela, il s'agira de présenter, dans un premier temps, le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre démarche. Tout d'abord, nous précisons ainsi ce que peut recouper la notion d'employabilité, en nous appuyant sur le concept de capacité. Ensuite, nous montrerons que cette vision de la notion d'employabilité peut servir de cadre afin d'analyser les processus de décision grâce auxquels les dispositifs connus pour développer l'employabilité se mettent, ou non, en place.

Dans un second temps, nous présenterons le cas évoqué ci-dessus ainsi que la méthode utilisée pour collecter et analyser les données utiles à notre réflexion.

Ces éléments permettront, dans un troisième temps, l'analyse du cas présenté. Tout d'abord, nous caractériserons le processus de décision pour, ensuite, mettre en exergue deux facteurs susceptibles de restreindre l'employabilité des populations gérées dans le cadre de ce processus de décision.

En conclusion, nous reviendrons sur les limites actuelles de notre étude, purement exploratoire, et dont les conclusions provisoires ne sauraient être généralisées sans un travail plus approfondi. Nous envisagerons, pour conclure, quelques pistes destinées à tirer de notre étude quelques enseignements pratiques. Nous évoquerons ainsi l'utilisation d'outils de veille stratégique susceptibles de favoriser la circulation des informations stratégiques nécessaire au développement de l'employabilité sur un territoire.

I – FONDEMENTS THEORIQUES ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

I.1 – Comprendre l'employabilité en terme de capacités

L'employabilité, un problème lié à l'application du New Public Management dans le contexte de l'émergence d'une économie de la connaissance :

Le terme d'employabilité fait son apparition au moment de la formulation des préceptes du *New Public Management*. On relève ainsi qu'en France, la lutte contre le chômage des jeunes et « la nouvelle pauvreté » (Paugam, 2000) permet la formulation du terme d'employabilité dès les années 1970, dans les rapports des commissions des cinquième et sixième plans (Levené, 2011). Vingt ans plus tard, l'employabilité sera devenue un impératif national dans le cadre de politiques publiques favorables aux « exclus » (Mauger, 2001 ; Ebersold, 2001).

Dans le contexte du développement d'une économie de la connaissance, ce problème d'employabilité se trouve alors défini comme un problème de qualification lié à l'obtention de diplômes. Afin d'assurer le développement de l'économie de la connaissance, le niveau académique de la population doit être élevé. Le chômage doit ainsi se résoudre, la population diplômée se trouvant alors en capacité d'exploiter les gisements de croissance liés à l'évolution d'une économie reposant désormais sur la capacité de chacun à innover.

Cette approche correspond à une réelle modification des cultures organisationnelles des agents chargés de l'application d'une telle stratégie de développement. La mutation des services sociaux en sont la preuve, lorsqu'ils s'orientent vers la formation continue d'individus, vers l'aide à la formulation de projets personnels et professionnels et non plus vers la prise en charge de catégories défavorisées par des structures liées à l'existence d'un Etat-providence³.

³ Pour un exemple de ce type d'évolution et de sa mise en œuvre progressive, on lira Baret (2012 ; 2013).

Reformuler le problème de l'employabilité grâce au concept de capabilité :

Les analyses d'Amartya Sen (2008 ; 2010), complétées par celles de Nussbaum (2006 ; 2008 ; 2012) permettent toutefois, à tout le moins, de compléter une telle approche. Il s'agit ici de ne plus considérer la pauvreté comme un manque de ressources financières, une privation de salaire. Dans l'approche par les capabilités, la pauvreté est considérée comme la privation des libertés fondamentales : santé, espérance de vie, capacité d'engagement dans la vie économique ou politique. Il s'agit donc de privilégier le développement et non la croissance du Produit Intérieur Brut. L'employabilité n'est donc pas simplement la capacité à trouver un salaire. L'employabilité et l'emploi ne se développent que dans un environnement permettant *effectivement* aux personnes de participer aux décisions économiques et politiques qui les concernent et les contraignent.

Neutraliser la critique par un renvoi des responsabilités vers le secteur privé déplace le problème social. Permettre l'exercice réel de libertés fondamentales peut permettre de résoudre la difficulté.

