

# CONSTRUCTION D'UNE PROXIMITE TERRITORIALE : QUELS ENJEUX EN TERMES DE GPEC ?

**Isabelle BORIES-AZEAU**  
**Docteur en Sciences de Gestion**  
**Maître de Conférences associé – UFR AES – Université Montpellier 1**  
MRM - ERFI Université Montpellier 1  
[isabelle.bories-azeau@univ-montp1.fr](mailto:isabelle.bories-azeau@univ-montp1.fr)

**Anne LOUBES**  
**Maître de Conférences - IAE de Montpellier**  
MRM – CREGOR Université Montpellier 2  
CEROM - Groupe Sup de Co Montpellier

[aloubes@univ-montp2.fr](mailto:aloubes@univ-montp2.fr)

**Patrice NDIAYE**  
**Maître de Conférences – HDR - UFR AES – Université Montpellier 1**  
CREAM - Université Montpellier 1  
[patrice.ndiaye@univ-montp1.fr](mailto:patrice.ndiaye@univ-montp1.fr)

## Résumé

*Depuis quelques années, l'extension des problématiques d'emploi de l'entreprise au territoire induit de nouvelles conceptions de la GRH. Là où la GPEC traditionnelle ou intra organisationnelle est souvent synonyme d'ajustements et d'allègement des effectifs, la GPEC territoriale cherche à valoriser durablement les ressources humaines territoriales. Nous avons choisi de nous intéresser aux Engagements de Développement Emplois Compétences Territoriaux (Edect), dispositifs relevant de la territorialisation de l'action publique, expérimentés depuis 2008 dans la région Languedoc-Roussillon et qui se déploient au niveau national depuis 2010. En nous focalisant sur la théorie de la proximité, nous tenterons de mieux comprendre les mécanismes en jeu dans la mise en place de ces dispositifs qualifiés d'innovants en répondant à la question de recherche suivante : Comment et pourquoi les Edect territoriaux (edect) sont-ils porteurs de proximité ? La méthodologie de cette recherche repose sur un recueil de données multi-niveaux : analyse documentaire (contenu des accords cadres), entretiens semi-directifs, entretiens collectifs, observation du déploiement de la démarche (réunions techniques, comités de pilotage, conférence régionale du travail, cellules de réflexion...). Les résultats montrent que le contenu des Edect évolue par une prise en compte progressive des enjeux liés à la proximité mais que, paradoxalement, le renforcement de la prescription des cadres de coordination souhaité par la Direccte<sup>1</sup>, principal acteur tiers au niveau régional, peut limiter le déploiement d'un territoire « construit ». Cette étude met finalement en évidence, les difficultés liées aux croisements d'espaces d'actions : région et territoire notamment.*

**Mots clefs :** GPEC, territoire, proximités.

---

<sup>1</sup> Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

# CONSTRUCTION D'UNE PROXIMITE TERRITORIALE : QUELS ENJEUX EN TERMES DE GPEC ?

## Résumé

*Depuis quelques années, l'extension des problématiques d'emploi de l'entreprise au territoire induit de nouvelles conceptions de la GRH. Là où la GPEC traditionnelle ou intra organisationnelle est souvent synonyme d'ajustements et d'allègement des effectifs, la GPEC territoriale cherche à valoriser durablement les ressources humaines territoriales. Nous avons choisi de nous intéresser aux Engagements de Développement Emplois Compétences Territoriaux (Edect), dispositifs relevant de la territorialisation de l'action publique, expérimentés depuis 2008 dans la région Languedoc-Roussillon et qui se déploient au niveau national depuis 2010. En nous focalisant sur la théorie de la proximité, nous tenterons de mieux comprendre les mécanismes en jeu dans la mise en place de ces dispositifs qualifiés d'innovants en répondant à la question de recherche suivante : Comment et pourquoi les Edec territoriaux (edect) sont-ils porteurs de proximité ? La méthodologie de cette recherche repose sur un recueil de données multi-niveaux : analyse documentaire (contenu des accords cadres), entretiens semi-directifs, entretiens collectifs, observation du déploiement de la démarche (réunions techniques, comités de pilotage, conférence régionale du travail, cellules de réflexion...). Les résultats montrent que le contenu des Edect évolue par une prise en compte progressive des enjeux liés à la proximité mais que, paradoxalement, le renforcement de la prescription des cadres de coordination souhaité par la Direccte<sup>2</sup>, principal acteur tiers au niveau régional, peut limiter le déploiement d'un territoire « construit ». Cette étude met finalement en évidence, les difficultés liées aux croisements d'espaces d'actions : région et territoire notamment.*

