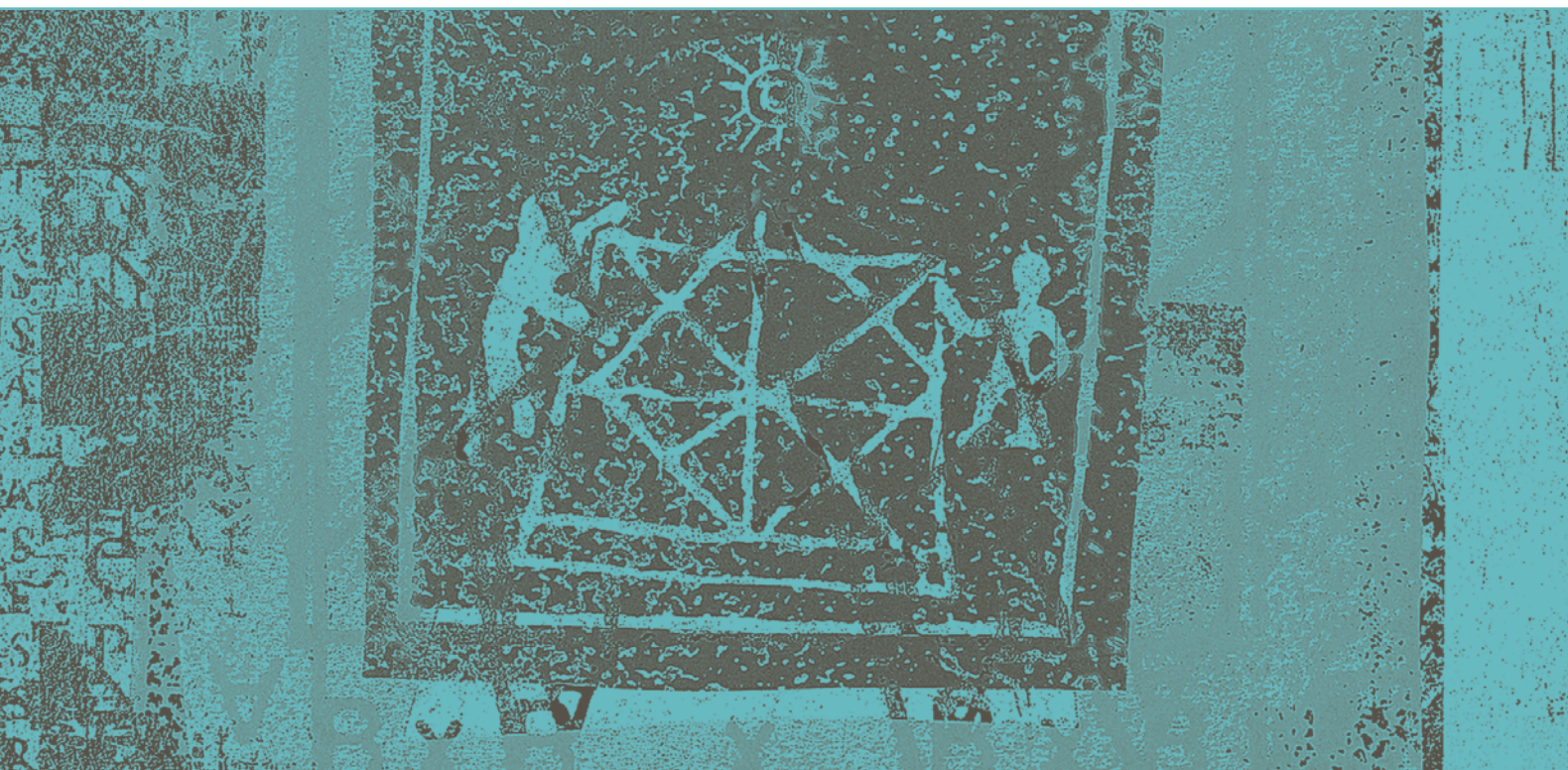




Nouveaux territoires, nouvelle GRH ?

Quand la GRH se « territorialise »

Martine Le Boulaire, Maud Dégruel,
Christian Defélix (IAE Grenoble)
Didier Retour (IAE Grenoble)





Nouveaux territoires, nouvelle GRH ?

Quand la GRH se « territorialise »

Martine Le Boulaire, Maud Dégruel,
Christian Defélix (IAE Grenoble),
Didier Retour (IAE Grenoble)



Introduction	3
I. Un contexte actuel qui remet le territoire dans l'aire de jeu de la GRH	5
1. Les facteurs externes	6
2. Les facteurs internes.....	10
2. Les expériences pionnières de territorialisation de la GRH	13
1. Les premières expériences concrètes : des contenus variés et tâtonnants.....	13
2. Un ensemble de critères structurants.....	21
3. Proposition d'une typologie de territorialisation de la GRH.....	24
3. Mettre en place une dynamique territoriale en GRH	27
1. Une donnée de fond : la GRH se « territorialise »	27
2. Quels sont les avantages et les risques de ces démarches pour les entreprises ?	28
3. Repérer les leviers d'accompagnement déjà existants	30
4. Autodiagnostic : « y aller ou pas ? »	32
Conclusion	36

MARTINE LE BOULAIRE

Diplômée de Sciences Po et titulaire d'un MBA, a été après une première expérience en recrutement et formation des dirigeants, responsable du département gestion des ressources humaines d'ALGOE Management, puis directeur d'études pour E&P. Elle est Directeur du développement d'Entreprise&Personnel ; anime les thématiques de l'évolution des organisations et des périmètres du travail ainsi que des démarches compétences. Elle est également responsable de l'unité d'E&P Lyon.

- *Gérer les seniors de l'âge à l'expérience* (2009 – Etude n° 285 – E&P)
- *La gestion des compétences sert-elle la stratégie et la performance des entreprises ?* (avec Didier Retour- IAE de Grenoble - 2008 - Etude n° 279-E&P)
- *Les entreprises françaises en Chine - Environnement politique, enjeux socio-économiques et pratiques managériales* (avec Patrick Gilbert et José Allouche de l'IAE de Paris, Jean-Luc Domenach du Ceri-Sciences Po et Chloé Froissart de l'Inalco - 2008 - Etude n° 275-E&P)
- *Transférer les compétences, un savoir-faire* (avec Sophie Marsaudon - 2008 - Etude n° 272 - E&P)
- *Entreprendre en Chine - Contexte politique, management, réalités sociales* (avec Yuxin Jiang et en collaboration avec le Ceri-Sciences Po et le CSO - 2006 - Etude n° 262-E&P)
- *Tous mobiles ? Organisations flexibles et politiques d'employabilité* (2006 - Etude n° 260-E&P)

MAUD DEGRUEL

Titulaire d'un Magistère RH et d'un Mastère Spécialisé en Management des connaissances. Maud Dégruel intervient notamment sur les thématiques liées au recrutement, au management à distance, à la gestion territoriale des emplois et des compétences, à l'incidence des nouvelles technologies sur le travail.

Avant de rejoindre E&P, elle a eu la responsabilité, au sein du groupe Lafarge, de divers projets internationaux de formation et de développement des compétences.

- *Conditions d'efficacité du management à distance* (avec Patrick Perrier - 2009 - E&P Pratiques d'entreprises n°20).

CHRISTIAN DEFELIX

Professeur des Universités à l'IAE de Grenoble, responsable de la Chaire « Capital humain et innovation ».

- *Gestion des compétences, nouvelle relations, nouvelles dimensions* (Vuibert co-publié 2009)
- *Piloter les projets d'innovation au sein des pôles de compétitivité : développer les leviers managériaux et humains* (Finance Contrôle Stratégie - volume 12- n°4- décembre 2009),
- *Vers une gestion territoriale des parcours ? Emergence des dispositifs, évolution des représentations* (Education permanente - n°181- décembre 2009).

DIDIER RETOUR

Professeur des Universités à l'IAE de Grenoble, Secrétaire Général de l'AGRH et membre du comité scientifique d'E&P.

- *Gestion des compétences, nouvelle relations, nouvelles dimensions* (Vuibert co-publié -2009)
- *Relations de services, nouveaux usages, nouveaux usagers* (De Boeck- co-publié- 2010).

Introduction

C'était il y a trois ans : dans son rapport remis au ministre de l'Emploi en 2007 sur l'obligation triennale de négocier des dispositifs de gestion prévisionnelle¹, Henri Rouilleault faisait une large place à la GPEC dans les territoires en présentant un certain nombre d'initiatives au croisement des entreprises et des territoires... Depuis, la notion de territoire semble avoir fait flores dans le vocabulaire professionnel des ressources humaines : on ne compte plus les colloques, journées d'études ou séminaires d'échanges où il est question de « gestion territoriale des emplois et des compétences », de « fonction RH étendue » ou autres « pôles de mobilité ».

D'aucuns pourraient y voir un de ces effets de mode dont le management en général, et celui des personnes en particulier, est régulièrement affecté.

Pourtant, plusieurs raisons nous alertent sur le caractère plus fondamental de ces signaux. Il y a d'abord les observations déjà anciennes de nombreux économistes qui, en plusieurs points de la planète, ont repéré des réseaux d'entreprises regroupées géographiquement et dont les collaborations conduisent à envisager des actions de formations communes. Il y a ensuite l'enchevêtrement croissant de partenaires industriels sur de nombreux sites, comme la multiplication des prestations de sociétés de service auprès de clients variés, qui conduisent des milliers de salariés relevant d'employeurs différents à travailler quotidiennement ensemble. Il y a enfin des initiatives réelles et concrètes, notamment dans l'hexagone, où l'on voit s'élaborer des actions de gestion des ressources humaines « concertées », « partagées » ou « mutualisées »... Dans quelle mesure assiste-t-on alors à une territorialisation de la gestion des ressources humaines ? Au-delà des expériences pionnières, a-t-on affaire à un mouvement de fond ? Doit-on entrevoir jusqu'à une GRH qui serait territoriale ? Comment, en tant que Dirigeant en charge des ressources humaines, discerner des opportunités de telles actions ?

Pour répondre à ces questions, il est d'abord nécessaire de préciser ce que « territoire » veut dire, à l'heure où le terme est de plus en plus employé. Selon l'économiste et géographe Bernard Pecqueur², la notion de territoire a été utilisée avec des significations successives : d'abord comme espace géographique sur lequel vit une population, puis comme espace aménagé pour être attractif, et aujourd'hui comme espace sur lequel des acteurs ont construit un projet et qui dispose d'atouts spécifiques qui, valorisés, peuvent lui permettre d'être compétitif au plan mondial. Jean-Benoît Zimmermann³ nous aide à qualifier ce qui se joue de singulier sur cet espace construit : non seulement une proximité géographique, propre à faciliter les coordinations entre acteurs, mais aussi une proximité organisée par des relations sociales et des institutions ; « *Quand proximité géographique et proximité organisée interviennent conjointement, elles sont susceptibles de contribuer à l'émergence d'un territoire, définissant un dehors et un dedans (...) à travers la construction commune de ressources partagées entre les acteurs* ».

¹ « Anticiper et concerter les mutations : rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Paris, *Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi - La Documentation française*. Voir notamment le chapitre intitulé « Au-delà de l'obligation triennale, la GPEC dans les PME, les branches et les territoires » p. 139-172.

² Exposé recueilli lors d'un groupe d'échanges Entreprise&Personnel, 20 novembre 2009.

³ « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », p. 105-118, *Revue Française de Gestion*, n°184, 2008.

D'ores et déjà, des entreprises, des pôles de compétitivité et des collectivités ont pris la mesure de l'intérêt qu'il y a à construire de tels « territoires » mais aussi à y gérer plus conjointement les ressources humaines, en dépassant les frontières juridiques traditionnelles. L'objectif de la présente étude est de repérer, modéliser et interroger ces différents dispositifs, afin d'aider le lecteur à discerner l'action qu'il pourra mettre en œuvre. Pour y parvenir, nous verrons d'abord pourquoi et comment le contexte actuel remet le territoire dans l'aire de jeu de la gestion des ressources humaines. Il s'agira ensuite de décrire et de questionner les expériences pionnières de territorialisation de la GRH, avant de nous interroger sur la pertinence et les conditions de réussite de telles actions.



I. Un contexte actuel qui remet le territoire dans l'aire de jeu de la GRH

Il y a toujours eu des liens entre entreprise et territoire. Au début du XX^{ème} siècle, l'économiste Alfred Marshall observait dans l'Europe de son temps la persistance de réseaux denses de petites entreprises, spécialisées dans des savoir-faire traditionnels (l'outillage à Birmingham, la coutellerie à Solingen...), dans lesquelles on pouvait constater « *une atmosphère industrielle dans l'air que les enfants respirent* »⁴. Le même phénomène de « district industriel » a été souvent observé et décrit en Italie, pour l'industrie du vêtement notamment⁵. En France, non seulement certains territoires géographiques ont été et sont encore marqués par la prédominance d'un secteur d'activité particulier – comme la mécanique entre Rodez et Brive, les chantiers navals à Saint-Nazaire – mais en outre certaines entreprises gardent une implantation locale forte : Airbus à Toulouse, Merlin-Gérin puis Schneider Electric à Grenoble, ou Michelin à Clermont-Ferrand.

Les années 1990 ont semblé rompre ce lien traditionnel au profit de la « mondialisation ». Du côté des entreprises et des consultants en stratégie qui les accompagnent, il paraissait alors évident que l'aire de jeu naturelle des entreprises, grandes ou petites, devait être à l'échelle de la planète. Et de fait, de plus en plus d'entreprises internationales ont demandé à leurs unités d'affaires de poursuivre des objectifs stratégiques planétaires en leur confiant des missions à l'échelle mondiale. Cette inscription de l'entreprise dans la mondialisation a été accompagnée, renforcée et commentée par de nombreux observateurs, depuis la thèse de la convergence des marchés défendue dès les années 1980 par Ted Levitt à la *Harvard Business School* jusqu'à la fameuse « fin de l'histoire », avec laquelle l'historien américain Francis Fukuyama annonçait une convergence générale des comportements et la victoire d'un libéralisme complet et global.

Pourtant, plusieurs signaux apparaissent aujourd'hui, qui invitent à reconsidérer l'inscription de l'entreprise dans une aire de jeu locale. Ce sont d'abord des décisions d'organisation prises dans les entreprises : Sanofi-Aventis, entreprise de 100 000 collaborateurs traditionnellement structurée en *business*, a annoncé récemment une approche plus territorialisée et lancé un programme nommé ALDEE (action locale de développement économique et d'échange) afin d'assurer une présence active du Groupe dans l'économie locale autour d'un site⁶. Ce sont ensuite des travaux de chercheurs en sciences sociales : comme le note le géographe Bernard Pecqueur, ceux-ci ont « *découvert que les relations de proximité entre les acteurs locaux peuvent jouer un rôle déterminant dans la compétitivité des activités économiques. (...) Une entreprise multinationale a une vision mondiale de l'économie, mais elle est conduite à examiner les différents atouts locaux des régions pour localiser d'une manière optimale une unité de production, de recherche ou encore de distribution. (...) Il s'agit d'une synergie entre des institutions locales et la compétitivité sur les marchés internationaux* »⁷.

⁴ Marshall A. (1920), *Principles of economics*, London, Mc Millan,.

⁵ Vidal F. (1990), *Le management à l'italienne*, Paris, Interéditions.

⁶ Cet exemple sera repris et développé dans la deuxième partie de cette étude.

⁷ « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *Alternatives économiques*, 2007/1, n°33 p. 7

Le territoire revient donc dans l'aire de jeu des entreprises. Mais d'autres acteurs comme l'Etat, les collectivités locales, les citoyens et les salariés considèrent les *atouts locaux des régions* et questionnent la limite juridique traditionnelle de la gestion des ressources humaines. Schématiquement, deux pressions se font jour en ce sens : d'abord, les facteurs externes, en provenance du politique et de la société ; ensuite, les facteurs internes à l'entreprise elle-même.