Comme le note Habermas (1985), les revendications sociales multiples formulées depuis la seconde partie du vingtième siècle ne sont pas nécessairement le symptôme d'un certain individualisme. Ces mouvements sociaux portent, en germe, la possibilité de déployer un type de stratégies de développement appuyé non sur une remise en cause systématique des processus de décision existants mais sur la responsabilisation d'administrés désormais considérés comme des acteurs. Pour cela, les nouveaux acteurs doivent avoir la possibilité matérielle d'agir.

I.2 – Mettre en œuvre les dispositifs permettant le développement de l'employabilité ?

Les dispositifs permettant le développement de l'employabilité sont nombreux. La plupart sont appliqués à large échelle et ont fait l'objet de bilans. Il est ainsi possible de proposer un classement présentant les dispositifs susceptibles de permettre la constitution de liens entre enseignement supérieur et secteur privé. De tels dispositifs doivent permettre le déploiement de l'employabilité des diplômés.

Dispositifs permettant le renforcement du lien entre université et entreprise et favorisant l'employabilité des diplômés : un classement fonctionnel (D'après Côme, 2011)

<i>Fonctions des dispositifs</i>	<i>Exemples de dispositifs</i>
Organisation de rencontres	- Collectives : Forum, visites d'entreprises, permanence, conférences - Individuelles : Stages de découverte, stages
Croiser les compétences du secteur privé et des universitaires	Doctorant-conseil, professeur associé, contrat CIFRE
Communication	Site, plate-forme, concours, bourse de stage, guide
Pérenniser les liens existant entre universités et secteur privé	Présence de personnalités extérieures, réseaux d'anciens
Soutenir et multiplier les projets de valorisation de la recherche, d'innovation, de développement de l'entrepreneuriat, de financement	Pépinières d'entreprise, couveuses d'entreprises, incubateurs, mise en place de services universitaires dédiés Pôles de compétitivité, veille technologique Mécénat
Créer des passerelles entre universités et secteur privé	Apprentissage, reconnaissance des acquis de l'expérience, droit à la formation des salariés
Proposer de nouvelles formations et intégrer l'insertion professionnelle dès la première année	Cursus courts, formation continue

La mise en place de tels dispositifs ne peut toutefois, à elle seule, garantir le développement des capacités des diplômés. Il nous appartient donc de mettre en lumière certains facteurs-clés susceptibles d'expliquer d'éventuels effets contreproductifs. Le cas proposé ici nous permettra d'évoquer ces facteurs.

II – DESCRIPTION DU CAS ET METHODE D'ANALYSE

II.1 – Présentation du cas

Le développement de dispositifs visant le développement de l'employabilité passe par le déploiement des capacités d'une population. Dans le cas que nous proposons en exemple, des acteurs représentant l'Etat vénézuélien, les représentants d'une entreprise de travaux publics et la population d'une zone située à la frontière colombienne cherchent à définir, ensemble, le tracé d'une nouvelle route destinée à permettre le développement de la région. La zone concernée est une zone rurale et peu développée, dans laquelle l'espérance de vie des habitants est inférieure à ce qu'elle peut être dans d'autres régions du pays. L'essentiel de la population vit de l'exploitation agricole de la région. La population est organisée selon des processus de décision traditionnels, par ethnie et par communauté. Cette organisation traditionnelle se double, depuis quelques années, de structures représentatives de type associatif. Ces structures associatives représentatives, largement subventionnées par l'Etat, influencent les structures traditionnelles d'organisation. L'existence de deux systèmes d'organisation parallèles est aussi l'occasion, pour certains acteurs traditionnels, d'acquérir une nouvelle forme de légitimité et le contrôle de nouvelles ressources, notamment financières. Pour cela, certains chefs traditionnels (*cacique*) se font aussi élire dans les associations représentatives récemment constituées.

La réflexion entamée autour de la construction d'une nouvelle route est l'occasion, pour nous, d'observer un enchevêtrement de réunions et de rencontres destinées, au travers de multiples dispositifs, à permettre la participation réelle des indigènes à la prise de décision qui modifiera sans doute profondément leur style de vie. La nouvelle route ouvrira, de fait, le territoire à des influences extérieures jusqu'à présent contenues.