**Mots clefs :** GPEC, territoire, proximités.

---

<sup>2</sup> Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

## Introduction

Depuis quelques années, l'extension des problématiques d'emploi de l'entreprise au territoire induit de nouvelles conceptions de la GRH. Les responsabilités relatives aux questions d'emploi et d'employabilité ne relèvent plus seulement des responsabilités sociales de l'entreprise ; elles deviennent également territoriales et l'emploi deviendrait le point focal des politiques de développement territoriales (Michun, 2007). Les ressources humaines locales sont conçues comme un potentiel à enrichir, vivier de compétences pour les entreprises locales et facteur d'attractivité et de dynamisme territorial. Là où la GPEC traditionnelle ou intra organisationnelle est souvent synonyme d'ajustements et d'allègement des effectifs, la GPEC territoriale cherche à valoriser durablement les ressources humaines territoriales. Sans aller jusqu'à affirmer l'émergence d'un nouveau capitalisme territorial (Pecqueur, 2010<sup>3</sup>) un nouveau courant en GRH s'interroge sur les modalités et les conditions d'émergence d'un modèle de régulation sociale territorialisé (Beaujolin-Bellet, 2008 ; Xhaufclair et Pichault, 2009). Flexicurité, sécurisation des parcours professionnels, développement de l'employabilité partenariats et engagements collectifs d'entreprises (groupement d'employeurs, grappe d'entreprises, système productif local, PER, Club d'entrepreneurs, ...), de l'Etat, des institutions locales et des partenaires sociaux, sont autant de modalités d'émergence de cette nouvelle forme de régulation. Mais les expérimentations sont nombreuses, hétérogènes, et les projets s'entremêlent sans réelle cohérence et sans définition précise des objectifs et orientations prioritaires. Au regard des dynamiques d'évolution différenciées que connaissent les territoires, les enjeux de la coordination locale et du comportement des acteurs semblent alors essentiels (Angeon et *al.*, 2006). Le territoire, comme ses ressources, peuvent être appréhendés comme des construits sociaux (Khan, 2007) résultant de jeux d'acteurs en relation les uns avec les autres et développant une dynamique collective d'apprentissage de la coordination. Il semble important de s'interroger sur les dispositifs émergents en GRH, étendus au territoire, en considérant l'importance des liens tissés et des modalités de coordination qu'ils favorisent ou non. Nous avons choisi de nous intéresser aux Engagements de Développement des Emplois et des Compétences Territoriaux (Edect), dispositifs relevant de la territorialisation de l'action publique et qui sont expérimentés en Languedoc Roussillon. Les Edect sont des instruments des politiques nationales d'emploi destinés à favoriser l'adaptation des salariés aux mutations des entreprises, outils prévisionnels pour préparer les emplois et les compétences de demain, mais aussi les entreprises, au travers de l'activation de politiques RH. Dans la région Languedoc Roussillon, les Edect sont mis en œuvre selon une formule originale. Ils sont avant tout territoriaux et s'appuient sur un accord régional décliné en accords territoriaux interprofessionnels. Même si les enjeux sont nombreux, localisation territoriale et logique interprofessionnelle peuvent toutefois être source de difficultés. Les outils, en matière du dialogue social sont essentiellement des outils dédiés aux branches et la GRH étendue à un territoire est encore balbutiante. Les Edect territoriaux sont *a priori* une mission délicate car ils impliquent des innovations reposant sur des principes de coordination d'acteurs hétérogènes et sur la construction d'une véritable proximité organisée. En nous focalisant sur la théorie de la proximité, nous tenterons de mieux comprendre les mécanismes en jeu dans la mise en place de ces dispositifs qualifiés d'innovants en répondant à la question de recherche suivante : Comment et pourquoi les Edect territoriaux sont-ils porteurs de proximité ?

---

<sup>3</sup> B. Pecqueur, Economiste géographe, Propos recueillis lors de la Conférence Plénière <sup>4</sup>ème Université d'été « Emploi, compétences et territoires », Montpellier (2010).

Après avoir présenté le contexte d'émergence des Edec, leurs enjeux seront envisagés au regard des théories de la proximité. Le particularisme des Edec, relevant de la territorialisation des politiques d'emploi nous conduit toutefois à envisager le territoire d'intervention oscillant entre dynamiques prescrites et construites (1). Nous présenterons la méthodologie qualitative de cette recherche avec un recueil de données multi-niveau des Edec développés en région (2). La présentation des résultats s'articule en deux temps, sur la base d'une analyse documentaire qui montre une prise en compte de la proximité mais également des difficultés liées aux croisements et aux variations des espaces (3).

## **1. Cadre théorique : Edec territoriaux et proximités ?**

La présentation du cadre théorique de la recherche analyse les Edec territoriaux en tant que dispositifs relevant de la territorialisation des politiques d'emploi (1.1.), et souligne la proximité construite autour de la problématique de la GRH territoriale (1.2.).

### **1.1. Les Edec territoriaux : des dispositifs relevant de la territorialisation des politiques d'emploi**

Nous précisons dans un premier temps le cadre de la territorialisation des politiques publiques (1.1.1.) entendu comme « *l'adaptation, en termes de contenu et de modalités de mise en oeuvre, de l'intervention publique aux spécificités locales et à des besoins identifiés pour une définition plus opérationnelle des politiques publiques qui associe les partenaires locaux à leur conception, à leur mise en œuvre et à leur évaluation* » (Bories-Azeau et Loubès, 2009). Puis, nous nous focaliserons sur les dispositifs de la territorialisation de la politique d'emploi (1.1.2.), pour préciser en quoi l'Edec territorial constitue un dispositif innovant (1.1.3.).

#### **1.1.1 Le cadre de la territorialisation des politiques publiques**

L'ensemble des politiques publiques déclinées dans le cadre national français s'inscrit dans un contexte politique, économique, social, juridique... marqué depuis au moins trois décennies par des évolutions majeures : la décentralisation, la réforme de l'État, la crise économique, la mondialisation, la construction européenne ...La territorialisation des politiques publiques apparaît comme une des principales manifestations de ces changements de l'intervention publique. Certes, l'inscription de l'action publique dans un cadre territorial national ou local est étroitement liée à la mise en œuvre de politiques publiques. Mais la territorialisation des politiques publiques va au-delà par un renversement de perspective ; dans cette optique, le territoire devient alors la référence et la mesure de l'action publique. Les premières manifestations de ce basculement sont évidemment liées au développement au début des années quatre-vingt de la décentralisation qui donne aux collectivités territoriales les moyens juridiques d'un développement local « autonome ». Mais dès les années soixante-dix, à l'initiative et sous le contrôle de l'État, avec le recours aux zonages (urbanisme, éducation...), aux missions (pour le littoral languedocien, la fameuse mission Racine), une spatialisation de politiques sectorielles se met en place mais au sein d'espaces conçus surtout comme des parties du territoire national. Les espaces de projet que sont les pays de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire de 1995 (Loi LOADT) inaugurent une démarche visant à élaborer, en concertation avec l'ensemble des acteurs locaux, sur un territoire identifié par ses spécificités, un projet global et structurant de développement qui sera souvent le prélude à la formation de territoires institutionnels (intercommunalités renforcées). La