I. Les facteurs externes : les pressions du politique et de la société

Les formes d'organisation économique dépassant les limites d'une entreprise donnée existent depuis bon nombre d'années. En France, les groupements d'intérêt économique, et plus récemment les groupements d'employeurs – sur lesquels nous reviendrons dans la partie suivante – correspondent à cette volonté de mobiliser des ressources inter-organisationnelles. Mais quelque chose de neuf se constate depuis le début des années 2000. Tout d'abord, la politique industrielle que relance l'Etat s'inscrit délibérément dans le registre des territoires et interpelle les entreprises en ce sens ; ensuite, les interlocuteurs territoriaux des entreprises pour les questions ressources humaines sont de plus en plus nombreux ; enfin, les acteurs politiques locaux revendiquent davantage la prise en compte des ressources humaines sur un plan local.

■ Une politique industrielle relancée et ancrée sur les territoires

Les années 1980 et 1990 avaient vu l'affaiblissement progressif de la politique industrielle française, alors que parallèlement l'aménagement du territoire s'est érigé au rang de politique proprement dite. Les deux objectifs ont été pour ainsi dire réunis au début des années 2000, comme le reflète la transformation de la Délégation à l'Aménagement du Territoire (DATAR) en Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires (DIACT). La production des entreprises françaises sous la forme de réseaux ancrés dans un territoire et de type district industriel représente aujourd'hui près de 40 % de la production totale : comme le note B. Pecqueur⁸, « le territoire n'est plus un espace neutre où se projette l'activité économique et dont la seule manifestation de son existence est le coût du transport pour le parcourir depuis le lieu de production jusqu'au marché. Ce territoire est un construit d'acteurs qui implique non seulement les entreprises mais aussi d'autres acteurs, formateurs, chercheurs, pouvoirs publics, voire les consommateurs eux-mêmes ».

C'est alors le phénomène général de « clusterisation » qui retient l'attention des politiques. Le terme de *cluster*, mobilisé dès 1998 par M. Porter⁹, était utilisé à l'origine pour évoquer la mise en réseau d'entreprises et de diverses institutions qui coopèrent localement tout en pouvant rester compétiteurs globalement. Ce terme va rapidement devenir un terme générique et désigner toutes les formes possibles de mise en réseau sur un territoire donné.

Dans cet esprit, les pouvoirs publics, via la DATAR, ont d'abord labellisé en 2002 les « systèmes productifs locaux » (SPL), définis comme « des réseaux d'interdépendances constitués d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail »¹⁰. De tels systèmes, pour être aidés par l'Etat, doivent réunir au moins trois conditions : une concentration géographique de la production, des entreprises de petite taille, une spécialisation poussée autour d'un métier. La chaussure dans le Choletais, la Cosmetic Valley dans l'Eure, le décolletage dans la vallée de l'Arve : on compte ainsi près d'une centaine de SPL dûment labellisés et couvrant le territoire dans des domaines variés, industriels (agroalimentaire, bois, textile...) mais aussi de services (loisirs, tourisme). D'après la DIACT, ils représentent 18 000 entreprises et près de 530 000 emplois directs.

⁸ « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *Alternatives économiques*, 2007/1, n°33 p 7.

⁹ Porter M. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, Boston, Nov/Dec.

¹⁰ DATAR, « Les systèmes productifs locaux », Paris, *La Documentation française*, 2002.

La dimension de gestion des ressources humaines (GRH) se retrouve fortement mise en valeur dans ce concept de SPL, qui trouve sa justification dans le caractère non transférable du capital humain et social pour la production comme pour la recherche et développement. Selon le Club des Districts Industriels Français (CDIF), 70 % des SPL ont développé des actions concrètes de GRH au bénéfice de leurs membres : formations partagées, opérations de recrutement portées en commun, partage des compétences, création d'un club RH... Dans son rapport de 2004¹¹, la DATAR identifiait quatre axes de développement en la matière : encourager des plans prévisionnels de recrutement, généraliser les formations collectives, gérer les ressources humaines de manière collective au sein du réseau, encourager les structures communes telles que les groupements d'employeurs. Elle notait aussi plusieurs difficultés rencontrées sur le terrain : une mutualisation des ressources humaines freinée par la législation et par la grande diversité des conventions collectives auxquelles sont rattachées les entreprises d'un même bassin d'emploi ; des organisations représentatives des salariés non associées à la constitution des dossiers ; et des niveaux de salaires proposés considérés comme parfois insuffisants pour attirer ou retenir une main-d'œuvre qualifiée.

Peu de temps après, la « clusterisation » de la politique industrielle française s'est élargie à un autre concept, celui des pôles de compétitivité. Leur lancement trouve son origine en 2004 dans le rapport au Premier Ministre du parlementaire et ancien patron d'Air France, Christian Blanc¹². La différence entre les pôles de compétitivité et les SPL qui les ont précédés vient de l'invitation de nouveaux convives à la table des « clusters » : l'analyse de Christian Blanc, qui cite les nouvelles technologies de la Silicon valley, les biotechnologies à Boston ou la finance à Londres, assigne en effet un rôle fondamental aux universités et centres de recherche. La labellisation des premiers pôles de compétitivité en 2005 s'est alors appuyée sur cette définition : « *Le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche publics ou privés qui ont vocation à travailler en synergie pour mettre en œuvre des projets de développement économique pour l'innovation* »¹³. Ces mêmes pôles se sont vus incités depuis à développer une approche ressources humaines adaptée, comme en témoignent les recommandations de plusieurs évaluations¹⁴.

Districts industriels, « clusters », SPL, pôles de compétitivité : toutes ces mises en réseau ont en commun de jouer la carte du territoire pour la compétitivité économique et de miser peu ou prou sur la mobilisation du facteur humain. Elles se distinguent néanmoins par le rôle qu'y tiennent les pouvoirs publics et par la plus ou moins grande diversité des partenaires ainsi associés. De telles structures présentent des enjeux et des intérêts que les directions des ressources humaines devraient davantage prendre en compte : si des actions coordonnées de recrutement ou de formation ont pu déjà avoir lieu dans certains systèmes productifs locaux, le terrain de jeu « RH » dans l'espace des pôles de compétitivité reste pour une large part à conquérir.

¹¹ DATAR, « La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité », Paris, *La Documentation française*, 2004.

¹² Pour un écosystème de la croissance, rapport au Premier Ministre, mai 2004.

¹³ Loi de finances 2005.

¹⁴ Dans l'évaluation rendue par le *Boston Consulting Group* en 2008, une des recommandations formulées concerne le développement d'outils innovants de gestion des ressources humaines : BCG et CM International, « Evaluation des pôles de compétitivité », synthèse du rapport d'évaluation, 18 juin 2008.

TABLEAU I : DIFFERENTES FORMES DE « CLUSTERISATION »,

	La collaboration est d'abord voulue par les acteurs eux-mêmes (vocabulaire et registre industriels)	La collaboration est reconnue et renforcée par les pouvoirs publics (vocabulaire et registre de l'action publique)
Les partenaires sont tous des entreprises	DISTRICTS INDUSTRIELS	SYSTEME PRODUCTIFS LOCAUX
Les partenaires sont des organisations variées : entreprises, universités, etc.	« CLUSTERS » AU SENS STRICT, TELS QUE DECRITS PAR M. PORTER	POLES DE COMPETITIVITE

Source : Defélix et Al., 2006

■ Des interlocuteurs territoriaux de plus en plus nombreux

Une entreprise implantée localement est traditionnellement en relation avec des acteurs territoriaux d'ores et déjà bien identifiés : Direction Départementale du Travail et de la Formation Professionnelle, relais locaux d'organismes collecteurs, chambres de commerce et d'industrie, délégations régionales ou départementales de branches professionnelles...

A y regarder de près, ces interlocuteurs territoriaux sont de plus en plus nombreux. Certaines instances existent depuis longtemps mais ont gagné en visibilité : ainsi en est-il de la Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale de l'Emploi (COPIRE), qui informe sur la situation de l'emploi et dresse des recommandations sur la formation professionnelle, ou du Plan Régional de Développement des Formations (PRDF), qui est l'outil des Régions pour définir la politique de formation professionnelle à moyen terme. D'autres ont été relancées au cours des dernières années, comme les Comités de Bassin d'Emploi (CBE) : institués dans les années 1980, ces comités se sont vus adjoindre à leur mission traditionnelle d'organisation du dialogue social un rôle de structuration et de valorisation des territoires.

Mais le contexte récent a fait apparaître encore d'autres acteurs territoriaux, moins connus, amenés à intervenir sur des sujets centraux en ressources humaines comme le recrutement et la formation. Citons notamment :

- le Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (CCREFP) : institué en 2002 lors de la Loi de Modernisation Sociale, il a pour mission de favoriser la concertation entre les différents acteurs régionaux, afin d'assurer une meilleure coordination des politiques de formation professionnelle et d'emploi ;
- le Schéma Régional de Développement Economique (SRDE), outil de coordination institué en 2004 pour coordonner les actions de développement économique sur le territoire régional et développer notamment son attractivité ;
- depuis 2009 ont été nommés des Commissaires à la Réindustrialisation, notamment sur quelques bassins d'emploi sensibles : renforcer les équipes chargées des mutations économiques, accompagner les entreprises en difficulté, coordonner les actions de revitalisation, telles sont quelques-unes des missions attribuées à ces nouveaux acteurs.

Plus nombreux, ces interlocuteurs territoriaux « en mille-feuilles » n'en sont pas forcément plus faciles à identifier et à comprendre pour les directions des entreprises. Et ce, pour plusieurs raisons :

le nombre croissant des institutions « à sigle » rend le paysage territorial de plus en plus complexe à déchiffrer pour les DRH ; les représentations dominantes de ces interlocuteurs publics et locaux ne sont pas toujours favorables aux entreprises, en particulier les grandes, dont la bonne foi n'est pas présumée et chez qui ces interlocuteurs redoutent très rapidement le réflexe du plan de sauvegarde de l'emploi. Et surtout, les situations sont très différentes d'un territoire à l'autre, en particulier selon l'existence ou non d'un acteur pour jouer le rôle de pivot ou d'intermédiation : certains Directeurs du Travail ou Préfets jouent ce rôle et aident alors les entreprises à s'y retrouver. Dans le cas contraire, la capacité des entreprises à identifier ces interlocuteurs, à repérer les bons circuits et à nouer des relations de manière pérenne devient un enjeu critique et requiert un travail... de « maillageur ».

■ Des acteurs locaux revendiquant davantage la prise en compte des ressources humaines sur le territoire

La contingence de la politique de l'Etat est certes déterminante dans la résurgence du territoire au sein des stratégies économiques, et les multiples initiatives des interlocuteurs territoriaux jouent aussi leur rôle. Mais un troisième facteur externe est à relever, au travers de la pression croissante qu'exercent les acteurs politiques mais aussi syndicaux existant dans les territoires.

Cette pression a certes toujours existé : quelle entreprise n'a pas reçu un jour ou l'autre la visite du maire ou du député suite à l'annonce ou la rumeur d'un plan de sauvegarde de l'emploi ? Mais force est de constater que cette pression, de plus en plus relayée par les médias et l'opinion publique, n'a fait que s'accroître, notamment au travers du débat sur la pertinence des subventions publiques consenties aux entreprises par les collectivités locales : ces subventions favorisent-elles réellement l'emploi local si l'entreprise qui en a bénéficié restructure quelques années plus tard et se retire ? Les représentants politiques locaux – maires, conseillers généraux, députés ou sénateurs – se relayent pour se rappeler au bon souvenir des employeurs : s'ils craignent que ces derniers ne visent que les effets d'aubaine, ils espèrent également valoriser la qualité des ressources humaines sur un territoire¹⁵.

Les organisations syndicales de salariés et leurs déclinaisons territorialisées, directement ou via les instances de concertation (conseils économiques et sociaux régionaux, comités de bassins d'emploi, etc.) relayent et accroissent également cette pression. Ce qui est notable est en particulier l'argumentation, qui a évolué : il s'agit non seulement de défendre l'emploi local pour des raisons sociales, mais également dans une logique économique bien comprise de saisir toutes les potentialités de développement qui se situent dans le giron territorial et qui ne se limitent pas aux subventions. En témoigne par exemple cet extrait d'un article paru dans *La Revue de la CFDT*¹⁶, qui propose de « renforcer l'attractivité des pays à hauts coûts, concurrentiels en termes de maîtrise du processus de production, offrant ainsi des marges de manœuvre supplémentaires face à la concurrence des pays à bas coûts (basée sur les prix) en menant des stratégies de différenciation ».

Une politique industrielle riviée aux territoires, des interlocuteurs locaux pour les DRH de plus en plus nombreux, des pressions accrues de la part des acteurs politiques et syndicaux : les facteurs de contingence externes ne manquent pas pour conduire les entreprises à repenser tout ou partie de leur politique RH en tenant compte des territoires. Mais ces facteurs externes ne sont pas les seuls : à l'intérieur même de l'entreprise jouent d'autres forces qui poussent dans la même direction.

¹⁵ On a vu par exemple le maire de Grenoble se rendre en 2006 au siège de la multinationale HP, aux Etats-Unis, dès la nouvelle rendue publique de la réduction des effectifs employés par cette entreprise dans l'agglomération iséroise.

¹⁶ « Des restructurations aux mutations industrielles : vers une globalisation nécessaire des réponses syndicales », *La Revue de la CFDT*, n°74, novembre-décembre 2005, page 3 notamment.

2. Les facteurs internes : des limites de la GRH « intra muros » à un nouveau pacte social avec les salariés

Ce qui se passe à l'intérieur même des entreprises va en effet également dans le sens d'une ré-inscription de la gestion des ressources humaines dans l'espace local. Il y a là davantage que les approches politiquement correctes visant à mettre en avant une responsabilité sociale à bon compte. En effet, deux séries de facteurs internes conduisent à entrevoir l'intérêt réel pour une entreprise de se « mailler » au territoire afin de bénéficier au mieux de toutes ses ressources : d'une part, le constat des limites des politiques de GRH « intra muros » ; d'autre part, un attachement confirmé des salariés aux territoires dans lesquels ils sont installés.

■ Le constat des limites des politiques de GRH « intra muros »

En tant qu'employeur, l'entreprise ou l'établissement développe et conduit une politique de GRH pour ses seuls salariés, « intra muros ». Or, sur plusieurs dimensions, ce périmètre, pour naturel qu'il soit, apparaît de moins en moins pertinent.