La stratégie mise en avant par l'Etat repose sur la volonté de favoriser un développement endogène de la région. De vastes programmes éducatifs accompagnent donc l'ensemble des actions menées par l'Etat et les entreprises. Ces programmes fonctionnent en parallèle de dispositifs permettant le développement de l'habitat et l'implantation d'infrastructures souvent définies à un niveau national, pour l'ensemble du territoire. Ces programmes ne prennent donc pas systématiquement en compte les particularités de communautés indigènes hétérogènes et culturellement éloignées d'une partie de la population vénézuélienne.

II.2 –Méthode d'investigation

Ce cas fait l'objet d'une recherche longitudinale, menée depuis 2011. La méthode d'investigation repose sur l'analyse des politiques publiques vénézuéliennes, des rapports relatifs à la région concernée, des séries d'entretiens menés sur place et sur plusieurs mois d'observation, sur place, auprès des fonctionnaires et universitaires chargés d'une partie des enquêtes relatives à la région concernée. Les entretiens ont donc été menés auprès d'indigènes, de fonctionnaires, de représentants de l'entreprise et d'universitaires, notamment d'anthropologues spécialistes de la région concernée.

L'investigation concerne, à l'origine, la modélisation des processus de décision permettant l'intégration de nouveaux décideurs. Cette optique particulière est particulièrement favorable à la mise en évidence des aspects liés au développement des libertés fondamentales, des capacités des populations concernées. L'utilisation de méthodes d'inspiration anthropologique couplée à l'attention

portée au système de traitement des informations nous semble donc pouvoir nourrir une réflexion sur la question du développement de l'employabilité, comme le montre notre analyse ci-dessous.

III – ANALYSE DU CAS : LE CONTRÔLE DE L'INFORMATION STRATEGIQUE

L'observation menée auprès d'acteurs territoriaux vénézuéliens nous offre un exemple dans lequel le processus de décision aboutit effectivement à la définition d'une stratégie partagée et de partenariats entre entreprise, population, agriculteurs et représentants des ministères concernés. Le cas ne permet toutefois pas de conclure au développement d'une nouvelle dynamique, en termes d'emploi, sur le territoire concerné. Les facteurs explicatifs de cet état de fait nous semblent pouvoir être liés aux mécanismes restreignant la circulation de l'information stratégique entre les acteurs en présence.

III.1 – La circulation de l'information stratégique : stabilité du processus de décision

Le dialogue observé associe une population, une entreprise et des représentants de l'Etat.

La population, seule, possède la plupart des informations permettant la compréhension du territoire. C'est auprès de cette population, notamment de *cacique* et de maîtres d'école, qu'il est possible de prendre connaissance des éléments juridiques (titres de propriété), démographiques (statistiques précises quand à l'évolution du nombre d'habitants, leur âge, leur habitat, leur santé) ou historiques (conflits passés, évolution de la configuration des territoires indigènes). Cette connaissance, étayée par des rapports, notamment rédigés par des anthropologues extérieurs, est une ressource précieuse, sur laquelle la population s'appuie lors des négociations. Les arguments utilisés pour influencer la construction de la route sont tirés de ces informations. Les conflits passés sont répertoriés. Les lieux de batailles sont présentés comme des lieux sacrés, sur lesquels il est inenvisageable de modifier la nature. Les titres de propriété et les connaissances agricoles permettent de connaître le potentiel de chaque parcelle, en matière d'exploitation des ressources naturelles, nombreuses dans la région. Les éléments démographiques permettent d'étayer une demande d'accès rapide à l'hôpital, et, plus précisément, à la maternité, seule capable, aux yeux des habitants, de permettre une amélioration réelle de leurs conditions de vie (réduction de la mortalité infantile).

Ces informations, si elles sont d'abord connues de la population, circulent toutefois auprès de l'entreprise et des fonctionnaires, dont l'objectif principal est l'achèvement du projet. S'assurer l'accès à ces informations est toutefois difficile, dans un contexte dans lequel représentants de l'entreprise et habitants se sont parfois trouvés en conflit ouvert, armé. La stratégie de l'entreprise et des pouvoirs publics se concentre donc sur la création de relais auprès des indigènes. Pour ce faire, les habitants détenant une influence sur une ou plusieurs communautés se voient proposées des aides financières, des aides matérielles (habitations, voitures, matériel) et, *in fine*, des postes faisant d'eux, directement, des représentants de l'Etat ou de l'entreprise.