territorialisation des politiques publiques est aujourd'hui présentée comme le standard de l'action publique nationale et européenne et investit la plupart des secteurs de l'action des pouvoirs publics nationaux et européens. Sur le plan institutionnel, la territorialisation des politiques publiques répond à l'existence de plusieurs administrations implantées sur l'ensemble du territoire et relevant de l'État ou de collectivités territoriales. En effet, la répartition des attributions entre l'État et les collectivités territoriales, mais aussi entre ces dernières, laisse subsister de larges zones de recouvrement (Lambert, 2007). La dernière réforme des collectivités territoriales opérée par la loi du 16 décembre 2010, si elle s'attache à une clarification des compétences entre les différentes catégories de collectivités territoriales, laisse cependant de côté, la question de l'enchevêtrement des attributions entre les administrations et opérateurs de l'État d'une part, et les collectivités territoriales d'autre part, tout particulièrement dans les domaines de l'action sociale et médico-sociale, de l'insertion socioprofessionnelle ou encore de la formation professionnelle. L'utilisation privilégiée du contrat pour mettre en œuvre cette territorialisation est la confirmation de la nécessité du recours à un instrument négocié, adapté aux particularités des participants et reposant sur leur accord, condition d'efficacité de l'action publique.

Mais, la mise en œuvre du contrat emporte également des risques (Conseil d'État, 2008). C'est ainsi que le fondement juridique de ces procédures reste souvent fragile reposant par exemple sur une circulaire. Le contenu de ces engagements réciproques reste aussi souvent imprécis et ambigu. Ces contrats cachent également sous une apparence d'égalité, un déséquilibre dans les droits et obligations des parties voire même un transfert de charges ou de responsabilité de l'État vers les collectivités territoriales ou les autres parties. Le contrat peut même conduire au résultat inverse de celui recherché, à savoir brouiller la répartition des attributions entre les collectivités publiques signataires.

Si la territorialisation de la politique d'emploi partage de nombreux éléments avec le processus de territorialisation de l'action publique, elle n'en présente pas moins des particularités fortes qu'il s'agit maintenant d'évoquer.

### **1.1.2. La territorialisation de la politique d'emploi : des dispositifs améliorés progressivement**

Depuis une dizaine d'années, bon nombre de dispositifs ont été créés dans le cadre de la territorialisation de la politique d'emploi : des dispositifs généraux qui peuvent être déployés sur l'ensemble du territoire national (exemple des Maisons de l'emploi - MDE) ou des dispositifs spécifiques à un territoire pour résoudre une problématique d'emploi propre à ce territoire.

Dans les deux cas de figure, cette évolution des politiques publiques de l'emploi vers la mise en place de « cadres de coopération » (Michaux, 2010) a abouti à des résultats intéressants, mais a aussi montré ses limites.

En ce qui concerne les MDE, par exemple, Bories-Azeau et Loubès (2009) ont souligné les principales raisons de leur difficile apprentissage dans l'élaboration d'une gestion territorialisée des RH : un périmètre territorial diffus, une gouvernance complexe, à géométrie variable, et confrontée à une faible implication des parties prenantes. Au-delà, les acteurs territoriaux peuvent percevoir la volonté de l'Etat à les inciter à coopérer sur des problématiques d'emploi locales dans des cadres qu'il a fixés préalablement, comme une volonté de créer des dispositifs « top down » sans lien avec les logiques localisées (Michaux, 2010). La non-appropriation de ces dispositifs par les acteurs territoriaux semble alors expliquer en grande partie leurs échecs. Taiclet (2007) en donne un exemple avec la structure Pib'Sud.

La « territorialité » des dispositifs peut, par contre, en justifier les succès. Nous citerons ici deux cas. Celui de l'Association des Industries Ferroviaires qui a piloté une démarche de gestion des compétences, impulsée et accompagnée par l'Etat, à un niveau territorial (Bories-Azeau et al., 2011), et celui analysé par Michaux (2010) : un dispositif départemental de prévention des licenciements pour raison de santé.

Il semblerait donc que les pouvoirs publics tendent à tirer des enseignements de l'analyse des dispositifs expérimentaux liés aux politiques d'emploi et instaurés depuis le début des années 1990. Cette capitalisation conduit l'Etat à créer des dispositifs qui se veulent plus innovants dans la mesure où ils se fondent sur une coordination et une coopération locale multi-acteurs. Les Edec territoriaux peuvent s'inscrire dans cette perspective.

### **1.1.3. L'Edec territorial : un dispositif innovant**

Au niveau intra-organisationnel, la GPEC recouvre « *une démarche...qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise au plan quantitatif (effectifs) et qualitatif (compétences)* » (Gilbert et Parlier, 2003)<sup>4</sup>. Au niveau inter-organisationnel, un périmètre d'intervention élargi, la proximité locale, et une collaboration sur un espace géographique donné, caractérisent la GRH territoriale (Mazzilli, 2008). Celle-ci ne peut être qu'une extension des modèles traditionnels de la GRH, en général celui de la grande entreprise (individualisant) ou de la PME (arbitraire) (Pichault et Nizet, 2000) ; elle doit renforcer les liens entre acteurs publics et privés par des actions collectives, et les structurer par des maillages, pour un traitement conjoint de problématiques RH peu à peu portées au niveau territorial (modèle territorial) (Bories-Azeau et al., 2008). Selon les expérimentations actuelles, la GPEC territoriale, accompagne les entreprises d'un secteur donné, sur un territoire donné, dans l'anticipation de l'évolution des emplois et des compétences, les difficultés économiques et la sécurisation des parcours professionnels (Mazzilli, 2009). Leitmotiv des pouvoirs publics, la gestion de l'emploi et des compétences au niveau territorial tente de s'organiser.

