



HAL
open science

Démarches RH territoriales : des concepts à la conduite de projet

Olivier Mériaux

► **To cite this version:**

Olivier Mériaux. Démarches RH territoriales : des concepts à la conduite de projet. Séminaire GTEC, Aravis, May 2011, Lyon, France. halshs-00657562

HAL Id: halshs-00657562

<https://shs.hal.science/halshs-00657562>

Submitted on 6 Jan 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Démarches RH territoriales : des concepts à la conduite de projet

Comme tous les termes en vogue, celui de « GPEC Territoriale » a gagné en popularité ce qu'il a perdu en précision. Certes, le flou sémantique sur les mots d'ordre de ce type (« sécurisation des parcours » hier, « GPEC territoriale » aujourd'hui) constitue souvent un atout pour faciliter la mise en mouvement initiale des acteurs. Mais le consensus apparent est aussi un « faux-ami » des démarches territoriales innovantes, lorsqu'il conduit à faire l'économie de la clarification des intérêts en présence, des légitimités et des capacités à agir des différents acteurs mobilisés, de la pertinence des ressources institutionnelles rassemblées au regard des problèmes à résoudre. Tout cela est de nature à reporter les risques de blocage vers l'aval, vers les phases de mise en œuvre opérationnelle.

Utilisés indifféremment, les termes de « GPEC territoriale » et « Gestion territoriale des emplois et des compétences » relèvent en réalité de deux logiques différentes :

- **la GPEC territoriale** concerne une opération centrée sur les enjeux des entreprises mais susceptibles d'être traités sur un plan territorial, parce que rencontrant des problèmes partagés et des solutions existants dans l'environnement de proximité des entreprises : elle part donc des entreprises pour traiter leurs priorités, en intégrant la dimension territoriale comme levier d'action, de façon à s'inscrire dans une logique projet susceptible de mobiliser différents partenaires publics et privés détenteurs de ressources utiles pour résorber les problèmes identifiés.
- **la GTEC** cible par contre des enjeux de territoire, qui concernent des priorités en matière de développement ou de gestion des mutations économiques et sociales. Ces problèmes ne peuvent bien sûr pas être résolus sans un travail avec les entreprises, mais ils dépassent les priorités propres à ces entreprises, et vont même au-delà de la somme des enjeux de celles-ci : en agissant sur ces priorités en matière de développement ou d'anticipation des mutations économiques et sociales des territoires, la GTEC constitue une des composantes de la stratégie des collectivités et pouvoirs publics pour

¹ Amnyos Consultants et Sciences Po (UMR Pacte Grenoble). L'auteur reste seul responsable du point de vue exprimé dans ces lignes, même si une grande partie de ce qui suit puise dans une relecture des missions conduites par le cabinet Amnyos en appui aux démarches de ce type, et dans des échanges avec les consultants qui les conduisent. Remerciements particuliers à Philippe Schwartz et Thomas Capelier.

permettre à leurs actifs citoyens de continuer à travailler et vivre sur leurs territoires, en garantir l'attractivité, en accompagner les mutations.

Dans les deux cas, si l'approche méthodologique fondée sur un corpus technique de GPEC présente quelques similitudes, c'est le positionnement du territoire, et les conséquences inhérentes à celui-ci, qui génère des différences importantes à identifier pour réussir chacune de ces deux démarches.

En effet, dans le cas de la GPEC territoriale, le territoire est essentiellement un espace fonctionnel, une échelle d'intervention qui permet de traiter de problèmes dont la solution excède l'enveloppe juridique de l'entreprise (sous-traitance par exemple) ou de trouver des économies d'échelles pour mener des actions collectives. Il s'agit de faire émerger des problématiques transversales aux entreprises, comme par exemple le recrutement des jeunes en parcours d'insertion et/ou la recrutement sur des métiers en tension, ou les enjeux seniors face à un taux de chômage élevé des plus de 50 ans sur le territoire, ... Le point clé repose alors sur la capacité à faire émerger un projet collectif à la zone de convergences entre les enjeux individuels des entreprises et les enjeux collectifs d'une population d'entreprises.

Dans le cas de la GTEC, le territoire n'est plus simplement un espace fonctionnel mais un sujet politique, instance d'impulsion et de portage d'une démarche articulée à une stratégie territoriale, ce qui suppose qu'au moins trois facteurs clés de succès soient maîtrisés :

- **un, ou plusieurs acteurs** (mais pas trop...), en capacité d'assurer cette impulsion politique et ce portage institutionnel : un travail amont de constitution de cette gouvernance politique et stratégique nécessite une démarche structurée et accompagnée, alors qu'elle apparaît (trop) souvent comme « spontanée », dans le prolongement « naturel » d'un accord de tous « pour faire quelque chose pour l'emploi sur le territoire ».
- **un dialogue social de qualité**, qui va permettre une appropriation des enjeux économiques et sociaux et la construction d'une vision partagée sur les priorités à conduire : le plus délicat n'est pas de (faire) réaliser un diagnostic, mais c'est beaucoup plus la démarche d'apprentissage collectif à animer autour de la réalisation de ce diagnostic qui est fondamentale. Plus que de dialogue social, devenu terme « fourre-tout », c'est d'apprentissage collectif dont il faut parler, avec là aussi toute la rigueur méthodologique, afin de créer les conditions de réussite de celui-ci... y compris dans l'acte premier de faire prendre conscience aux acteurs des collectivités territoriales, pouvoirs publics et partenaires sociaux des pré-requis nécessaires pour rentrer dans cette logique d'apprentissage collectif et la faire vivre.
- **une conduite de projet pluridisciplinaire et multi-acteurs** : il ne s'agit pas de « simplement » faire évoluer les pratiques RH des entreprises comme dans la Gpec territoriale, mais il faut partager avec les représentants des entreprises l'analyse amont des mutations

économiques et sociales du territoire. Cela suppose d'intégrer les dimensions économie, innovation, emploi et compétences, et donc de fédérer les multiples organisations désignées compétentes sur ces différents sujet. C'est à partir de là que l'on peut

- identifier la stratégie et construire les plans d'actions à conduire sur ce champ emploi-compétences pour ces entreprises et les différents acteurs publics et privés susceptibles de contribuer à leur réalisation, tout en mutualisant les ressources
- mobiliser l'ensemble des acteurs économiques et sociaux du territoire, en fonction de ces priorités, dans la construction et la mise en œuvre des plans de développement des compétences et des qualifications, de programmes d'insertion et de reconversions, de dispositifs d'orientation et d'accompagnement des mobilités voulues/subies.
- En assurer le suivi de façon à identifier les synergies possibles et favoriser les collaborations transversales entre entreprises, pouvoirs publics et opérateurs publics et privés, dans les champs économiques et emploi-formation.

La complexité de ces opérations et le temps incompressible de l'animation territoriale du dialogue social peuvent expliquer pourquoi **les démarches de GTEC apparaissent laborieuses et parfois engluées dans le jeu d'acteurs, alors que la GPEC territoriale s'opérationnalise beaucoup plus rapidement**. Il est vrai que « l'industrialisation » d'une GPEC territoriale conçue comme la somme des GPEC d'entreprises, appuyée parfois par des systèmes d'information RH partagés, ne pose pas de problème « politique » particulier. Mais elle s'expose de notre point de vue aux mêmes risques et faiblesses que ceux identifiés de longue date pour les démarches de GPEC d'entreprise, en ne s'autorisant qu'un traitement superficiel des raisons pour lesquelles les dirigeants d'entreprises ne ressentent pas le besoin, ou n'ont pas la volonté d'impulser de telles démarches.