Le système décisionnel se trouve renforcé par cet échange entre informations et influence, d'un côté, et biens matériels et statut, de l'autre. La structure territoriale de la décision permettait initialement à quelques détenteurs d'influence, dont certains caciques, de participer à la définition d'une stratégie de développement ensuite relayée auprès de la population par des cadres d'entreprise et des fonctionnaires. Dans la nouvelle structure décisionnelle, les caciques se trouvent rejoints par de nouveaux décideurs, issus des mouvements associatifs indigènes financés par l'Etat. La structure de pouvoir n'a donc pas évolué significativement dans un premier temps.

III.2 – Développement de l'emploi et des capacités

Un tel système semble-t-il, pour autant, capable de développer significativement l'emploi, sur un territoire dans lequel le niveau d'étude de la population semble augmenter plus rapidement que le stock d'emplois qualifiés ?

Comme nous l'avons noté, la structure décisionnelle, si elle s'ouvre réellement à de nouveaux acteurs, ne favorise pas un échange global de l'information. Les informations initialement détenues par la population se trouvent diffusées. Cela permet à chacun de connaître le potentiel industriel du territoire. Les moyens d'accès aux gisements de charbon sont ainsi plus aisés à l'issue du processus, notamment pour l'entreprise ou pour l'Etat et ses représentants. L'information était auparavant détenue par quelques-uns, elle est maintenant une information-écran (Gomez, 2006), connue de tous et facilement modifiable. De même, la connaissance de la culture indigène se diffuse. Il devient plus aisé de savoir comment négocier et, éventuellement, comment menacer le pouvoir traditionnel d'un opposant potentiel, en s'adressant directement à certaines communautés ou en favorisant la constitution de nouvelles associations, qui constituent des systèmes de pouvoir parallèle au pouvoir traditionnel.

En revanche, les informations détenues par l'entreprise, l'Etat ou des entreprises extérieures restent, elles, inaccessibles à la population locale. Ces informations sont pourtant nécessaires à la création de nouvelles activités. Si les représentants de l'entreprise possèdent les informations nécessaires à un tel développement (liens partenariaux extérieurs, connaissance des circuits de financement), cette information stratégique ne se trouve pas partagée avec une population qui, pourtant, bénéficie de dispositifs éducatifs nouveaux et de plus en plus développés. En parallèle de cette éducation et des matériaux nécessaires à la poursuite des travaux agricoles (renforcement de l'accès aux carburants, très réglementés à la frontière), la diffusion de ces informations stratégiques serait nécessaire au développement d'une liberté d'accès aux circuits économiques, qui, sans cela, demeure virtuelle.

En dépit de l'indubitable stabilité d'un système de décision complexe, du fait d'un passé complexe et émaillé de violences, l'organisation de la circulation de l'information stratégique n'est donc pas en mesure de permettre le développement d'une employabilité, c'est-à-dire celui de la capacité réelle de développer une activité économique. La mise en place de dispositifs permettant la connaissance de l'entreprise et la mise en place d'une politique d'embauche, dans ces entreprises et dans l'administration, pour certains habitants de la région n'est donc pas de nature à permettre, seule, le développement de l'employabilité.

CONCLUSIONS, DISCUSSION : QUELQUES PROPOSITIONS EN FAVEUR DE LA MISE EN ŒUVRE DE DISPOSITIFS FAVORABLES A L'EMPLOYABILITE

D'un point de vue théorique, noter que le développement de la capacité de participer aux processus de décision politique ne permet pas nécessairement le développement d'une capacité à participer à la vie économique peut toutefois sembler insuffisant. Il conviendrait donc de préciser comment les nouveaux acteurs du territoire peuvent s'organiser lorsqu'ils n'ont pas accès à ces informations directement. Nous pourrions ainsi, dans ce cadre, étudier les possibilités offertes à ces acteurs de recourir à un ensemble de moyens d'actions extérieurs à ceux proposés par l'Etat ou par les entreprises travaillant directement avec les pouvoirs publics.