La nécessité du dépassement du périmètre juridique naturel de l'entreprise est en effet patente pour les grands domaines d'action de la GRH :

- pour L'ACQUISITION des ressources humaines : bien des sociétés ont du mal à recruter sur les métiers dits « en tension », que ce soit de manière structurelle – dans le bâtiment par exemple – ou en fonction des cycles conjoncturels – pour les professions des services informatiques par exemple. Des initiatives existent déjà pour dépasser le périmètre mono-employeur. Ainsi sont menées des politiques de communication recrutement concertées ou des opérations conjointes entre plusieurs sociétés à l'instar de ce que mettent en œuvre les GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification)¹⁷. Les entreprises, afin de résoudre leurs problèmes structurels de recrutement, s'y associent pour identifier et accompagner les personnes qui pourraient être à même d'intégrer leurs structures mais qui rencontrent des difficultés d'insertion. Elles mutualisent ainsi investissement et prise de risques ;
- pour L'EVALUATION ET LA REMUNERATION des ressources humaines : il est de plus en plus fréquent qu'un salarié d'une entreprise A travaille une partie de son temps dans le cadre de projets collaboratifs avec des entreprises B, C ou D. Dès lors, son évaluation ne peut être complète que si l'employeur tient compte d'une manière ou d'une autre des réalisations faites dans un cadre extérieur. Les situations de compétition, comme les partenariats de recherche et développement sur un même site entre compétiteurs de la micro-électronique, amènent également les différents employeurs à un minimum de concertation s'agissant des niveaux de rémunération pratiqués pour les techniciens et les ingénieurs devant travailler ensemble ;
- en matière de REGULATION sociale, l'entreprise étant de plus en plus « étendue » et en situation de co-activité sur un site ou un territoire, quelle pertinence ont des instances de concertation et de dialogue limitées à un seul employeur ? Certaines entreprises ont d'ores et déjà pris la mesure de ce périmètre étendu : à Saint-Nazaire, l'employeur STX, dont les 2700 salariés travaillent chaque jour aux côtés de plusieurs autres milliers de personnes relevant d'une soixantaine de partenaires, a créé une instance de dialogue social de site et une commission paritaire d'hygiène et de sécurité pour la co-activité¹⁸ ;

¹⁷ Pour de plus amples détails sur les GEIQ : <http://www.geiq.net/>

¹⁸ Cet exemple sera repris et développé dans la deuxième partie.

- pour le **DEVELOPPEMENT** des ressources humaines : la nécessité de former les salariés à des techniques ou des métiers non pris en charge par les structures de formation existantes conduit de plus en plus d'entreprises, directement ou sous l'égide d'un syndicat professionnel, à coopérer pour développer des cursus de formation. Même la traditionnelle GPEC est remise en cause dans son périmètre traditionnel : en 2007, le rapport Rouilleault incitait les entreprises à investir le champ du territoire au travers de sa proposition numéro 15¹⁹. Par ailleurs, certaines entreprises ont ainsi pleinement intégré la dimension territoriale à leur démarche de gestion des emplois et des compétences : chez DCNS (systèmes navals de défense), une analyse stratégique des évolutions des compétences et de leur niveau de criticité a été réalisée et mise en regard de la disponibilité des ressources sur le marché ; PSA a également mobilisé récemment les partenaires locaux pour faciliter l'employabilité externe de ses salariés.

- car l'entreprise, prise isolément, apparaît comme une aire de jeu à somme nulle, si l'on peut dire, et est en ce sens un terrain d'évolution limité pour les collaborateurs. Les entreprises qui ont identifié leurs métiers sensibles et ont accompagné les ré-orientations de leurs collaborateurs se sont vite trouvées au pied du mur... Les possibilités, en interne, restent généralement assez limitées, surtout quand il s'agit d'offrir de nouveaux postes sur le même bassin d'emploi...

■ **Un attachement des collaborateurs à leur territoire qui amène à repenser le pacte social**

Les comportements des salariés ou demandeurs d'emploi présents sur un territoire contribuent également à structurer la prise au sérieux de la « question locale » par les entreprises. Comme le note l'économiste Bernard Gazier, *« les salariés préfèrent que l'on arrête d'organiser les mobilités et qu'on leur trouve un emploi. Les moins qualifiés craignent la transition et répondent : un emploi, même faiblement qualifié, me va très bien... Derrière cette crainte, l'enjeu majeur est de stabiliser de manière collective un ensemble de garanties »*²⁰.

Les entreprises font de plus en plus le constat que le territoire semble devenir un élément de plus en plus pris en considération dans les choix de vie des salariés. Ces derniers évaluent la qualité de vie et le potentiel offerts par le bassin d'emploi en fonction de sa taille et de ses spécialisations, et optent pour le lieu qui leur offrira le compromis qui leur semblera le plus acceptable. Une fois qu'ils sont « installés », leur attachement au territoire est fort : ils y sont attachés dans tous les sens du terme. De plus en plus d'entreprises, notamment par la voix de leurs recruteurs, évoquent le fait que leurs collaborateurs, même à des niveaux de responsabilités importantes, sont de moins en moins mobiles. Deux raisons sont généralement mises en avant : d'une part, le fait que désormais dans les couples, hommes et femmes travaillent et ne veulent pas sacrifier leur carrière ; d'autre part, les salariés sont de plus en plus soucieux de préserver leur qualité de vie personnelle et n'abandonnent pas sans raison la vie qu'ils se sont construite dans un lieu où souvent ils ont acheté leur logement (un des premiers freins à la mobilité) et développé une vie sociale. Ces nouvelles attentes des collaborateurs poussent aujourd'hui les entreprises à s'adapter et à repenser les possibilités de mobilités professionnelles en conséquence.

Cette interpellation des salariés n'est pas à interpréter seulement comme une posture défensive. Elle fait écho à l'idée selon laquelle le territoire est riche de ses groupes humains et de leur capacité à s'organiser pour élaborer des créations de valeur. *« Aux inputs classiques que sont le capital, le travail et la matière première, viennent se combiner les apprentissages cognitifs accumulés localement, de la culture, de la formation spécifique... »* : c'est en ces termes que B. Pecqueur²¹ évoque les ressources territoriales

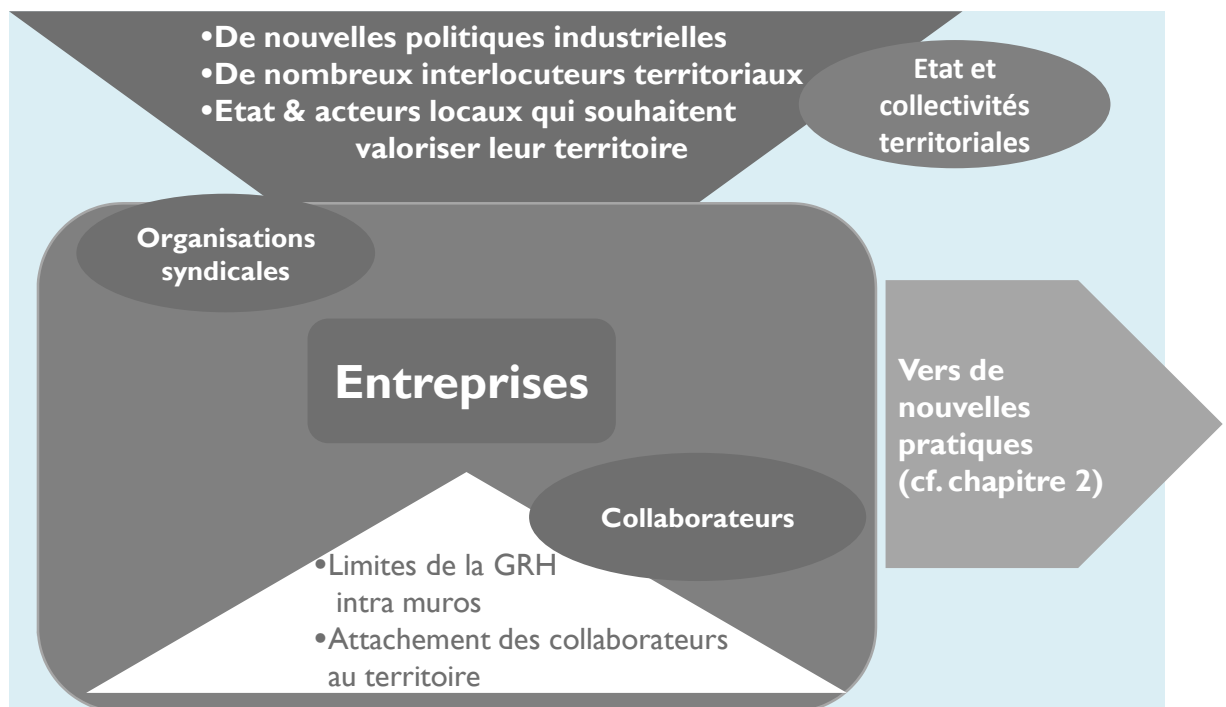
¹⁹ « Faire vivre le développement de la gestion des emplois et des compétences au niveau régional et national » : il était question de mettre en place des plateformes régionales pour accompagner les entreprises dans leur réflexion et de mutualiser les bonnes pratiques. Car dans les plus petites entreprises qui n'ont pas été obligées de négocier en la matière, la gestion des emplois et des compétences ne s'est pas vraiment concrétisée ; dans les plus grandes elle s'est vite confrontée à plusieurs limites.

²⁰ Intervention au colloque « Co-activité, compétences et territoires : des dispositifs innovants », Toulouse, 3 octobre 2008.

²¹ « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *Alternatives économiques*, 2007/1, n°33 p. 7

dont l'intérêt apparaît sans doute davantage aujourd'hui aux yeux des directions d'entreprises. Un exemple emblématique pourrait en être celui de Google, comme en témoigne cette déclaration d'un responsable du célèbre moteur de recherche à l'occasion de l'ouverture récente de son centre de R&D à Zürich : « *Nous pensons qu'une recherche centralisée dans un seul pays ne fonctionne plus aujourd'hui. Nous voulons être présents là où sont les talents, là où l'on peut trouver les grands scientifiques, les meilleurs ingénieurs, c'est-à-dire aux quatre coins du monde* »²². Dès lors, un enjeu économique et managérial des prochaines années devrait être non seulement l'identification de ces différentes ressources, mais surtout leur combinaison au profit de la compétence et de la compétitivité des territoires. C'est en particulier l'ambition des « clusters à la française » : construire, via la combinaison de ces ressources, une compétence territoriale identifiée et source d'avantage concurrentiel²³.

Facteurs et acteurs remettant le territoire dans l'aire de jeu de la GRH



²² « Google ouvre ses nouveaux bureaux de recherche à Zurich », *Les Echos*, 7 mars 2008, p. 23.

²³ Defélix C. Mazzilli I. (2009), « De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences », in D. Retour, T. Picq et C. Defélix coord., *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, p. 197-209



2. Les expériences pionnières de territorialisation de la GRH : description et analyses

La question de la gestion des ressources humaines se pose de plus en plus à l'échelle des territoires comme on l'a vu au chapitre précédent sans pour autant que l'on ait dès à présent une vision claire de ce que pourrait être une gestion « territoriale » des Ressources humaines et des compétences.

Néanmoins, des entreprises, des collectivités territoriales, des acteurs en réseau mènent depuis quelques années, des expériences qu'il est intéressant de commencer à décrypter pour tenter d'en dégager des enseignements transférables pour l'action.

Les développements qui suivent ont pour ambition de rendre compte et d'analyser ces premières pratiques. Tout d'abord, nous présentons neuf actions ou modalités concrètes mobilisées par ces acteurs (1). Cette présentation est structurée en considérant l'angle d'attaque privilégié : la vitalité du territoire, le marché interne de leurs salariés, et enfin le développement des activités des entreprises concernées. Ensuite, nous proposons un ensemble d'éléments structurants (2) avant de présenter une typologie de territorialisation de la GRH permettant d'identifier quatre idéaux-types des pratiques observées (3).

I. Les premières expériences concrètes : des contenus variés et tâtonnants

L'examen des pratiques développées depuis les cinq dernières années par les entreprises ou les acteurs territoriaux peuvent se segmenter en première analyse selon une classification simple : les objectifs prioritaires que poursuivent les pratiques d'entreprises.

Trois logiques émergent : une entrée guidée par la volonté de concilier développement durable, responsabilité d'entreprise et exercice du métier ; une entrée qui vise à fluidifier le marché interne de l'emploi par une ouverture sur le marché externe ; enfin une entrée sur le territoire tirée par l'enjeu de performance de l'activité organisée en réseau.

■ Contribuer à la vitalité du territoire

Cette famille d'approche concerne les entreprises soucieuses de développer du fait de leur position importante sur leurs territoires d'implantation, un mode d'approche prenant en compte l'impact de leur activité sur « l'écosystème » que représentent ces territoires (marché local des compétences, développement local, sauvegarde des ressources naturelles...).

Trois exemples tangibles illustrent concrètement cette ambition : la charte territoriale de Thalès, le programme ALDEE de Sanofi-Aventis et « l'écosystème » de Danone :

— La charte territoriale de Thalès

Dans son bilan social 2008, publié en mars 2009, Thalès rend compte de ses initiatives en matière de politique territoriale. En s'appuyant sur une structure interne – le GERIS – créée il y a une vingtaine d'années et dédiée initialement aux opérations de réindustrialisation conduites dans le cadre des plans de restructuration, l'entreprise mène plusieurs actions concrètes : un état de lieux est dressé pour les politiques territoriales menées dans les 26 entités de Thalès situées au sein de sept bassins d'emplois français ; un guide de la territorialité explicite la définition et les périmètres d'une politique de site en décrivant les axes, les objectifs, les actions typiques et en recensant les bonnes pratiques de sa mise en œuvre au sein du Groupe et un inventaire des partenaires locaux ; dans la perspective de maintenir l'emploi dans les régions, des chartes de partenariat entre l'Etat, les collectivités locales et Thalès peuvent être signées. Comme l'indique Marc Cécé, directeur du GERIS, au cours d'une récente réunion de travail sur le sujet²⁴, « si auparavant GERIS avait plutôt une approche curative et intervenait dans le cadre de restructuration, de revitalisation, la structure s'oriente désormais vers une approche proactive en favorisant la fluidité des compétences à l'échelle locale (trouver des solutions pour des collaborateurs peu mobiles, attirer des jeunes diplômés en région, etc.) ».

— Les Actions Locales de Développement Economique et d'Echanges de Sanofi-Aventis

Pour Sanofi, il s'agit d'être reconnu comme un partenaire soucieux du développement économique local en s'appuyant sur le postulat suivant : « le site peut servir le territoire ». Cette ambition est déjà ancienne puisque dès 1976 Jean Gandois avait créé la SOPRAN qui compte aujourd'hui cinq salariés. C'est dans cette dynamique que fonctionne le programme ALDEE (Actions Locales de Développement Economique et d'Echanges). Concrètement, il s'agit de prêts participatifs (L313-13 du code monétaire et financier), d'adhésions à des structures locales ou encore de participation financière à des projets en vue de créer des emplois. 6 000 euros peuvent être attribués par emploi avec l'objectif de créer des CDI dans les trois ans.

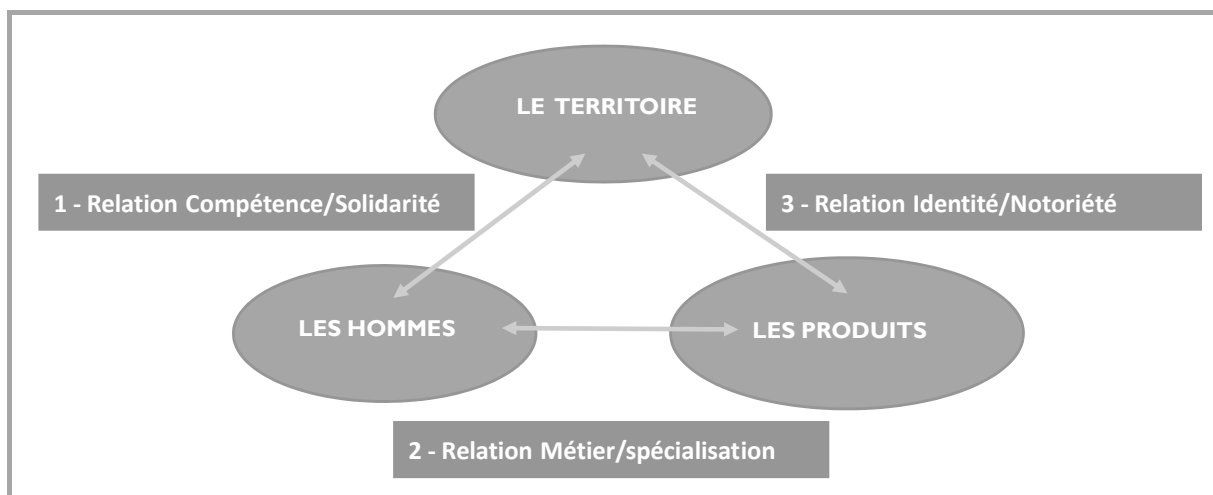
150 entreprises ont été aidées (avec un budget de quatre millions d'euros) avec comme cible privilégiée les PME et PMI. Elle poursuit actuellement des missions de ce type autour des centres de recherche (Vitry, Strasbourg) et du site de production de Lisieux. Sanofi-Aventis mène également depuis plus de vingt ans une politique d'essaimage dans le but d'aider ses collaborateurs porteurs de projet de création ou de reprise d'entreprise. Cette politique répond à une volonté de promouvoir l'esprit d'entreprise. Le Groupe reconnaît ainsi également que la création ou la reprise d'entreprise est une évolution personnelle et professionnelle légitime qui doit être facilitée car cela contribue au développement de l'emploi.