En 2005<sup>5</sup>, l'Edec se substitue au dispositif des EDDF (Engagement de Développement de la Formation). Procédure de contractualisation plus ouverte et plus souple que les EDDF, elle confère aux partenaires sociaux des branches professionnelles un rôle décisionnel. Elle doit aussi permettre une ouverture plus large sur la GRH dans la mesure où elle se réfère aux compétences, les EDDF étant restreints aux actions de formation professionnelle (Jeannet et Schechter, 2008).

Le développement de la dynamique territoriale de GPEC s'appuie sur la territorialisation des Edec, telle que la définit la Circulaire du 29 juin 2010 qui préconise « *de donner un essor nouveau à la mise en place d'une GPEC territoriale* ». Plus précisément, selon le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé<sup>6</sup>, « *les organisations professionnelles ou interprofessionnelles peuvent mettre en œuvre avec l'Etat, dans un cadre contractuel, des Edec pour anticiper et accompagner l'évolution des emplois et des qualifications. L'objectif des accords ainsi conclus, qui peuvent être annuels ou pluriannuels, est d'anticiper les effets sur l'emploi des mutations économiques, de prévenir les risques d'inadaptation à l'emploi des*

---

<sup>4</sup> La loi du 18 janvier 2005 impose aux entreprises de plus de 300 salariés une négociation triennale sur la mise en place d'une GPEC et ses dispositifs : formation, VAE, bilan de compétences, accompagnement à la mobilité des salariés.

<sup>5</sup> Ordonnance n° 2005-731 du 30 juin 2005 relative à la simplification et à l'adaptation du droit dans les domaines de la formation professionnelle et de l'emploi.

<sup>6</sup> <http://travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques>, 89

*actifs occupés et de répondre aux besoins de développement des compétences des salariés comme des entreprises. Fondée sur le dialogue social et le partenariat, la démarche Edec<sup>7</sup> repose sur deux dimensions complémentaires : la première couvrant le volet prospectif du dispositif Edec, la seconde couvrant le déploiement de l'action ».*

L'Edec apparaît donc comme un dispositif axé sur la GPEC territoriale et qui se veut innovant à plusieurs titres :

- Une inscription souhaitée dans une stratégie plus globale de redynamisation du territoire (cas d'un projet d'Edec que nous avons étudié) ou dans une stratégie territoriale en faveur de l'emploi, de la formation et du développement économique.
- Un cadre contractuel ; l'accord cadre est signé entre l'Etat, les partenaires sociaux et l'organisme opérateur et gestionnaire du dispositif.
- Un cadre partenarial : les partenaires sociaux, représentants des employeurs et des salariés, sont impliqués dans le processus d'élaboration et de réalisation du projet. Mais le partenariat peut s'élargir aux acteurs économiques, aux élus...L'Etat est également partie prenante dans la démarche Edec (Direccte, Pôle emploi, MDE), ainsi que les OPCA.
- Un dispositif qui se veut opérationnel : les actions de développement de l'emploi et des compétences (Adec) constituent le volet déploiement de l'action de la démarche Edec ; exemples : formation, actions en faveur de l'emploi des saisonniers (recrutement, hébergement, services...).
- Une méthodologie : l'Edec territorial relève d'un schéma diagnostic avec le Cep (Contrat d'Etudes Prospectives), la proposition d'actions identifiées par les acteurs impliqués dans la démarche et le déploiement de l'action qui fait l'objet d'un suivi, d'une évaluation et d'éventuelles corrections.
- Un pilotage de la démarche ; l'accord cadre prévoit les modalités de pilotage et de mise en œuvre de la démarche Edec en désignant :
  - o Un comité de pilotage, généralement composé de représentants des partenaires signataires, du porteur de l'Edec et présidé par un représentant de l'Etat
  - o Un comité technique, émanation du comité de pilotage
  - o Des groupes d'appui (ou comités techniques selon les accords cadres) pour chaque axe de travail
  - o Des conventions de partenariat passées entre le porteur du projet ou « organisme relais » (MDE, comité de bassin d'emploi -CBE- pour les accords cadres que nous avons étudiés) et maître d'œuvre, et des prestataires (exemple : pour des travaux d'études)
- Focalisé sur la GRH territoriale ; les accords cadres comportent, entre autres, deux objectifs stratégiques : le développement d'une GPEC territoriale et la structuration d'un dialogue social territorial. Au niveau opérationnel, les ADEC viennent mettre en œuvre les politiques de RH décidées par les acteurs territoriaux : adaptation aux

---

<sup>7</sup> Textes de référence :

- Code du travail : articles L.322-10, D.322-10-12 et D. 322-10-13
- Décret n° 2006-54 du 16 janvier 2006 (JO du 18 janvier)
- Circulaire DGEFP n° 2006/18 du 20 juin 2006 relative à la mise en œuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires
- Programme 103 « Accompagnement des mutations économiques, sociales et démographiques » de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF)

évolutions de l'emploi et des compétences, formation des salariés, actions en partenariat avec les CFA...

- Une mise en œuvre du dispositif est suivie par la Conférence Régionale du travail (CRT)<sup>8</sup>.
- Le dispositif Edec est évalué, en lien avec la LOLF<sup>9</sup> ; le renseignement des indicateurs définis par la LOLF permet, selon le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, « (...) *d'apprécier les performances des engagements des partenaires des actions collectives en matière d'anticipation des mutations et de gestion active des ressources humaines* ».