D'un point de vue pratique, la possibilité de mettre en place des outils de veille stratégique ouverts offre une piste concrète d'action. S'il est possible de déployer un système éducatif élaboré et de soutenir l'agriculture par la mise en place d'infrastructures importantes sur un territoire, même très isolé, sans doute est-il possible de penser un système de veille permettant de diffuser régulièrement aux populations les informations de marché, possibilités de partenariats ou opportunités de

financement nécessaires à l'éclosion de projets concrets. La mise en œuvre d'un tel dispositif peut être envisagée à condition qu'il n'engendre pas des coûts ou des difficultés d'accès prohibitifs. Tout comme le pouvoir traditionnel se trouve complété par de nouvelles structures associatives, les circuits traditionnels d'information peuvent être complétés par un réseau parallèle, notamment appuyé sur les structures éducatives préexistantes.

Références :

- Baret, C. (2012), « Une analyse contingente des stratégies des établissements et services d'aide par le travail », *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme (RIMHE)*, 4 (8), p. 124-136.
- Baret, C. (2013), « La formation permanente des travailleurs handicapés : vers une nouvelle place du travail dans la mission médico-sociale ? », *Formation emploi*, 123, juillet-Septembre 2013.
- Bell, D. (1976), *The cultural contradictions in capitalism*, New York.
- Catusse, M. et Vairel F. (2010), « Question sociale et développement : les territoires de l'action publique et de la contestation au Maroc », *Politique africaine*, 2010/4 n°120, p. 5-25.
- Côme, T. (2011), « Quelle structure pour optimiser les relations universités-entreprises ? », *Management & Avenir*, 2011/5 n°45, p. 107-125.
- Dubet, F. (1993), « Les nouveaux mouvements sociaux », in Chazel, F. (dir.), *Action collective et mouvements sociaux*, Puf, Paris, p. 61-69.
- Ebersold, S. (2001), « L'accompagnement : dispositif de bienveillance et construction transactionnelle », *Pensée plurielle*, 22, p. 13-27.
- Favreau, F. (2013), « Fonder la pratique de la concertation sur la théorie des conventions ? Etude d'un processus de décision participatif au Venezuela », *XXIIIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- Favreau, F. (2014), *Le management de la décision délibérative appliqué au territoire*, thèse de doctorat, Université de Rouen.
- Gomez, P.-Y. (2006), « Information et conventions : Le cadre du modèle général », *Revue française de gestion*, 2006/1 n°160, p. 217-240.
- Habermas, J. (1985), « Les néo-conservateurs critiques de la culture », in Habermas, J. (1999), *Ecrits politiques, Culture, droit, histoire*, Flammarion, Paris.
- Le Moigne, J.-L. (1974), *Les systèmes de décision dans les organisations*, Presses Universitaires de France.
- Levené, T. (2011), « Les politiques d'insertion : quelle pertinence pour les « inemployables » ? », *Formation emploi* [en ligne], octobre-décembre 2011, p.116.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958), *Organizations*, Wiley.
- Mauger, G. (2001), « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la destabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 136-137, p. 5-14.
- Montserrat, E. B. (2011), « Où sont les diplômés chômeurs ? » Un exemple de pragmatisme protestataire à l'époque du 20 février », *Confluences Méditerranée*, 2011/3 n°78, p. 77-91.
- Nussbaum, M. (2006), *Frontiers of Justice*, Harvard University Press, Cambridge.
- Nussbaum, M. (2008), *Femmes et développement humain : l'approche des capacités*, Paris, Editions des Femmes.
- Nussbaum, M. (2012), *Capacités : comment créer les conditions d'un monde plus juste*, Flammarion, Paris.
- Paugam, S. (2000), *La disqualification sociale : essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, PUF.
- Sen, A. (2008), *Ethique et économie*, Paris, Puf.
- Sen, A. (2010), *L'idée de justice*, Paris, Puf.
- Yin, R. K. (1994), *Case study research. Design and methods*, Sage Publications.