— Le programme d'Implication Territoriale dans l'Economie Locale et l'écosystème de Danone

Depuis plus de 15 ans maintenant, Danone est engagé dans des actions visant à tenir compte du territoire à travers notamment son programme « Implication Territoriale dans l'Economie Locale » (ITEL) créé en 1992. Les objectifs poursuivis sont les suivants : venir en appui au développement local territorial ; proposer des parcours qualifiants aux personnes en difficulté ; initier ou soutenir la création de structures et/ou la mise en œuvre d'opérations visant au développement économique et/ou à l'insertion ; mieux répondre aux besoins de main-d'œuvre qualifiée²⁵. Dans l'esprit de Danone, le « triangle d'or » ci-après schématise cette ambition :

²⁴ Réunion du groupe d'échanges « Activité, RH et territoire » organisée par Entreprise&Personnel et l'IAE de Grenoble, le 11 juin 2009 à Paris.

²⁵ Source : exposé A. Skoric, Responsable du développement des compétences, des qualifications et du développement territorial local, Danone Eaux France, au groupe d'échanges Entreprise&Personnel « Activité, RH et territoire » du 20 novembre 2009



Source : site internet Danone

La démarche de Danone débute par un diagnostic du territoire avec les interrogations suivantes : comprendre et connaître son territoire et ses acteurs : repérer les facteurs économiques, sociaux, historiques,... marquants du territoire et rencontrer les acteurs clés ; comment est perçue l'entreprise ? Comment tenir compte des préoccupations de notre territoire ? Comment être acteur du territoire ? Les réponses à ces questions doivent permettre de 1) dégager et analyser les potentiels du territoire 2) définir une stratégie de RSE pour le site amenant l'ensemble des salariés à être acteurs de leur environnement. L'ensemble des managers est d'ailleurs évalué sur les actions entreprises avec le territoire.

A titre d'illustration, dans le Chablais, ces réflexions se sont concrétisées par la création avec d'autres acteurs de Chablais Léman Développement (agence de développement économique), Chablais Initiatives (appui à la création d'entreprises), du Groupement d'Employeurs d'Insertion et de Qualification (GEIQ).

Tous ces moyens déployés renvoient à la volonté de Franck Riboud, Président de Danone, de développer « l'écosystème de Danone » : « Nous avons déjà créé dans plusieurs endroits du monde des structures de développement économique local mais nous pensons qu'il faut sans doute systématiser maintenant cette démarche, lui donner plus d'ampleur et de pérennité (...). Des moyens financiers sont mobilisés via « une dotation initiale de 100 millions d'euros complétée par un abondement annuel de un pour cent de notre bénéfice net. Il financera des initiatives diverses identifiées par nos filiales dans les territoires où nous opérons : des programmes de développement de compétences chez nos fournisseurs locaux ; des créations d'activités en lien avec nos métiers (micro-entreprises de distribution alimentaire par exemple...) ; des programmes d'insertion à l'emploi autour de nos usines... (...). C'est une initiative pour renforcer le tissu économique dont nous faisons partie et avec lequel nous entretenons une relation de dépendance mutuelle. Chez Danone, nous estimons que c'est notre rôle d'entreprise et que c'est une manière d'assurer notre développement dans la durée »²⁶.

Au-delà de ces actions visant à concilier développement durable, responsabilité de l'entreprise et exercice du métier sur son environnement géographique proche, d'autres moyens sont mobilisés par des entreprises en vue d'élargir le marché interne de l'emploi au territoire.

²⁶ Entretien de Franck Riboud in « Rapport technique de développement durable » - Danone 2008, site internet de Danone

■ Elargir le marché interne au territoire

Au sein de cette rubrique, nous avons identifié trois modalités concrètes, deux déjà anciennes mais dont la mise en œuvre se développe ces derniers temps (les groupements d'employeurs et le prêt de personnel), et une plus récente (les pôles de mobilité régionaux).

— Les groupements d'employeurs (GE)

Institués par la loi du 25 janvier 1985, les groupements d'employeurs (GE) permettent à des employeurs se trouvant sur un même territoire (personnes physiques ou morales de droit privé, des collectivités locales – communes, départements) de se regrouper au sein d'une association afin de recruter ensemble des salariés qu'ils se partagent ensuite. Tous les secteurs d'activité sont concernés. Selon Michel Désurmont²⁷, délégué général de la fédération française des groupements d'employeurs (FFGE), cette structure stabilise et fidélise des personnes salariées à temps partiel ou des salariés saisonniers en leur assurant un contrat de travail à temps plein au sein des entreprises et organisations adhérentes. Il apporte éventuellement à ses membres son conseil en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines. A la différence du travail temporaire, le GE répond à des besoins pérennes, qu'il s'agisse de temps partiel permanent ou de travaux saisonniers récurrents. Grâce au GE, les entreprises disposent d'un ou plusieurs salariés stables pour une quantité de temps de travail adaptée à ses besoins. C'est un puissant instrument pour fixer une main-d'œuvre sur un même territoire. C'est également une solution très souple donnant la possibilité à l'entreprise de réguler le travail des salariés en fonction du développement de son activité. Les salariés relèvent d'un employeur unique (le GE) facilitant la gestion de leur couverture sociale et l'organisation de leur relation de travail. Ils sont placés sous la responsabilité opérationnelle des entreprises auprès desquelles ils sont mis à disposition. Les entreprises adhérentes sont facturées sur la base de taux détaillés appliqués aux salaires bruts des salariés²⁸. Selon D. Martin (2006), « le directeur d'un GE pourrait avoir une fonction d'animation, voire de leader, d'un réseau d'entreprises sur un territoire. Il participerait ainsi à une plus grande compétitivité des territoires (...) et sans doute est-ce là, dans la recherche d'un cercle vertueux de compétitivité territoriale, que se joue une possible conception renouvelée de la relation d'emploi, dont les GE pourraient être un des vecteurs clés ».

Si les groupements d'employeurs existent formellement depuis plus de vingt-cinq ans, les pôles de mobilité régionaux ont été lancés très récemment.

— Les pôles de mobilité régionaux

Le premier pôle de mobilité régional (PMR) a été créé récemment en juillet 2007 à l'initiative de STMicroelectronics (ST), rejoint très rapidement par Capgemini, Radiall et Hewlett-Packard²⁹. Selon Thierry Denjean, directeur des ressources humaines de ST, deux constats majeurs expliquent la genèse des PMR : la faible mobilité géographique des salariés, quelle que soit la nature de leur qualification, et l'impossibilité désormais de garantir des emplois à vie, surtout dans des secteurs où les technologies évoluent très rapidement. Concrètement, les salariés volontaires, tout en préservant leur anonymat, peuvent consulter dans l'espace de travail du PMR (situé délibérément hors des locaux des entreprises membres) des études consacrées au développement économique des territoires, des enquêtes réalisées par les observatoires des métiers des différentes sociétés partenaires³⁰. Ils ont aussi la possibilité de bénéficier d'un bilan de compétences et d'étudier la

²⁷ Entretien publié par l'Agence Pour la Création d'Entreprises (APCE) sur son site internet apce.com.fr le 10 mai 2004. A consulter également : Dalichoux J. Fadheuille P. (2008), *Les groupements d'employeurs - Le travail à temps partagé au service de l'emploi* -, Paris, Editions Liaisons, 2ème édition ; Delalande F. Buannic L. (2007), *Groupements d'employeurs, Mode d'emploi - Une forme d'emploi innovante pour les salariés et les entreprises*, Paris, Editions d'Organisation ; Berthe B. (sous la direction de) (2007), *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Rennes, PUR.

²⁸ Les taux sont généralement les suivants selon les types de contrat de travail : CDI = 1,75 ; CDD = 1,80 ; CDD ou CDI Cadre entre 1,96 et 2,05. Ces coefficients intègrent l'ensemble des charges, les congés payés et les frais de fonctionnement de la structure de gestion du groupement (source D. Martin, 2006).

²⁹ La création de PMR à Tours et à Rousset est envisagée.

³⁰ *Les Echos*, du 15 avril 2008.

faisabilité d'un projet de création d'entreprise. Ce dispositif est proposé en priorité aux collaborateurs voués à évoluer rapidement ou dont les métiers sont amenés à disparaître selon les accords de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) qui représente la clef de voute du système³¹. Il s'agirait de permettre aux salariés de choisir leur parcours professionnel plutôt que de le subir. Les PMR fonctionnent en dehors des plans de sauvegarde de l'emploi (PSE).

Si les PMR ont été lancés il y a deux années seulement, le prêt de personnel entre différentes institutions est une modalité qui n'est plus récente puisque elle existe formellement au sein du code du travail depuis fort longtemps mais que son usage en était stigmatisé en France via le risque de délit de marchandage (article L8241-2 du code du travail) ; son intérêt a été relancé dans notre pays depuis près d'un an à la faveur de la mobilisation de certains branches professionnelles du fait de la crise (métallurgie notamment).

— La convention de mise à disposition du pôle *Minalogic*

Le pôle grenoblois dédié aux micro-nanotechnologies et aux logiciels embarqués a été le premier en France en avril 2009 à mobiliser concrètement la loi du 30 décembre 2006 prévoyant le prêt de personnel entre organismes de recherche, établissements d'enseignement supérieur et entreprises participant à un même pôle de compétitivité. Dans les faits, il s'agit de favoriser la mise en place de passerelles public-privé, privé-public, public-public et privé-privé en vue de permettre à des salariés du privé ou du public de conserver un emploi y compris pour des ingénieurs et cadres. L'ambition originelle est de faciliter la fluidité et la circulation des connaissances au sein d'un même pôle même si les premières applications concrètes apparaissent d'ordre défensif. Pendant cette mobilité d'une durée définie, les salariés concernés conservent les avantages de leur contrat d'origine (leur ancienneté par exemple) et sont prioritaires pour bénéficier d'une action de formation. Dans le cas du pôle grenoblois, la convention vise fondamentalement à préserver les emplois dans le bassin d'emploi considéré. Pour le Président de Minalogic³², l'enjeu est de capitaliser sur la richesse des compétences disponibles et de les mettre à la portée de ceux qui en ont besoin à un instant t. Il poursuit en indiquant qu'il faut être capable d'imaginer de tels dispositifs et de s'organiser pour les déployer si l'on veut garder les compétences clés dans les bassins d'emplois. Cette convention met donc le salarié et sa compétence au centre de la création de valeur pour l'écosystème local. Les premières mobilités de salariés ont eu lieu en juillet 2009 de la société Soitec vers le Commissariat à l'Energie Atomique (CEA). Elles concernent une vingtaine de salariés. La mobilité de quelques personnes du CEA vers Soitec de manière symétrique est à l'étude et s'inscrirait dans une démarche clairement proactive.

Les trois exemples précédents ont pour objet principal la mobilité des salariés entre différentes entreprises, proches géographiquement. Les trois actions de GRH territoriale que nous allons maintenant présenter concernent avant tout les entreprises dans leur volonté de préserver et de développer leurs couples produits/marchés.

■ **S'appuyer sur le territoire pour préserver et/ou développer ses affaires.**

Dans un premier temps, nous rendons compte de deux initiatives de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC) avant de mettre en avant les actions déployées par DCNS et STX.

Une première forme de pratique est observée à la faveur de l'accélération des mutations du modèle économique et de l'environnement de grands secteurs d'activité tels que par exemple le décolletage ou l'aéronautique. Ici la prise de conscience de la nécessité d'un partage de la gestion de l'emploi et des compétences entre acteurs, employeurs (donneurs d'ordre et sous-traitants), représentants des salariés et territoires constitue un levier majeur. Elle donne naissance à une gestion territoriale des emplois et des compétences, comme l'illustrent les efforts déployés dans la vallée de l'Arve.

³¹ idem

³² Communiqué de presse publié par Minalogic le 1^{er} avril 2009.

Arve Industries est un pôle de compétitivité national composé essentiellement de PME et couvrant les domaines allant du décolletage à la mécanique³³. Confronté à une pénurie de main-d'œuvre liée à une évasion transfrontalière, au « papy boom » et à un turnover élevé, le pôle a mis en place un comité de pilotage RH composé à parts égales d'entreprises adhérentes et d'institutions diverses. Ce groupe a lancé le projet « Talents 2010 » avec l'ambition de « rétablir durablement l'adéquation entre les ressources et les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel des entreprises du pôle » avec un volet « gestion du capital humain »³⁴. L'objectif est en particulier de déterminer les besoins sur le territoire dans les 2-3 ans (Colle et alii., 2009) et de recenser les forces et les faiblesses du territoire (effectifs, compétences et qualifications). A plus long terme, l'ensemble du territoire géographique concerné (Haute-Savoie et Suisse Romande) serait pris en compte. La GTEC s'appuie sur une structure permanente chargée de recenser et de valoriser les besoins communs identifiés au sein des entreprises adhérentes du pôle. Les données sociales ont été collectées auprès de 55 entreprises. La GTEC référence uniquement les compétences requises des opérateurs de production. *« Le cœur de la GTEC est bien l'anticipation des métiers et la mutualisation des données, afin de proposer des formations. La GTEC est un outil parmi cela. Mais ce n'est pas simple de le faire vivre »* (chef de programme)³⁵. La construction d'un référentiel métier au sein d'un territoire constitue une vraie difficulté aggravée par un problème de financement, ce qui explique qu'aujourd'hui l'outil est figé³⁶. Selon l'une des animatrices de la démarche, la GTEC est une approche territoriale rendue également difficile par une composition de partenaires aux enjeux différents (entreprises de taille variée, institutionnels, organisations professionnelles) avec une mise en synergie des entreprises compliquée (entreprises souvent concurrentes entre elles et qui formalisent peu leur savoir-faire)³⁷.

Il est prévu par ailleurs un intranet, où chaque entreprise pourrait consulter ses propres données voire les différentes synthèses réalisées. En complément, une cartographie des compétences à d'autres métiers est envisagée : *« Pour le moment, on a une photographie partielle. On n'a que les métiers de production, or les services supports sont importants si on veut imaginer des parcours. Au regard du pôle, peut-être doit-on l'ouvrir à d'autres métiers : maintenance, logistique, achats, méthodes, R&D. C'est un projet ambitieux encore en gestation »*³⁸. Un travail complémentaire prévoit de mener une réflexion sur l'adaptation de formations professionnelles. Il s'agit de fournir au pôle de compétitivité, les compétences nécessaires au développement de sa compétitivité : *« cet axe n'est encore que peu développé car il s'appuiera sur les résultats de l'axe GTEC »* (Mazzilli, 2009).

³³ Arve Industries comprend 269 entreprises adhérentes (avec 90% de PME) représentant plus de 29 000 emplois, 120 projets en action, 1 500 chercheurs, 250 brevets/an, 28 laboratoires publics et 30 privés, 13 centres de formations techniques et universitaires, 14 acteurs territoriaux, 12 communes. Données disponibles sur le site www.arve-industries consulté le 12 novembre 2009.