L'Edec se veut donc un dispositif visant à favoriser, en leur donnant les moyens, la coordination entre les acteurs territoriaux, innovant et expérimental, comme le souligne un représentant de la Direccte Languedoc Roussillon : « *Toutes les approches territoriales sont appelées à évoluer. En fonction de réflexions communes... On avance ensemble. On est actuellement sur une démarche où on essaie de travailler ensemble* ». Le succès de leur mise en œuvre semble largement conditionné par la proximité entre les acteurs territoriaux impliqués dans les politiques d'emploi locales.

## **1.2. La proximité construite autour de la problématique de la GRH territoriale**

La question du rôle de l'espace dans les dynamiques économiques est depuis longtemps posée (Zimmermann, 2008). Parallèlement, celle du lien probable entre les dynamiques sociales et le territoire peut être soulevée. La GPEC territoriale, dans sa structuration et dans les dispositifs qu'elle induit, notamment les Edec, est en mesure de contribuer au renforcement de la construction territoriale. Celle-ci peut être abordée par le prisme de la proximité. Instruments de l'action publique, les Edec renvoient à la notion de « territoire prescrit » qui cohabite avec la logique de « territoire construit ».

### **1.2.1. Une construction territoriale fondée sur la proximité...**

La proximité géographique ne suffit pas à elle seule à expliquer l'émergence de la notion de territoire et les externalités produites liées à une localisation particulière. En économie, Bellet et al. (1993), Kirat et Lung (1999) se réfèrent à trois formes de proximité (institutionnelle, organisationnelle et géographique), alors que d'autres auteurs identifient d'autres catégories. Ainsi, récemment, Bouba Olga et Grossetti (2008) proposent de distinguer la proximité spatiale de la proximité socio-économique. Cette dernière recouvre la proximité de ressources (matérielles ou cognitives) et la proximité de coordination (relationnelle et de médiation). Torre et Rallet (2005) retiennent, quant à eux, une définition basée sur la distinction entre deux types de proximités : la proximité géographique et la proximité organisée. Alors que la proximité géographique exprime la distance objective et perçue entre deux individus ou deux unités, la proximité organisée constitue une dimension relationnelle. Cette proximité repose sur la capacité à développer les capacités à interagir ; ce qui signifie que l'organisation ou tout autre système, facilite ces interactions (Zimmerman, 2008). Outre la proximité spatiale, d'autres proximités sont possibles pour créer un territoire pertinent pour l'action, la compétitivité et l'attractivité. Selon Zimmerman (2008), il s'agit de dépasser une approche simpliste de l'espace

---

<sup>8</sup> Structure tripartite comprenant des représentants de la CGPME, du MEDEF, de l'UPA, de la CFDT, de la CFE-CGC, de la CFTC, de FO, de l'UNSA et de la DIRECCTE.

<sup>9</sup> Loi Organique relative aux Lois de Finance, août 2001.



pour approfondir la coordination des acteurs. A côté de la proximité géographique, Rallet et Torre (2005), évoquent la proximité organisée, favorable à l'émergence du territoire. Elle se réfère à la proximité organisationnelle reposant sur une logique d'appartenance (les agents se reconnaissent par des positionnements relatifs à des projets) et à la proximité institutionnelle basée sur une logique de similitude (les agents partagent des codes, règles, représentations pour anticiper leur comportement respectif). Même s'il existe diverses formes de proximité ce concept semble stabilisé au niveau de la distinction entre proximité géographique/spatiale et socio-économique/organisée. Bien sûr, ces deux formes de proximité ne s'opposent pas. Pour comprendre en quoi la construction territoriale suppose la création d'une proximité organisée, il convient de revenir sur les liens entre proximité géographique et proximité organisée. La proximité géographique peut favoriser le renforcement des logiques d'appartenance et de similitude qui caractérisent la proximité organisée (Angeon et *al.*, 2006). Pour générer des interactions, la proximité géographique doit être structurée et activée par la proximité organisée (Torre et Rallet, 2005), comme dans le cas du développement d'un Edec de territoire. La proximité organisée facilite les interactions entre les différents acteurs impliqués dans des dispositifs tels que les Edec. La proximité organisée « contractualisée » par l'accord cadre qui structure l'Edec, en fait un projet collectif favorable aux interactions et à la coordination d'acteurs territoriaux hétérogènes. Ce qui nous amène à envisager le dispositif des Edec comme un outil favorable à l'émergence et à la structuration d'interactions propices à la coordination d'actions en faveur de l'emploi et des compétences à un niveau territorial. Des acteurs d'institutions très variées vont s'impliquer dans le projet et s'inscrivent dans des logiques d'appartenance.

A côté des questions relatives à la proximité, essentielles pour comprendre les mécanismes préalables à la construction territoriale, il convient de s'interroger sur les notions de territoire prescrit et de territoire construit.

### **1.2.2...Mais une dialectique reposant sur territoire prescrit/ territoire construit**

La dialectique territoire prescrit/territoire construit proposée par Rallet-Croset (2008) permet des approfondissements sur les éléments constitutifs de la construction d'un territoire puisqu'elle autorise, à côté d'une conception formalisée et prescrite du territoire, une conception émergente, favorable aux ajustements locaux. Elle pose de fait, la question des acteurs concernés.

Comme le note Rallet-Croset, (2008) « *l'usage du terme territoire dans sa dimension de politique publique renvoie en général en France à une démarche que l'on peut qualifier de « descendante », où l'on prescrit les limites d'un territoire. Ainsi, la délimitation de l'action publique (politique et administrative) d'un territoire d'intervention a également pour conséquences de désigner un certain nombre d'acteurs qui ont une responsabilité quant au territoire en question* ». Parallèlement au territoire prescrit, elle admet une construction locale par « *l'adjonction d'acteurs non officiellement reconnus dans le territoire mais qui ont construit un lien avec le territoire* ». Finalement, le territoire peut aussi être envisagé selon une logique ascendante mêlant espaces d'actions prescrits et espaces d'actions construits. Le développement des Edec contribue aux dynamiques de construction territoriale par le jeu de la proximité. La considération de cette dialectique est porteuse de sens. Le territoire constituant un construit social, il semble important d'accepter l'existence d'une logique émergente, avec un positionnement clair de l'Etat qui incite les acteurs territoriaux impliqués dans les dispositifs Edec, à créer des espaces de coopération autour des problématiques de GPEC territoriale.

La question des acteurs concernés renvoie à celle de l'intervention d'un tiers dans la construction territoriale. Même si cette notion de tiers est encore peu délimitée, selon Xhaufleur et Pichault (2010), le tiers peut être envisagé comme un « socle de la coordination collective ».

« Accélérateur d'apprentissages collectifs », il va favoriser l'élaboration d'un compromis pour satisfaire les intérêts divergents des parties prenantes. Sachant que le tiers n'est pas forcément un acteur neutre, distancié, non impliqué. Finalement, ce cadre d'analyse soulève la question du rôle de tiers de la Direccte dans la démarche des Edec territoriaux : Comment la Direccte traduit-elle les enjeux socio-économiques des Edec au niveau d'un territoire ? Quelle est sa contribution dans le développement de logiques partenariales ? Est-elle en capacité d'accepter des logiques émergentes en lien avec la démarche edec ?

## 2. Méthodologie de la recherche

Nous avons retenu une méthodologie qualitative. Notre recherche est en effet essentiellement exploratoire dans la mesure où nous cherchons à cerner les dispositifs et les contextes de la mise en œuvre d'une GPEC territoriale.

Plus précisément, notre recherche se caractérise par une exploration hybride qui « *consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche* » (Charreire Petit et Durieux, in Thiétart et coll., 2007). Nous nous sommes appuyés sur les concepts initialement mobilisés (proximité, GPEC territoriale), pour structurer nos observations. Notre démarche peut donc être qualifiée d'abductive, au sens de Koenig (1993), i.e. une démarche qui « (...) *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ».

Les données de la recherche ont été collectées entre avril 2010 et mars 2011. Plusieurs sources de données ont été mobilisées :

### - **Des données primaires**

- Trois entretiens semi directifs avec des acteurs impliqués dans la démarche Edec : un représentant de la Direccte, la directrice d'un syndicat mixte, porteur pressenti d'un Edec et la responsable d'une Maison de l'emploi<sup>10</sup> ; ces entretiens ont porté sur le contexte de la démarche, les acteurs impliqués, les actions déployées.
- Trois entretiens collectifs dans le cadre des Printemps des territoires organisés dans trois départements de la région Languedoc Roussillon<sup>11</sup> ; l'analyse de ces entretiens nous a notamment permis d'identifier et de faire valider par les principales parties prenantes les facteurs clés de succès des démarches de GPEC au niveau territorial.
- Entretiens collectifs dans le cadre de la 4<sup>ème</sup> Université d'été « Emploi, compétences et territoires ».

### - **Des données secondaires**

Nous avons recueilli des documents relatifs à la GPEC territoriale :

- Six accords Edec signés en Languedoc Roussillon
  - Documents de travail et bulletin d'information de la CRT Languedoc Roussillon
  - Plan d'action pour le développement de la GPEC et de la GPEC territoriale en Languedoc Roussillon
- ### - **Une observation du déploiement de la démarche Edec**
- Participation de deux des chercheurs à une réunion technique avec les territoires signataires des Edec, à un Comité de pilotage de la CRT Languedoc Roussillon, à une Cellule de réflexion sur les Edec à la Direccte Languedoc Roussillon, à un comité de pilotage de la GPEC territoriale.

---

<sup>10</sup> A noter que nous suivons cette Maison de l'Emploi depuis 2006 et qu'il s'agit du quatrième entretien que nous menons avec sa responsable.

<sup>11</sup> Les Printemps des Territoires sont organisés par Dideris (Organisme qui gère les dispositifs de formation continue de l'Université Montpellier 1) et par la DIRECCTE Languedoc Roussillon.

Les entretiens semi directifs, d'une durée d'une heure environ, ont été enregistrés et retranscrits. Les entretiens collectifs ont fait l'objet d'une prise de notes afin d'en proposer une synthèse, l'un des chercheurs étant impliqué dans le Comité de pilotage des Printemps des territoires et de la 4<sup>ème</sup> Université d'été « Emploi, compétences et territoires ».

Concernant l'analyse des données, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique des données recueillies et des données documentaires.

### 3. L'Edec un dispositif au service de la proximité ?

L'analyse des résultats sera menée en deux temps. Dans un premier temps, nous tenterons une synthèse comparative du contenu des six accords signés. Dans un second temps, nous argumenterons sur une mise en relation Edec et proximité en essayant de dresser les contours de cette proximité et d'amorcer une réflexion sur les mécanismes sous-jacents à son développement dans le cadre des Edec. L'analyse de la démarche Edec souligne les enjeux liés à la proximité renforcée par l'intervention d'un tiers, essentiellement la Direccte.