³⁴ Dossier de presse d'Arve Industries.

³⁵ Citation extraite d'une communication présentée en septembre 2009 par Ingrid Mazzilli, lors du dernier congrès de l'AGRH à Toulouse et intitulée : « l'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale : le cas d'un pôle de compétitivité ».

³⁶ idem.

³⁷ Informations recueillies lors de la journée de restitution et d'échanges de pratiques Humapôle organisée par l'IAE de Grenoble le 26 novembre 2009.

³⁸ Mazzilli, 2009 (op.cit).

L'expérience d'Arve Industries exprime une belle ambition mais la mise en œuvre de ce programme a révélé quelques difficultés³⁹. En premier lieu, la très forte crise économique a particulièrement touché ce secteur très lié à l'activité automobile. De plus, pour certaines entreprises il apparaît clairement que les premiers outils à construire sont d'abord les instruments... de base de la GRH. Ensuite, il s'avère difficile de construire un référentiel métiers et compétences au plan d'un territoire. Enfin, l'expérience confirme que les enjeux entre des acteurs même fortement maillés, sont parfois sensiblement différents. En d'autres termes, la progression de ce chantier GTEC prendra certainement plus de temps qu'initialement prévu.

En Midi-Pyrénées, le plan régional d'évolution de l'emploi et des compétences de la sous-traitance aéronautique (PREEC) offre une autre illustration de ce type de démarche fortement territorialisée.

VERS UNE GTEC EN MIDI-PYRENEES ?

La filière aéronautique en Midi Pyrénées marque de son empreinte l'économie et les perspectives de la région. L'ensemble de la filière travaillant en Région pour les programmes Airbus représente en 2008, 80 000 emplois. Les perspectives du carnet de commandes situent les besoins à 170 000 personnes en 2010-2012. L'enjeu pour la région est non seulement de se concentrer sur l'analyse des métiers actuels mais aussi de commencer à préparer localement aux métiers qui nécessitent un temps de montée en puissance.

Un Plan Régional pour l'Emploi et les Compétences est élaboré en concertation avec les entreprises, la direction régionale du travail, le conseil régional et le secteur de la métallurgie.

Il est articulé à la dynamique du pôle de compétitivité aéronautique, espace et systèmes embarqués (AESE). Une analyse des métiers et problématiques les plus sensibles met en évidence les déficits en compétences les plus critiques (ouvriers qualifiés, fonctions support, acheteurs, supply chain...) et retient des pistes d'actions communes prioritaires telles que :

- Le pilotage sur le territoire d'un plan à 3-5 ans qui coordonne et optimise les actions en direction du développement de l'attractivité du secteur aéronautique auprès des jeunes.
- La mise en place d'un « accélérateur de compétences » pour les ouvriers qualifiés via des parcours de formation individualisés visant en priorité les demandeurs d'emplois.
- Une offre de cadres à temps partiel pour les PME régionales via un groupement d'employeurs dédié aux six fonctions supports les plus déficitaires.
- Une cellule de veille emploi-compétences afin d'optimiser et de mieux exploiter l'ensemble des informations sur l'emploi et les compétences produites par chaque acteur du secteur aéronautique.
- Une mission de mobilité régionale destinée à organiser la circulation des compétences sur le territoire.
- Un portail spécialisé de la sous-traitance aéronautique pour concentrer toutes les informations nécessaires sur les dispositifs de gestion de l'emploi et de la formation à destination des PME.

Source : Communication de Erik Pillet, PREEC, lors du colloque « Co-activité, compétences et territoire, des dispositifs innovants » du 3 octobre 2008 – Université Toulouse I et Entreprise&Personnel

Il faut souligner ici l'effet structurant et surplombant de la présence d'un grand donneur d'ordre, Airbus, dans la démarche qui conduit l'ensemble d'un secteur (l'aéronautique) à se doter d'une gestion territoriale des emplois et des compétences. L'approche, toute innovante qu'elle soit, ne dit rien de la gestion territoriale des autres compétences du territoire soit près de 70 % de la population du territoire concerné.

³⁹ Idem réf. 37.

La démarche de territorialisation peut être aussi une démarche de GPEC qui permet d'intégrer la réflexion sur la stratégie économique, l'analyse des métiers et de leur devenir dans une approche élargie aux métiers et compétences des partenaires sur les différents bassins d'activité de l'entreprise. C'est le sens de la démarche mise en place par l'accord GPEC de DCNS signé en juin 2009.

UNE GPEC ETENDUE CHEZ DCNS

DCNS est un des premiers constructeurs mondiaux de navires armés (bâtiments de surface et sous-marins). Elle compte 22 000 salariés. La démarche de gestion territoriale des compétences vise à la fois à éclairer les personnels sur leur avenir et à identifier les risques de perte de compétences.

Une analyse stratégique des évolutions des compétences et de leur niveau de criticité a été réalisée et mise en regard de la disponibilité des ressources sur le marché. La possibilité de sous-traiter (analyses coût et compétences) et l'analyse du niveau de risque associé ont été intégrées à la réflexion. Cette cartographie a été communiquée de façon transparente à l'ensemble des partenaires avec l'objectif de responsabiliser l'ensemble des acteurs.

Ainsi, afin d'obtenir une meilleure adéquation entre ressources disponibles et besoins opérationnels à l'échelle d'un territoire, la déclinaison territoriale de l'accord GPEC a porté sur plusieurs volets :

- La promotion des échanges de compétences entre entreprises (au travers des pôles de compétitivité, de coopération R&D, de Groupements d'employeurs, etc.).
- Le développement de la mobilité externe (partenariats permettant des passerelles avec d'autres grandes entreprises implantées sur les bassins d'emploi communs : accompagnement de la création et de la reprise d'activité).
- La création d'un institut des métiers qui pourra aussi bien « navaliser » des apprentis venant d'être embauchés que « nucléariser » du personnel DCNS susceptible de travailler dans le domaine du nucléaire civil. A l'avenir, il sera également ouvert au personnel externe et permettra de transmettre les compétences nécessaires aux sous-traitants pour assurer une co-traitance efficace.

Source : présentation de l'accord et de la démarche GPEC par Hervé Dufoix, DRH, lors de la réunion du groupe d'échange « Activité, RH et territoire », précité le 16 septembre 2009

Ici encore, la part de l'effet structurant de la firme de tête au sein d'un réseau industriel est déterminant pour engager une démarche territoriale. C'est d'abord pour préserver les compétences nécessaires à sa performance sur un territoire, et donc réduire l'incertitude liée à la coopération entre les différents acteurs, que DCNS se mobilise en intégrant ses sous-traitants dans sa démarche.

Une autre pratique observée consiste à créer un espace de dialogue régulier permettant de mener un travail pérenne avec des acteurs d'origines diverses (donneurs d'ordre, sous-traitants, pouvoirs publics locaux, syndicats d'employeurs et de salariés) pour à la fois traiter des questions « à chaud » (hygiène et sécurité sur un territoire ou règne la co-activité) et pour installer une concertation « au long cours » sur des problématiques économiques et industrielles et de gestion des Ressources humaines. La démarche mise en place depuis les années 2000 chez STX illustre cette approche.

STX, CHANTIERS NAVALS A SAINT NAZAIRE : L'AMBITION D'UN PLAN D'ACTION COMPETENCES ELARGI

STX (ex Aker Yards et Alstom Atlantique) construit des navires à passagers. Il fait partie depuis 2008 du 11ème conglomérat coréen. L'entreprise produit 2 à 3 navires par an avec un peu plus de 2700 salariés.

La mutation de l'entreprise vers le navire à passagers dans les années 1990, l'a fait évoluer vers un modèle d'entreprise étendue qui a transformé le type de sous-traitance qu'elle utilise. Aujourd'hui les fournisseurs et co-réalisateurs génèrent 70 à 80 % de la valeur produite et 60

sous-traitants de premier rang prennent en charge des activités depuis les études d'industrialisation jusqu'à la mise en service des installations : le personnel de ces partenaires varie de 2500 à 6000 personnes sur le site de Saint-Nazaire où se construisent les navires.

Des campagnes d'organisation de la *supply chain* se sont succédé depuis 2000 sur le territoire de Loire-Atlantique qui ont mené à la prise en compte et au traitement de problématiques communes des compétences du territoire et à l'installation d'un dialogue social territorial.

- Cap Performance (2000 – 2003), axé sur l'amélioration des performances de l'entreprise avec 15 entreprises pilotes.
- Cap Compétences (2004 -2006), programme de développement des compétences portant sur 500 entreprises de la région.
- Cap Excellence (2007-2009), favorisant le travail en réseaux d'entreprises, de l'appel d'offres à l'après vente, a concerné 60 entreprises.
- Le dialogue social du site a progressé principalement grâce à la mise en place et au fonctionnement de deux instances ; l'instance de dialogue social du site (IDSS) réunissant représentants des employeurs et des salariés des entreprises locales qui délivre des informations économiques et sociales au long cours ; la Commission Paritaire d'hygiène et sécurité pour la co-activité (CPASS) qui traite de sujets relatifs à la co-activité et des situations de travail à risques.
- L'ensemble de cette démarche a contribué à aboutir à la mise en place en 2008 d'un vaste plan d'action concerté de développement des compétences sur le territoire : « 6000 compétences pour l'estuaire » (2008 – 2010), programme d'orientation professionnelle de 6000 personnes vers le réseau des 150 entreprises « majors » du territoire.

Source : communication de Christophe Mabit, Responsable des relations sociales, Akeryards, lors du colloque « Co-activité et compétences et territoires » précité

Le dialogue social territorial ainsi créé autour de la co-activité entre Aker-Yards (devenu STX entre temps) et ses sous-traitants a été institutionnalisé comme une condition de réussite du fonctionnement de l'entreprise étendue. Cela étant, sa pérennité dépend, comme le souligne le responsable des affaires sociales de l'entreprise lui-même, avant tout de « l'appétence des parties prenantes, qu'il s'agisse des employeurs – fédérations – branches ou unions locales ou des organisations syndicales », rendant ainsi le dispositif susceptible d'être mis en cause dans son existence même.

2. Un ensemble de critères structurants

Au-delà de la variété des expériences qui viennent d'être abordées, il est possible d'identifier neuf éléments structurants de ces démarches qui sont présentés ci-après :

— **L'acteur pilote : entreprise ou Pouvoirs publics ?**

Les actions territoriales se distinguent selon l'origine des initiatives. Dans un cas, c'est l'Administration au sens large – qu'il s'agisse de l'Etat ou des collectivités territoriales – qui incite à tel ou tel regroupement ou action collective (cf. les pôles de compétitivité, par exemple). Dans d'autres situations, le point de départ est clairement initié par une entreprise (cf. les actions entreprises par Sanofi, Danone ou encore Thalès).

— **Association d'entreprise ou multi-acteurs ?**

Les démarches de GRH territoriales peuvent ne concerner que des entreprises qui délibérément cherchent à associer tous les acteurs d'un périmètre géographique. Dans la première situation, se retrouvent les entreprises participant à la GTEC d'Airbus Industries. Dans la seconde, on retrouve

potentiellement toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse d'entreprises, de collectivités territoriales, d'universités, etc. comme au sein de groupements d'employeurs ou de pôles de compétitivité.

— **Action monosite ou multisites ?**

Certaines entreprises, de par leur histoire ou leurs volontés délibérées, ont choisi de concentrer et de centraliser leurs moyens de production ou de recherche au sein d'une seule aire géographique ou au contraire cherchent à tirer parti des talents dispersés en plusieurs endroits du monde à l'instar de ce que réalise Google (cf. §1.).

— **Le territoire : polyvalent ou spécialisé ?**

Les démarches des acteurs industriels ne prennent pas la même configuration selon que le territoire concerné est un périmètre spécialisé (comme la vallée de l'Arve et le décolletage) avec des synergies possibles entre plusieurs acteurs d'un même secteur qui peuvent se regrouper pour des actions de formation ou au contraire une zone économique polyvalente avec des possibilités de coopération plus limitées (cf. Sanofi à Lisieux).

— **Actions à visée quantitative (emplois) ou qualitative (compétences) ?**

Deux situations peuvent être distinguées sur ce plan. Dans le cadre d'une action à visée quantitative, il s'agit de réfléchir aux moyens mobilisables pour gérer, sur un territoire donné, un sureffectif ou une vacance d'emplois. On songe ici aux actions entreprises entre Soitec et le CEA évoquées plus haut ou encore les groupements d'employeurs. Sur le plan qualitatif, la priorité est d'analyser la nature des compétences requises ou détenues sur une zone géographique. On s'inscrit alors dans des actions de type GTEC ou des cartographies de compétences mobilisables au sein d'un périmètre donné.

— **Démarche curative ou proactive dans une prospective de court ou de long terme ?**

Ce critère discriminant, bien connu des entreprises, peut être appliqué également en référence à une GRH territoriale. Cela a été évoqué à la fois par les dirigeants de DCNS ou du pôle de compétitivité Arve Industries. Il est lié à un autre critère classique mais toujours pertinent dans ce type d'analyse qui concerne l'horizon temporel privilégié ou contraint par les acteurs d'une GRH territoriale. Les démarches s'inscrivent-elles dans du court terme généralement subi ou au contraire à moyen et long terme ?

— **Positionnement sur le marché : domestique, protégé ou exposé ?**

L'analyse en termes d'action territoriale n'évite pas la prise en compte des caractéristiques des marchés au sein desquels opèrent les entreprises. Deux cas de figure extrême sont à considérer ici. L'entreprise opère-t-elle sur un marché domestique et protégé (naturellement comme une entreprise comme Lafarge opérant en France à l'extraction de ressources minérales (granulats) ou sur un marché exposé « globalement » avec une concurrence mondiale comme celui de ST Microelectronics ?

— **Une GRH territoriale objet ou non de dialogue social ?**

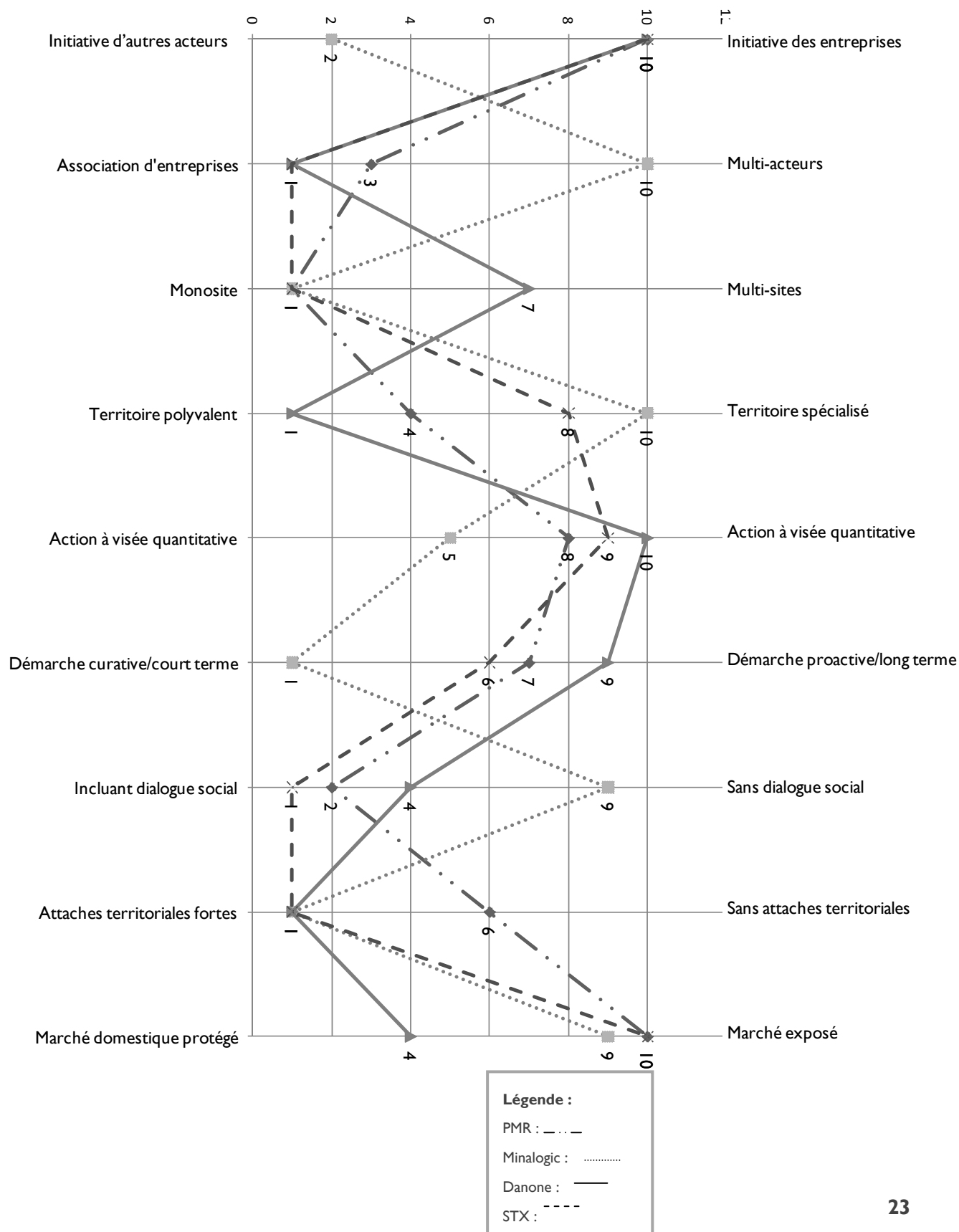
Il s'agit ici de déterminer si les partenaires sociaux ont été associés aux processus de définition des actions envisagées en matière de GRH territoriale. Et en cas de réponse positive, de quelle manière : cela peut être de façon indirecte via des réflexions menées au sein du Conseil Economique et Social (comme en Rhône-Alpes) ou plus directement comme dans le cadre de la mise en place du PMR grenoblois évoqué en première partie.

— **Entreprises dotées d'attaches territoriales ou non ?**

Dans le groupe d'entreprises ancrées dans un territoire, se retrouvent des entreprises qui, de par leur histoire, leur structure capitaliste (capitaux familiaux dominants ou de la ressource qu'elles exploitent), sont « viscéralement » attachées à une région ou à une ville. Il suffit de penser à Mérieux,

Michelin ou Danone pour les sources naturelles exploitées (Evian, Volvic...) et selon laquelle « l'implication territoriale est un juste retour du don de l'eau offert comme ressource par le territoire où l'entreprise est implantée ». Dans le second groupe, la notion de territoire ne fait pas sens car les critères discriminants sur ce plan sont d'une autre nature et le territoire n'est pas considéré comme un facteur d'ancrage par les acteurs économiques concernés.

Cet ensemble de critères nous sert maintenant à situer quelques expériences présentées plus haut :



3. Proposition d'une typologie de territorialisation de la GRH

Plusieurs possibilités s'offrent à nous pour caractériser les actions menées par les différents acteurs en vue de mettre en œuvre des actions de territorialisation de la GRH ou plus largement des projets collaboratifs. Nous avons fait le choix d'une typologie fondée sur la prise en compte du territoire dans le modèle organisationnel de l'entreprise.

Deux éléments fondamentaux nous semblent structurer à des degrés divers les initiatives répertoriées : d'une part, le périmètre de gestion des entreprises lié ou non à la montée de la notion de co-activité économique dans la recherche de compétitivité ; l'horizon temporel d'autre part et la centration de l'entreprise sur une gestion de court terme et sous contrainte (la gestion de l'emploi) ou sur une gestion de long terme impliquant une sécurisation des parcours professionnels et une recherche de fidélisation des salariés.

Ces éléments fournissent deux axes autour desquels les pratiques d'entreprises peuvent être analysées. Le périmètre de gestion d'une part (axe vertical) : deux positionnements sont possibles pour l'entreprise. Dans une configuration d'activité où l'entreprise travaille seule, et où sa compétitivité ne repose pas sur un processus d'interaction étroit avec des partenaires territoriaux, les pratiques de GRH sont conçues et mises en œuvre, avant tout « intra muros » c'est-à-dire à l'intérieur du périmètre juridique de l'entreprise. Néanmoins, un enjeu de fluidification et de circulation des compétences apparaît qui incite l'entreprise à « faire sortir » de son périmètre de gestion naturel sa gestion de l'emploi et des compétences pour des motifs qui tiennent au caractère « limité » de l'assiette de gestion offerte par ses frontières naturelles ; il s'agit pour ce cas d'entreprise « d'ouvrir le champ des possibles » en recherchant une **coordination locale**.

A l'inverse, une seconde voie semble s'appuyer sur une structuration organisationnelle du territoire à travers l'entreprise-réseau tirée par une **logique de co-activité**. Dans cette configuration la compétitivité repose non seulement sur une proximité organisationnelle⁴⁰ mais aussi sur une gestion étendue des compétences⁴¹ dans laquelle identifier les meilleures compétences rassemblées dans le réseau, créer de nouvelles compétences, les combiner mais aussi préserver les savoir-faire de la firme amirale constituent des enjeux qui orientent les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises du réseau.

L'horizon temporel de gestion (axe horizontal) offre une deuxième grille de lecture, selon que l'entreprise est conduite à gérer sous contrainte ou non la problématique d'évolution de ses ressources humaines.

Dans un cas, le territoire peut être appréhendé par l'entreprise comme un lieu de règlement des questions d'emplois liées aux évolutions de sa stratégie ou aux difficultés économiques du moment **dans une vision de court terme**. A l'opposé, l'entreprise dont l'importance est telle sur un territoire à un moment donné qu'elle en structure largement l'organisation, conçoit et met en place une gestion de ses compétences orientée **vers la sécurisation des parcours professionnels** de ses salariés entre marché interne et externe du travail, dans **une vision de moyen long terme**.

Le rapprochement des deux axes de lecture proposés conduit à l'identification de 4 idéaux-types de pratiques de « territorialisation de la GRH ».

— **Un premier modèle : « responsabilité sociale d'entreprise et politique d'emploi concertée »**

de territorialisation concerne l'entreprise qui, bien que n'étant pas incluse dans une logique de co-activité, cherche néanmoins des marges de manœuvre pour travailler une gestion des RH « élargie »

⁴⁰ Zimmermann (2008), *Revue Française de Gestion*, n° 184, p. 105-118.

⁴¹ *Une GRH sans frontière, l'exercice du contrôle dans l'entreprise réseau*, étude Entreprise&Personnel pré-citée.

à son territoire. Il s'agit pour elle d'élaborer une approche pro-active permettant de trouver sur le territoire des pistes de fluidité d'emploi et des compétences qu'elle ne trouve plus en son sein.

La démarche mise en place par Thalès qui vise la fluidité des compétences au plan local en est une illustration ; c'est aussi la préoccupation de Danone et de Sanofi Aventis. Ces entreprises cherchent à conjuguer Responsabilité sociale d'entreprise et politique d'emploi territoriale concertée.

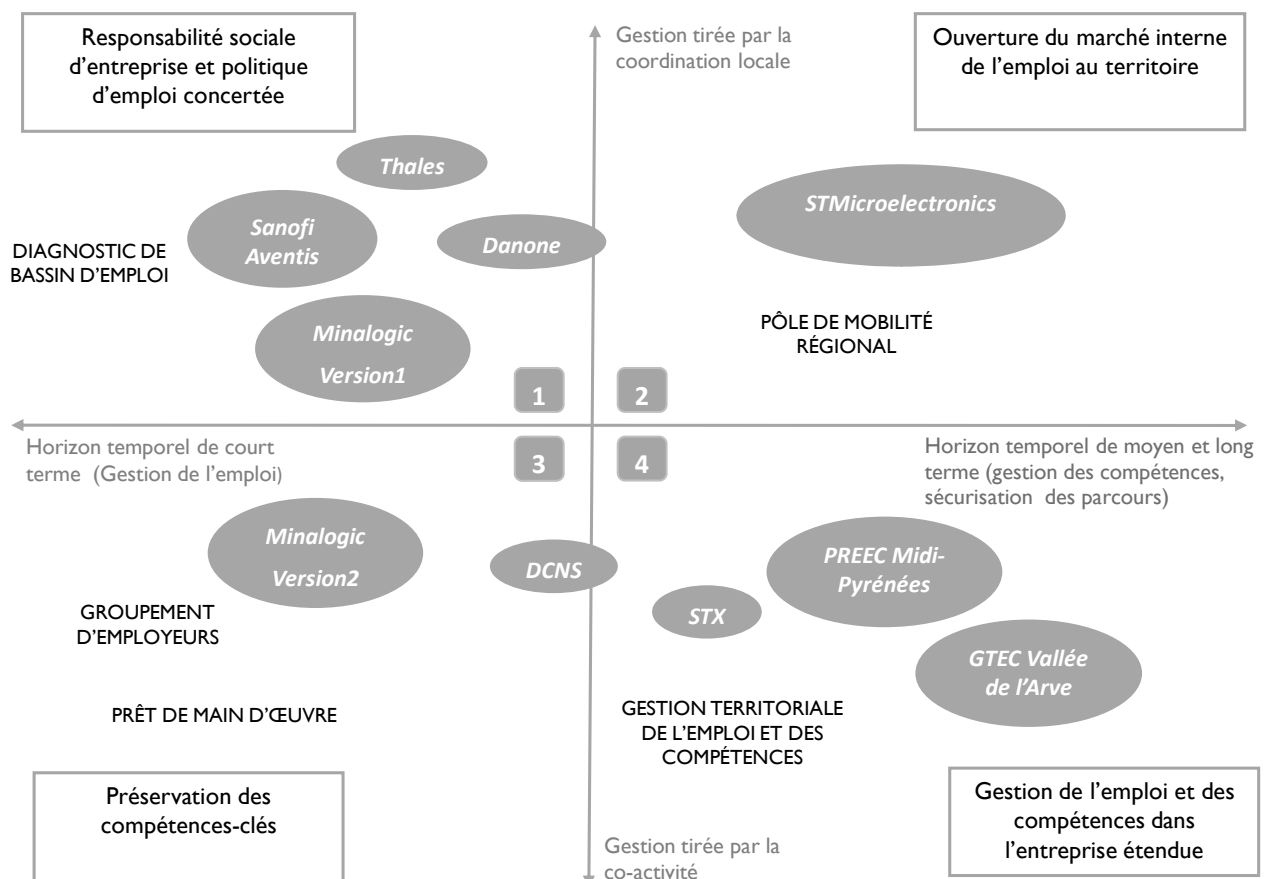
— Un deuxième modèle : « ouverture du marché interne de l'emploi au territoire »

est celui de l'entreprise dont l'intrication organisationnelle dans un réseau territorial est découplée d'une co-localisation avec ses partenaires ; la compétition étant très ouverte, les jeux de coopération sont mondiaux et dépassent le territoire géographique (le cas de STMicroelectronics est à cet égard emblématique).

Ce type d'entreprise se préoccupe néanmoins de la gestion des RH et des compétences de ses salariés au plan territorial dans un souci de sécurisation des transitions professionnelles. L'illustration de cet idéal type nous est fournie par le Pôle de mobilité régional initialisé par STMicroelectronics qui élargit son marché interne de l'emploi aux dimensions du territoire.

— Un troisième modèle de territorialisation « préservation des compétences-clés »

renvoie à une configuration organisationnelle en réseau qui donne à ses différents acteurs des opportunités de collaboration pour gérer l'emploi et les compétences dans une perspective élargie. Les pôles de compétitivité conçus à leur lancement comme des lieux de coopération pour le développement de l'innovation ne comptaient pas, à l'origine, de dimension de gestion des RH ou des compétences. La crise économique a agi comme un levier de mobilisation de ces acteurs pour penser une préservation territoriale des compétences-clés certes immédiate, mais qui peut s'analyser comme préfigurant peut-être une gestion de l'emploi et des compétences concertée sur un territoire (utilisation du prêt de main-d'œuvre chez Minalogic entre les différents acteurs ou de groupement d'employeurs à Saint Nazaire).



— **Un quatrième modèle « gestion de l'emploi et des compétences dans l'entreprise étendue »**

est celui de l'entreprise ancrée dans une interaction organisationnelle forte avec un réseau de partenaires dans la durée. Sa compétitivité dépend clairement de la qualité de l'intrication des compétences détenues et mises en œuvre avec son réseau de sous-traitants ou partenaires de 1^{er} rang.

Les cas de GTEC mis en place par la filière aéronautique dans le PREEC (Midi Pyrénées et dans la vallée de l'Arve, et de coordination avancée des politiques de compétences chez DCNS et STX en fournissent l'illustration.

Dans les deux cas, il y a articulation et coordination de multiples interventions de différents acteurs (entreprises, pouvoirs publics locaux,...) qui sont en interaction permanente pour mettre en place une démarche de gestion de l'emploi qui serve les enjeux de compétitivité du réseau en termes d'emploi et de compétences. Chez DCNS, il y a volonté de prise en compte de la réalité organisationnelle, « l'entreprise étendue » (formée par DCNS et ses sous traitants), dans l'analyse de l'évolution des emplois et des compétences pour en tirer des actions à mener qui sécurisent l'avenir.

Pour STX, Il s'agit de faire fonctionner la co-activité au moyen d'un dialogue social de long cours qui permette de traiter les problèmes quotidiens mais aussi d'anticiper sur les risques qui menacent le modèle de co-développement (pénurie des compétences) en vue de l'élaboration d'un plan d'action compétences élargi.

Bien évidemment, les quatre « modèles » développés ici ne constituent que des idéaux-types et non des modèles purs de pratiques. Ils n'ont d'autre ambition que d'aider le lecteur à repérer les logiques d'action dominantes qui peuvent animer les entreprises s'engageant dans une territorialisation de leur GRH.



3. Mettre en place une dynamique territoriale en GRH : pertinence et conditions de réussite

L'examen des pratiques naissantes initiées par des entreprises de taille, de secteurs et d'implantation géographique variés montre un mouvement en marche. De quelle ampleur ? Il est sans doute trop tôt pour tirer enseignement à partir de ces pratiques, de l'essor à venir de la place allouée par les gestionnaires en GRH au territoire.

Il nous semble néanmoins possible dès à présent de nous risquer à une interprétation de ce qui est à l'œuvre depuis quelques années et qui doit faire évoluer nos représentations sur la place du territoire dans les politiques de GRH d'entreprise ; à nos yeux la territorialisation de la GRH est une donnée de fond (1). Plusieurs types d'intérêts peuvent guider l'entreprise sur ce chemin, qu'il leur faut identifier (2). L'environnement juridique évoluant, celui-ci rend désormais possible cette territorialisation(3) ; adopter des pratiques effectives en ce domaine invite au préalable l'entreprise à évaluer ses enjeux et à se livrer à un minimum d'auto-diagnostic.

I. Une donnée de fond : la GRH se « territorialise »

Par « territorialisation » de la GRH, nous entendons ici ce mouvement d'ouverture et d'extension de certaines pratiques fondamentales de la fonction à l'extérieur des limites juridiques de l'établissement ou de l'entreprise. La GRH se territorialise au sens où de nos jours tant le dialogue social (pensons aux CHSCT partagés), les pratiques de recrutement (parfois mutualisées au sein d'un système productif local), les incitations (comme avec l'intéressement de projet) que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences tentent de se construire ici et là soit avec quelques partenaires privilégiés, soit avec l'ensemble d'un écosystème local.