#### 3.1 Le contenu des Edec territoriaux : une mise en cohérence et une prise en compte progressive de la proximité :

Le dispositif Edec se matérialise par la signature d'un Accord Cadre Territorial pour le développement de l'Emploi et des Compétences entre les représentants de l'Etat et ceux du territoire, pour une durée de trois ans. Les principales rubriques de cet accord cadre sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°1 : Le contenu des Accords Cadres Territoriaux pour le développement de l'Emploi et des Compétence**

Rubriques	Commentaires
Contexte/ Enjeux Présentation exhaustive du contexte et des enjeux de la démarche (son inscription dans des dynamiques territoriales pré-existantes)	Ne figure que dans l'accord cadre le plus récent (2010)
Objectifs stratégiques <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la qualité de l'emploi des salariés notamment en termes de conditions de travail, de pérennité d'emploi, de professionnalisation, de sécurisation des parcours professionnels et de GPEC,</li> <li>• Développer des actions contribuant au maintien au développement de l'économie et des entreprises du territoire,</li> <li>• Développer et structurer la pratique d'un dialogue social territorial,</li> <li>• Favoriser une démarche d'anticipation des mutations économiques,</li> <li>• Développer l'employabilité des salariés en particulier les plus fragilisés,</li> </ul>	Ces objectifs sont identiques pour l'ensemble des accords cadres

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser les potentialités du territoire,</li> <li>• Soutenir et développer des secteurs professionnels,</li> <li>• Favoriser les échanges et transferts de savoir et d'expérience</li> </ul>	
<p>Objectifs opérationnels</p> <p>Exemple : Faciliter les transitions professionnelles et la reconversion des salariés</p>	Ne figurent pas dans l'accord cadre signé en 2010
<p>Champ d'application</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Secteurs d'activité</li> <li>- Périmètre territorial</li> </ul>	Ne figure que dans l'accord cadre le plus récent (2010)
<p>Engagements respectifs des partenaires</p> <p>La mise en œuvre d'un Edec relève d'une démarche volontaire des acteurs d'une branche, d'un secteur ou d'un territoire</p>	Trois accords cadres
<p>Bénéficiaires</p> <p>Salariés des secteurs d'activité concernés</p>	Ne figure que dans l'accord cadre le plus récent (2010)
<p>Eligibilité des actions</p> <p>Description précise des actions concernées ; exemple : mise en place d'une plateforme des métiers de services à la personne, du sanitaire et social</p>	Ne figure que dans l'accord cadre le plus récent (2010)
<p>Modalités de pilotage et de mise en œuvre</p> <p>Désignation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- du comité de pilotage</li> <li>- du comité technique</li> <li>- des groupes d'appui</li> <li>- des conventions de partenariat</li> </ul>	Le comité de pilotage est partenarial
<p>Financement</p>	Mention de l'origine des financements (Etat et FSE)
<p>Contrôle</p>	Envisagé dans une approche de comptabilité publique
<p>Organisme relais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- missions</li> <li>- obligations</li> <li>- rapports avec le comité de pilotage</li> </ul>	Le portage du dispositif Edec est déterminé par son mode de gouvernance

L'analyse des accords cadres montre que leur contenu évolue sensiblement. Il semble en effet, que les attentes s'orientent plus sur une compréhension précise du contexte territorial de l'Edec, de son champ d'application, des secteurs concernés et laisse de côté les aspects opérationnels. Dans le dernier accord cadre signé en 2010, par exemple, le premier article présente de façon exhaustive le contexte et les enjeux de la démarche Edec. Le contenu de cet accord se centre sur des réalités territoriales largement analysées (ce qui nécessite un pré-diagnostic territorial) et le porteur du projet montre la pertinence de son inscription dans des configurations territoriales pré-existantes. Les actions menées sur le territoire en termes d'emploi et compétences préalablement à la mise en œuvre de l'Edec sont précisément répertoriées (exemple : création d'une plateforme emploi-formation-insertion). De même, dans cet accord, la description des actions éligibles tient compte des ressources territoriales pré-existantes (exemple : adossement des actions d'adaptation à l'emploi dans les entreprises à un groupement d'employeurs local).

Il importe aussi de souligner que le portage du dispositif est déterminé par le mode de gouvernance, ce qui induit une diversité des portages : MDE, Pays, CBE. Diversité qui traduit une adaptation du dispositif au contexte et aux modalités de gouvernance qui sont forcément liées.

Dans les textes, et au regard du dernier accord signé, les mécanismes sous-jacents favorables à la coordination des actions semblent se renforcer, notamment avec la prise en compte des proximités, ressources territoriales préexistantes et l'acceptation maintenue de modalités de gouvernance contingentes.

L'analyse du contenu des accords indique un renforcement de la dynamique mise en évidence quant à l'évolution des Edec qui met clairement en relief les enjeux de la proximité organisée. De façon à approfondir cet axe, nous nous sommes intéressés à un Edec en cours de conception, dont l'accord sera prochainement signé. Ce cas confirme les résultats de l'étude documentaire puisqu'il révèle que le maintien de la proximité constitue un des principaux enjeux de l'Edec : *« Notre BE a subi une grave crise avec une grosse perte en termes d'emplois. On a perdu environ 1000 emplois en 10 ans. Durant la décennie 1995-2005, trois gros plans sociaux. Les deux premiers plans sociaux ont donné très peu de résultats en termes de création d'emplois. Le troisième a été préparé avec les acteurs politiques locaux (département, région, intercommunalités) et une société de conseil externe pour l'animation du plan social. Une aide conséquente a pu être octroyée à plus de 100 emplois et 200 sont à ce jour programmés. C'est une grande satisfaction des acteurs locaux partenaires du fonds de redynamisation. Nous avons souhaité aller vers les Edec et essayé de voir comment garder cette animation sur le territoire. Nous avons un contact privilégié avec la Direccte. Nous avons agi par opportunisme car pour nous, l'essentiel est de garder ce niveau d'animation avec les entreprises. La Direccte trouve notre projet intéressant car il repose sur un socle préexistant de présence et d'animation socio-économique sur le territoire ».*