Il est tentant de mettre cette évolution au crédit de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), puisque sous cette bannière l'entreprise affiche sa volonté de travailler avec les partenaires locaux à un développement économique et social concerté. Mais à l'analyse, le principal moteur ne nous semble pas être de ce côté, pour au moins deux raisons. La première est que la RSE n'est que le prolongement des thématiques anciennes de « l'entreprise citoyenne », qui sont objets de déclarations depuis 20 ans et n'ont pas à nos yeux entraîné cette même recherche d'extension de périmètre. Une deuxième raison est que les différentes actions engagées sont la plupart du temps érigées indépendamment des collectivités locales ou des structures de concertation publiques, alors que la RSE engagerait à l'inverse l'entreprise dans un partenariat étroit avec celles-ci.

Il nous semble que le véritable moteur de cette territorialisation de la GRH est dans la nature même de l'activité économique, ainsi que dans une recherche effrénée d'alternatives à la seule compétition par les coûts. L'activité économique est de plus en plus marquée par la **mobilisation de réseaux** de co-activité qui prennent appui sur des ressources, que les territoires géographiques parviennent à rendre visibles aujourd'hui, voire à développer : une main-d'œuvre qualifiée, des infrastructures pour les transports... Et devant l'impossibilité de rivaliser avec les zones dites à bas coûts de la compétition mondiale, « faire avec » les autres acteurs locaux présente le double avantage de tenter le pari des synergies industrielles et de l'innovation, tout en étant audibles et légitimes par les salariés.

La « territorialisation » de la GRH est donc moins une affaire de « fibre sociale ou sociétale » que de santé économique pour les entreprises : qu'il s'agisse de mieux gérer les collaborateurs qui rendent les co-activités possibles et fluidifient leur fonctionnement, de trouver des solutions qui accroissent la flexibilité en matière de gestion de l'emploi tout en proposant des conditions sécurisantes aux collaborateurs, ou encore d'anticiper les besoins en compétences d'un territoire, l'ambition est bien avant tout de permettre aux entreprises parties prenantes d'être plus performantes grâce à une meilleure gestion des ressources. Le « territoire » est donc une zone de ressources qui, si elle a toujours existé, devient aujourd'hui visible par les DRH et les managers. Il est même possible d'y voir un niveau pertinent pour penser et agir en termes de compétences : de même qu'on repère et développe des compétences individuelles, collectives ou organisationnelles, on fera peut-être de même prochainement pour les compétences proprement territoriales, i.e. ce que les territoires sont à même de réaliser grâce à une judicieuse combinaison de ressources⁴².

Toutefois, si la GRH se territorialise, il est encore bien tôt pour parler de « GRH territoriale » comme on l'entend d'ores et déjà proclamer⁴³. Une réelle GRH territoriale ne peut simplement **consister** à mettre en place des actions concertées en la matière : elle supposerait l'existence d'une stratégie réellement co-élaborée et partagée entre plusieurs organisations, l'harmonisation de règles conventionnelles d'un secteur d'activité à l'autre sur le même espace géographique, et surtout l'affranchissement des contraintes d'action et de résultat des DRH pour le seul compte de leur employeur... Il y a donc loin de la coupe aux lèvres en la matière. Prenons l'exemple de la formation professionnelle : mutualiser des actions de formation entre entreprises, créer des partenariats avec les Universités et les Ecoles, cela peut satisfaire les besoins des acteurs concernés mais ne répond pas nécessairement à une logique territoriale. Les différentes actions entreprises peuvent se contredire, être redondantes et donc contre-productives... Le projet de GRH territoriale, pour qu'il existe, doit être cohérent et exige d'être piloté. Une GRH territoriale ne peut advenir sans instances de gouvernance ou de dialogue social correspondantes. Y aura-t-il demain des DRH et des représentants des salariés territoriaux ? Nous en sommes encore bien loin.

Pour autant, de réelles motivations économiques et pas seulement sociales conduisent aujourd'hui à envisager une territorialisation au moins partielle des activités de GRH des entreprises. Comme nous l'avons vu, certaines d'entre elles ont ouvert la voie ; chaque dirigeant doit donc être en mesure de discerner quels sont ses intérêts à se lancer lui-même dans une telle démarche aujourd'hui.

2. Quels sont les avantages et les risques de ces démarches pour les entreprises ?

Au-delà de notre conviction de la dynamique en cours à propos d'une GRH qui se territorialise, les expériences relatées dans la deuxième partie de cette étude montrent indirectement les intérêts que les entreprises peuvent dégager en s'inscrivant dans ce mouvement d'ensemble. Dans cette perspective, les éléments suivants méritent d'être soulignés :

- une connaissance fine de la culture du territoire, avec ses valeurs privilégiées, ses histoires, ses mythes, facilite les indispensables relations que l'entreprise doit nouer avec ses différents partenaires, qu'il s'agisse de décideurs politiques (collectivité territoriale, communauté de commune, conseil

⁴² C'est d'ailleurs une lecture possible de l'ambition des pôles de compétitivité : non seulement gérer territorialement des compétences individuelles et collectives, mais aussi de plus en plus bâtir et promouvoir une compétence proprement territoriale. Ainsi : les technologies et systèmes embarqués pour l'Ile-de-France, les produits et services aéronautiques pour l'agglomération de Toulouse, les solutions miniaturisées intelligentes pour Grenoble... Cf. Defélix et Mazzilli, (2009) « De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences », in *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations*, Paris, Vuibert, p. 197-209

⁴³ L'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH) s'est penchée sur cette question et a par exemple proposé la définition d'une « fonction RH territoriale et collective » : « Il faut oser penser la gestion de carrière des salariés, au-delà des murs de l'entreprise dans une dynamique territoriale, au niveau de l'ensemble des entreprises d'un bassin, en concertation avec les organisations syndicales » (Cité par Hervé Dagand, www.projetdeterritoire.com).

général), les fournisseurs de proximité, les centres de formation et de recherche, les autres entreprises du territoire. L'intérêt est de pouvoir influencer des choix d'infrastructure, d'initier des partenariats de proximité, de mener à bien des recherches ou des actions communes, de comprendre comment fonctionne le territoire, d'éviter de lancer des initiatives non culturellement recevables, etc. Ces relations s'inscrivent dans ce que Franck Riboud appelle « la dépendance mutuelle » en s'efforçant de mieux mailler les différents acteurs du territoire et de coordonner de façon étroite les actions des uns et des autres, notamment économiques.

- Les démarches menées par l'entreprise et ses partenaires territoriaux peuvent s'inscrire dans une recherche d'une plus grande attractivité du site. L'objectif alors est de faciliter *de facto* la mobilité des salariés quels que soient leur âge et leur domaine de professionnalisation. Il s'agit aussi de solliciter ou de favoriser l'arrivée de nouveaux acteurs économiques (entreprises, centres de recherche, sociétés de conseil, de formation,...), en créant ainsi une masse critique permettant de nouveaux investissements et une dynamique vertueuse de développement.
- Une approche territoriale du marché de l'emploi conduit en outre à mettre en œuvre des démarches opérationnelles de mobilité des personnes qui visent elles-mêmes une flexibilité accrue des salariés, permettant d'épouser les besoins cycliques de l'entreprise. Les actions des groupements d'employeurs en sont une illustration. L'intérêt est de donner à des salariés la possibilité de poursuivre leur carrière dans d'autres entreprises du même territoire (sans avoir à déménager) *via* par exemple les pôles de mobilité régionaux (PMR). Ces dispositifs accentuent la circulation non seulement des salariés mais des idées, des compétences, des expériences au bénéfice à la fois des entreprises mais également des personnes concernées. Ces mouvements divers peuvent être eux-mêmes à l'origine de l'intégration de nouveaux salariés ayant travaillé précédemment dans des entreprises ou organisations du même territoire.
- Par ailleurs, des entreprises peuvent avoir intérêt à mutualiser leurs moyens de réflexion et d'action si elles exercent leurs activités non seulement au sein d'un même environnement géographique mais aussi sectoriel comme dans le cas de sites spécialisés (décolletage, plasturgie, cosmétique, etc.). Concrètement, l'ambition est ici de regrouper des ressources financières, matérielles, humaines, en vue de partager par exemple des expériences, de développer en commun des outils de type « observatoires des métiers » ou encore de construire des actions pédagogiques avec des salariés de différentes structures.
- Apprendre à mieux se connaître et à mieux discerner le capital « compétences détenues » des uns et des autres, c'est se donner des opportunités pour nouer demain de futurs partenariats (par exemple en se regroupant pour répondre à des appels d'offre, lancer une nouvelle production, initier des recherches communes, etc.). Comme l'exprime le dirigeant de BD France à propos du pôle de compétitivité *Minalogic* « la rencontre précède l'idée ». Il signifie par cette heureuse formule qu'il a découvert - lors d'échanges noués à l'occasion d'actions menées dans la cadre des pôles de compétitivité - au sein même du bassin grenoblois (où l'entreprise est présente pourtant depuis de très nombreuses années), des gisements de compétences insoupçonnés qui débouchent actuellement sur de nouvelles collaborations⁴⁴.
- Développer des actions de GRH au sein d'un territoire est aussi une manière de concilier les exigences d'une approche mondiale des marchés et le respect des règles locales de gestion de la main d'œuvre. En effet, beaucoup de DRH ressentent une tension entre ces deux facettes de leur métier ; mobiliser les atouts spécifiques des compétences humaines d'un territoire est une manière socialement responsable de contribuer au business. La démarche exige bien entendu une connaissance la plus complète possible des ressources territoriales et de leur potentielle combinaison.

Malgré tous ces avantages, plusieurs risques inhérents à ces démarches doivent être présents à l'esprit.

⁴⁴ La rencontre précède l'idée, interview de Christian Seux, par Didier Retour, *Revue Française de Gestion*, n°190, vol. 35, janvier 2009, p. 163-168.

- Il existe en premier lieu l'hypothèse d'un effet de mode sans engagement durable. En matière de management, et tout particulièrement en France, ce danger ne doit pas être mésestimé. Au-delà de la dynamique initiale liée à l'effet de nouveauté et au développement de nouvelles relations, les premières difficultés vont vite apparaître : choc des cultures, vocabulaire spécifique à chaque acteur organisationnel, pressions temporelles différentes, relations de pouvoir dissymétriques, etc. Le nouvel équilibre à établir demandera temps et patience.
- A l'inverse, une organisation peut très bien se retrouver toute seule à vouloir engager une dynamique territoriale, les partenaires potentiels étant ni convaincus, ni disposés ou capables de mobiliser les ressources humaines, financières, organisationnelles... nécessaires à un tel projet.
- Un autre obstacle potentiel guette les parties prenantes : que l'un des acteurs cherche fondamentalement à instrumentaliser le territoire et embarque à son seul profit les autres membres dans l'aventure. Cette situation peut se produire dans les cas où les objectifs officiels de tel ou tel « partenaire » se révèlent en définitive sensiblement différents des discours prononcés et autres déclarations officielles.
- Il convient de ne pas sous-estimer non plus la concurrence entre les territoires dans un contexte où les aides publiques (départementales, régionales, nationales ou européennes) sont nécessairement limitées. Des choix politiques sont à opérer, par nature douloureux pour certains qui verront passer en dehors de leurs périmètres d'action les ressources financières à réunir. Seront-ils capables de rassembler seuls les moyens nécessaires ?
- Des dirigeants peuvent considérer qu'il existe un risque de superposition avec les dispositifs existants. Ils préféreront alors mettre leur énergie à la mobilisation des instruments déjà disponibles comme nous le suggérons dans la section suivante.

3. Repérer les leviers d'accompagnement déjà existants

Développer une approche territoriale de la GRH suppose aussi de prendre en compte une autre dimension perçue le plus souvent comme facteur d'obstacles : le droit du travail et le dialogue social.

■ **Ce que permet le droit du travail**

Le droit du travail connaît des évolutions qui permettent désormais d'accompagner une GRH territoriale. Les réformes du droit du travail⁴⁵ se sont multipliées qui vont vers un accompagnement d'une part de l'évolution des formes d'organisation d'entreprises et d'autre part des transitions professionnelles des salariés.

— **La notion d'unité économique et sociale**

permet de rassembler plusieurs sociétés dans une entreprise unique pour la représentation collective lors de collaborations entre entreprises (ensemblers, entreprises mono-activité, *start up*).

— **La notion de sécurité sociale professionnelle**

fait du droit au chômage non plus seulement un droit de l'indemnisation mais de plus en plus un droit de la transition professionnelle ; par le maintien pour toute rupture du contrat du travail des droits à prévoyance, à la protection sociale complémentaire pendant une période significative et par la portabilité du DIF (négocié dans le cadre de l'ANI formation du 7 janvier 2009). Ces dispositions

⁴⁵ Ce développement reprend en synthèse l'intervention de Marie-Laure Morin, conseiller à la Chambre sociale de la Cour de Cassation au colloque « Co-activité, compétences et territoire, des dispositifs innovants » du 3 octobre 2008 précité.

sont destinées à accompagner de manière plus efficace les mobilités professionnelles entre entreprises y compris bien évidemment sur un même territoire.

— **La notion d'employabilité**

est au cœur de l'institution et de l'obligation d'une gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et de la réforme de la formation professionnelle. Elle fait peser sur l'employeur une obligation de conserver et d'entretenir chez ses salariés une capacité de retrouver un emploi et non pas seulement de le conserver : obligation confirmée par la jurisprudence récente.

— **La notion de sécurisation des parcours professionnels**

via la réforme de la formation professionnelle (ANI du 7 janvier 2009) qui permet à l'individu, indépendamment de son statut d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle.

— **Enfin l'activation d'outils de flexibilité du contrat de travail**

tels que le statut d'auto-entrepreneur (institué par la loi du 4 août 2008) afin d'encourager la création d'activité autonome par un salarié, le prêt de main-d'œuvre (ANI du 8 juillet 2009) ou le groupement d'employeurs (article L. 1253-1 à L1253-23 du code du travail), visent à rendre plus souple l'usage de main-d'œuvre, notamment au plan territorial. A noter que le prêt de main d'œuvre est utilisé couramment dans certains secteurs comme le BTP.

— **L'utilisation d'outils de la rupture du contrat de travail**

tels que la rupture conventionnelle (avec la limite que cette disposition ne peut être prévue dans un accord collectif de GPEC) ; le congé mobilité pour les entreprises de plus de 1000 salariés (dont l'utilisation est limitée néanmoins à l'accompagnement des mobilités de moins de 10 personnes à la fois) ; ou le plan de départ volontaire pour les personnes dont les emplois sont « menacés » au sens de la loi sur l'obligation de GPEC du 30 décembre 2006. (outil utilisé par le Pôle de Mobilité Régional en Isère) sont des outils mobilisés dans des pratiques de mobilité externe.

— **La mise en place de structures de transition**

telles que les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) pour résoudre leurs problèmes de recrutement, portant sur des publics ciblés (personnes en difficultés d'accès à l'emploi sur un territoire, jeunes sans qualification, demandeurs d'emplois de longue durée, bénéficiaire du RMI...) ou les entreprises de travail à temps partagé (ETTP) (loi du 5 août 2005) pour mettre à disposition des entreprises des personnels qualifiés que les entreprises ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens ; ces structures de transition sont aussi des structures qui facilitent les parcours des salariés sur un territoire donné.

■ **Ce qui est possible en matière de dialogue social**

Les démarches de GRH territoriale sont novatrices et bousculent les lignes, modifient les frontières et exigent de nouveaux lieux de dialogue social qui, eux aussi, doivent dépasser les limites habituelles de l'entreprise. Mais quels sont ces lieux ? Quels sont les dispositifs, les structures sur lesquels s'appuyer ? Quelles sont les modalités d'un *dialogue social territorial* ?

A vrai dire, les pratiques sont diverses et peu normalisées. Dans un contexte de territorialisation des politiques publiques, les acteurs territoriaux affirment leur volonté de développer les échanges au travers de multiples initiatives : ainsi un projet de sécurisation des parcours professionnels au travers d'un dispositif de mise à disposition de personnel entre un groupe d'entreprises d'un même bassin d'emploi associe l'Union départementale d'un syndicat au projet, et la Direction départementale du travail (Haute Savoie).

Chaque équipe-projet dessine sa propre forme de dialogue social en s'appuyant sur ses compétences, sur son réseau et sur le savoir-faire territorial déjà existant en la matière et en associant les acteurs

qui ont pu être repérés. Car les instances sont nombreuses tant au niveau régional (CESR, COPIRE, ORST, CCREFP, CRE, OREF, etc.) que départemental (CDI, CLD, CBE, Maisons de l'emploi, etc.) et identifier les bons relais reste compliqué.

A l'évidence, comme le souligne le récent rapport du CESE⁴⁶ sur le sujet, la faiblesse du cadre juridique est également un frein à l'instauration d'un dialogue social territorial. Car, « en dehors des dispositions générales sur le champ d'application territorial des accords interprofessionnels ou de branche qui peut être national, régional ou local, et celles relatives aux CPL figurant dans le Code du travail, aucun élément ne prévoit précisément des règles d'organisation et de fonctionnement ».

Se pose également la question de l'articulation d'éventuels accords signés territorialement avec les accords conclus dans le cadre habituel des branches professionnelles, voire avec les accords interprofessionnels. Les démarches de GRH territoriale s'accompagnent également parfois de la rédaction de chartes, de conventions, etc. dont la portée juridique demeure floue.

Il faut se rappeler que la représentation des salariés est possible territorialement. Ceux-ci peuvent en effet depuis longtemps, être représentés par des délégués de site élus par les salariés des entreprises présentes sur celui-ci (article L2312-5). Ils ont alors pour mission d'intervenir sur les problèmes communs aux salariés de ces entreprises (organisation et aménagement du temps de travail, restauration, transports collectifs, sécurité) ; par le comité interentreprises pour le compte des différents CE de la place ; par les délégués du personnel élus parmi les salariés mis à disposition pendant plus d'un an dans une entreprise d'accueil (loi 20 août 2008).

Par ailleurs, la possibilité d'un dialogue social territorial est prévue par le législateur au travers des Commissions paritaires locales (CPL) dont la mission est de négocier sur des sujets d'intérêt local, plus particulièrement dans les domaines de l'emploi et de la formation professionnelle (comme dans le secteur des jeux vidéos en Ile-de-France pour accompagner la mise en place d'une GRH dans les PME concernées) ou d'accords territoriaux comme à Saint-Nazaire pour instaurer sur les chantiers navals une instance de dialogue social de site entre Aker Yards (devenu STX) et ses sous-traitants.

Les projets de GRH territoriale, portés par les entreprises, les partenaires publics ou par d'autres acteurs, à l'instar des pôles de compétitivité ou des groupements d'employeurs, se concrétisent et cherchent à associer les partenaires sociaux. Afin de faciliter la mise en œuvre d'un dialogue social territorial, plusieurs évolutions semblent s'imposer : la définition d'un cadre juridique, la simplification de la cartographie des instances existantes et la clarification des rôles de ces dernières, l'identification de relais syndicaux pertinents à l'échelon du territoire.

Ainsi, les outils du dialogue social territorial sont présents et les leviers juridiques sont là ! Pour autant, se lancer dans la territorialisation de sa GRH n'est pas une démarche à adopter sans s'assurer de l'existence d'un certain nombre de préalables.

4. Autodiagnostic : « y aller ou pas ? »

Se lancer dans un projet territorial de GRH nécessite un engagement fort de l'entreprise et de sa DRH. Identifier et fédérer les acteurs, imaginer le bon dispositif et inventer de nouvelles modalités de collaboration et de coopération sur le territoire exige une énergie considérable. Prendre la décision « d'y aller », n'est donc pas chose aisée. Il serait pourtant dommage de se priver de pistes d'actions RH prometteuses qui, si elles ne sont pas encore précisément balisées, peuvent s'inspirer des expériences déjà menées et s'appuyer sur des dispositifs juridiques et sociaux déjà existants. Afin de guider la réflexion du DRH ou du dirigeant, nous proposons d'analyser plusieurs facteurs qu'il nous paraît important de considérer.

⁴⁶ « Réalité et avenir du dialogue social territorial », rapport du CESE présenté par Jean-Louis Walter, 2009.

Tout d'abord, des signaux faibles ont pu être repérés : par exemple, certains salariés n'ont plus la possibilité de développer leur capital compétences au sein de l'entreprise, ou encore l'arrivée de nouveaux collaborateurs serait souhaitable et permettrait de renouveler les façons d'opérer. Cela s'est traduit dans les résultats d'enquêtes sociales et les indicateurs RH : les taux de mobilités et de recrutements sont bas, le *turnover* est très faible, des refus de mobilité ont été observés, etc.

L'entreprise a par ailleurs l'impression qu'elle pourrait travailler davantage et mieux avec les acteurs territoriaux. En d'autres termes, l'entreprise a-t-elle encore des surprises en découvrant de façon informelle que tel organisme proche développe des recherches, des productions, des actions commerciales qui pourraient entrer en synergie avec ses propres activités ? A-t-elle également la conviction qu'elle pourrait, avec d'autres entreprises, rendre plus attractif le territoire où elle est implantée en mobilisant davantage de moyens politiques, économiques, pédagogiques, de recherche, etc. ?

Une première analyse intuitive peut déjà ainsi laisser penser qu'il faut aller plus loin.

Comme l'explique B. Pecqueur, le territoire est « une convergence d'acteurs dans un espace géographique donné qui cherchent d'abord à formuler, à expliciter et ensuite à résoudre un problème commun en combinant les ressources ». Il est dès lors nécessaire à l'émergence des démarches territoriales que **l'entreprise s'engage, au travers de ses dirigeants**, à porter ce principe de coopération et à mettre en œuvre des solidarités entre entreprises et acteurs territoriaux.

En outre, l'entreprise devra s'appuyer sur un **réseau territorial**⁴⁷ dont quelques-unes des clés de compréhension du mode de fonctionnement ont déjà été identifiées, il y a fort longtemps, dans les travaux d'économistes tels que Piore et Sabel⁴⁸ ou A. Marshall⁴⁹ :

- une organisation fondée sur la volonté de mobiliser des ressources du territoire (compétences, savoir-faire, etc.)
- un système qui concilie différenciation et intégration au sein d'un réseau et qui permet un partage d'informations rapide et pertinent qui profite à l'innovation
- un système social où l'adhésion à l'entreprise et à son territoire est forte
- un système qui se construit dans la durée et fondé sur la confiance et qui s'oppose à l'économie des contrats qui voudrait que les relations interentreprises ne soient nouées qu'à travers des contrats opportunistes et à durée limitée
- un rôle du capital social essentiel dans la construction du territoire : pour développer des projets, il faut bien souvent trouver des ressources en dehors des circuits traditionnels et partager, construire une vision commune.

Reposant sur ces principes, le réseau territorial est indispensable à la réussite des initiatives qui pourraient être prises. Qu'il préexiste ou qu'il soit à construire, c'est ce réseau qui permet l'émergence de projets, les rend possible et les sous-tend. L'accès à l'information et les partenariats indispensables à la mise en œuvre d'actions de GRH territoriale (avec les services publics de l'emploi, les collectivités territoriales, les partenaires sociaux au minimum, puis avec nombre d'autres acteurs selon les projets envisagés) seront bien sûr éminemment facilités par les connections déjà établies entre les acteurs.

Ensuite les entreprises qui s'associeront devront partager des enjeux communs et compatibles : des ENJEUX « BUSINESS » qui les amèneront, par exemple, à la co-activité, des ENJEUX RH de gestion

⁴⁷ *Portraits de groupe avec ou sans personnel, Quelle GRH dans les entreprises-réseaux ?* Etude Entreprise&Personnel, 1999.

⁴⁸ Piore M. Sabel C. (1988), *Les chemins de la prospérité*, Paris - Hachette

⁴⁹ Marshall M. (ouvrage précité)

de l'emploi, de développement des compétences et de l'employabilité, de mutualisation (formation, recrutement, remplacement, etc.), de sécurisation des parcours ou d'attractivité. Et pour qu'une synergie territoriale émerge, les bénéfices escomptés devront aussi profiter aux individus (sécurisation des parcours, par exemple) et au territoire (développement de l'emploi, attractivité).

Les ECHELLES DE TEMPS des uns et des autres doivent également être compatibles : les dispositifs envisagés ne seront évidemment pas les mêmes selon que, comme nous l'avons vu au chapitre 2, on vise des effets à court terme, autrement dit que l'on souhaite régler des problèmes « à chaud », ou à plus long terme.

Enfin, une ETUDE DE FAISABILITE évaluant, selon les dispositifs envisagés, leur complexité technique, les moyens exigés (tant financiers qu'en compétences), leur acceptabilité sociale et leur faisabilité juridique, permettra d'orienter votre démarche. Car, finalement, il s'agit bien de cela : choisir la bonne piste sur laquelle s'engager. Il ne fait pas de doute que les entreprises, mais aussi les individus et les acteurs du territoire, aient tout intérêt, comme nous l'avons précédemment démontré, à participer à la territorialisation de la GRH. La difficulté est de déterminer comment mobiliser au mieux les ressources déjà présentes sur le territoire afin d'optimiser les moyens à investir, comment choisir le projet qui permettra que chacun y trouve son intérêt et que les bonnes intentions de tous se concrétisent.

En synthèse des éléments précédemment exposés, voici une grille d'autodiagnostic qui rassemble un ensemble de points utiles à analyser avant « d'y aller ».

OBSERVER LES SIGNAUX FAIBLES

En interne :

- réalité des possibilités offertes aux collaborateurs de développer leur capital de compétences
- besoin de renouveler les compétences de l'entreprise
- des indicateurs de mobilités (interne et externe) au plus bas
- des collaborateurs qui refusent les mobilités géographiques

Sur le territoire :

- des projets méconnus existent, de nouvelles actions tendent à émerger
- des synergies avec d'autres acteurs du territoire (entreprises ou autres acteurs) pourraient permettre d'améliorer la performance de l'entreprise
- l'attractivité du territoire pourrait être renforcée en mobilisant davantage de moyens politiques, économiques, sociaux, pédagogiques

EMPORTER LE SOUTIEN ET L'ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS QUANT AUX DEMARCHES DE COOPERATION TERRITORIALE EVALUER LA DENSITE DU RESEAU TERRITORIAL

- volonté des acteurs de mobiliser les ressources du territoire (compétences, savoir-faire, etc.)
- possibilité de bénéficier d'un partage d'informations rapide et pertinent qui profite à l'innovation
- une forte adhésion sociale à l'entreprise et au territoire
- une volonté de travailler dans la durée
- un capital social important qui permettra de multiplier les occasions de rencontres et de faire émerger les idées, les projets

IDENTIFIER DES ENJEUX COMMUNS ET CONCILIAIBLES

- des enjeux « business » à partager : co-activité, partenariats, mutualisation de moyens, pôles de compétitivité, etc.
- des enjeux RH à partager : gestion de l'emploi, développement des compétences et de l'employabilité, mutualisation (formation, recrutement, remplacements, etc.), sécurisation des parcours, attractivité, etc.
- des intérêts partagés avec les acteurs du territoire et les salariés

S'ASSURER QUE LES ECHELLES DE TEMPS SONT COMPATIBLES

- des problèmes à régler collectivement « à chaud » et à court terme
- une indispensable volonté de travailler sur le plus long terme (ne serait-ce que pour bénéficier des efforts entrepris, de la dynamique territoriale instaurée)
- des projets de collaboration, RH ou « business », à plus long terme

REALISER UNE ETUDE DE FAISABILITE SPECIFIQUE (CHAQUE SITUATION ETANT UNIQUE) POUR EVALUER SELON LES DISPOSITIFS ENVISAGES :

- leur complexité technique
- les moyens exigés (financiers et en compétences)
- leur acceptabilité sociale
- leur faisabilité juridique
- le nombre de partenaires à associer

Conclusion

Projets de GTEC, pôles de mobilité régionaux, charte d'action territoriale, mobilité sur un bassin d'emploi... Le développement récent d'initiatives d'entreprises en ce domaine ne relève plus de la seule expérimentation, mais inaugure peut-être une gestion des ressources humaines « élargie » au territoire.

Plusieurs séries de facteurs invitent en effet l'entreprise à reconsidérer le périmètre pertinent de sa gestion des hommes : traditionnellement la pression des pouvoirs publics locaux soucieux de préserver leurs ressources sur un territoire, bien sûr, mais de manière montante, le développement de la notion de co-activité qui irrigue le tissu et les modes d'organisations industriels. Mais ces facteurs pris isolément ne sauraient suffire à faire comprendre cette évolution. Les limites rencontrées par les entreprises à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des RH et d'une mobilité « intra-muros » et la pression forte exercée pour reconsidérer le contrat social tacite individu-entreprise, passant d'un engagement sur l'emploi, à un engagement sur l'emploi contre mobilité, sont également à l'œuvre.

Le territoire commence à servir d'aire d'innovation sociale et gestionnaire depuis quelques années en matière de Ressources humaines et permet de repérer des dispositifs, accords qui déjà donnent lieu à inventaire raisonné et explicitation des logiques d'action sous-jacentes : préoccupation de concertation d'un côté visant à faire de l'entreprise un « partenaire naturel » du territoire, ou intrication organisationnelle conduisant à penser une « GRH élargie » à la mesure du modèle dans lequel l'entreprise est insérée : ces logiques répondent à des enjeux qui sont d'abord économiques avant d'être sociaux et peuvent se conjuguer sur une échelle de temps allant du court au moyen terme.

Pour autant, quel sera l'impact réel de ces dispositifs pour demain ? Nous prenons le pari que le territoire, après une longue période où les entreprises ont plutôt affiché la priorité de gérer leurs ressources humaines à l'échelle de la planète, retrouve un nouvel intérêt à leurs yeux. D'autres entreprises trouveront le chemin observé par ces entreprises pionnières.

A quelles conditions ? Ces démarches ne deviendront possibles que si les dirigeants sont convaincus qu'ils ont intérêt à proposer à leurs salariés une gestion accompagnée de leurs transitions professionnelles ; or celle-ci passera demain par leur inscription dans le territoire. La gestion des Ressources humaines territoriales suppose également un investissement en connaissance du territoire et en coopération locale qui demande du temps et une capacité d'ouverture à l'environnement. Ceci requiert enfin, une plus grande stabilité des dirigeants opérationnels et une plus grande présence sur le terrain de la fonction RH ; le mouvement actuel d'« allègement » et de décentralisation de la fonction RH peut constituer un obstacle à cet égard.

Sans oublier que le territoire peut constituer aussi, une opportunité de renouvellement du dialogue social autour du maintien et du développement de la compétitivité à l'échelle locale et territoriale.

Cette approche ne fera modèle qu'à condition, du côté de l'entreprise qu'elle sache développer une capacité d'analyse renouvelée des nouvelles opportunités offertes par son territoire. Du côté des pouvoirs publics, qu'ils donnent de la cohérence à des dispositifs d'action territoriale pour l'heure complexes et peu lisibles. Enfin on ne saurait négliger le rôle de sensibilisation indispensable que doivent jouer les dispositifs de formation initiale et continue à l'égard des futurs dirigeants.