Les acteurs locaux souhaitent développer un projet Edec pour assurer une continuité au plan de redynamisation. Dans leurs représentations, la proximité construite autour du plan de redynamisation risque de se diluer et l'Edec est un instrument qu'ils considèrent comme pertinent pour assurer la continuité de cette proximité. Cela met en relief la prise de conscience par les acteurs de la dynamique propre aux relations sociales qui peuvent être caractérisées comme des ressources spécifiques, véritables enjeux. Même s'ils reconnaissent que le projet Edec est porteur de risques : logique institutionnelle, manque de lisibilité, outil éloigné des entreprises, traitant de questions relatives à la GRH souvent perçues comme compliquées par les dirigeants, les porteurs du projet y voient un outil favorable au maintien de la proximité. Ils sont également bien conscients qu'il s'agit d'une nouvelle orientation et qu'ils auront de gros efforts de traduction à opérer. Finalement l'Edec semble, dans ce cas précis, être le vecteur du renforcement attendu de configurations territoriales porteuses de développement (Angeon et al, 2006) et de dynamisme économique et social. Ces configurations spécifiques qui constituent de véritables ressources territoriales, au sens de Nekka et Dokou (2004), les porteurs de l'Edec ne souhaitent qu'elles disparaissent, voient dans l'Edec essentiellement un enjeu et un support pour le maintien de la proximité et ne cachent pas leur opportunisme.

L'étude d'un Edec en cours d'application porté par une MDE souligne l'importance de la proximité organisée. Ce besoin transparaît dans les résultats d'une enquête préalable dans le secteur du bâtiment portant sur les besoins des dirigeants de PME/TPE et de leurs salariés. La méthodologie de cette étude s'appuie sur un volet quantitatif (N=197) et qualitatif (N=35). Ce dernier fait ressortir, outre les besoins de formation et les difficultés des dirigeants (exemple : recrutement de personnel qualifié), l'affirmation d'une demande de proximité organisée : *« création d'un groupement local d'entrepreneurs ; soutien et accompagnement pour permettre aux responsables de sortir de la solitude qu'ils ressentent ».*

L'enjeu de la proximité organisée apparaît clairement autour des Edec : en amont de la démarche et lors de sa mise en œuvre. Elle est aussi exprimée par différentes catégories acteurs.

Au niveau territorial, la structure sociale s'apparente à ce que Colletis et Pecqueur (2004, in Angeon et al. 2006) désignent par ressources spécifiques. Ces ressources sont produites par le territoire et résultent d'une histoire longue, d'une accumulation de mémoire, d'un apprentissage collectif cognitif.

### **3.2 Edec et proximités ? Un mouvement pendulaire entre territoire construit et territoire prescrit**

La Direccte, représentant des pouvoirs publics en région est le principal acteur tiers. Elle a un rôle moteur, étant chargée du suivi de l'expérimentation et de la mise en œuvre du dispositif. Son objectif principal est d'essayer de structurer une approche territoriale de la GRH. Il s'agit de mettre en place un plan d'action régional qui met l'accent sur une dynamique prospective et l'implication des partenaires sociaux.

La Direccte se caractérise par un rôle de régulation multiniveaux, en assurant la coordination des différents acteurs impliqués dans les Edec territoriaux (principalement des porteurs d'Edec) et en apportant des réponses communes aux problématiques de GPEC territoriale. Cette régulation s'opère de manière informelle au niveau territorial, mais aussi dans le cadre de réunions formelles régionales, organisées par la Direccte et/ou la CRT : Cellule de réflexion sur les Edec (porteur de projets et la Direccte) réunions techniques Edec et plus largement dans le cadre de comités de pilotage de la GPEC territoriale. Cette régulation multiniveaux relève d'un cadre incitatif et contraignant au sens de Bel (2005).

Au niveau des territoires les Edec génèrent des interactions : la proximité géographique doit être structurée et activée par la proximité organisée (Torre et Rallet, 2005). Par exemple, à présent une MDE porteuse d'un edect développe des relations avec les partenaires territoriaux au-delà du dispositif. Des échanges d'information entre les différents acteurs de l'edect contribuent à une dynamique territoriale en terme de RH par une remontée d'informations, en particulier des entreprises (effectifs, gestion du personnel, prévention des risques professionnels...) a été relevée. « (...) *la Maison de l'emploi, comme la plupart des maisons de l'emploi, est en train de mettre en place ce qu'on appelle un Conseil d'orientation, une instance, sur laquelle les partenaires sociaux seront membres. Et donc, ils vont donner leur avis sur les orientations de la Maison de l'emploi. Et ça, c'est né de l'Edec. Parce que, ils ont été encore plus demandeurs. Ils doivent être force de proposition du Conseil d'administration. Sans l'Edec, il n'y aurait pas eu ça. J'en suis quasiment certaine* » (Directrice d'une MDE).

Au-delà, la logique expérimentale est largement affirmée par la Direccte « *on est un laboratoire* ». L'évaluation est au cœur de cette logique expérimentale et vient renforcer la dimension prescrite du dispositif. Concernant l'évaluation, la Direccte met en avant un « SI Edec », système d'information dédié à l'évaluation des Edec. Cette évaluation repose sur une logique essentiellement quantitative : « *Le SIRH permet, à partir d'un prévisionnel réalisé par les OPCA d'analyser les écarts* » (Représentant de la Direccte). « *Ce sont des indicateurs du SI Edec, c'est-à-dire des indicateurs au niveau national. Ils sont dans le document Edec Mode d'emploi : l'alphabétisation, les jeunes, les plus de 45 ans, ceux qui ne sont pas qualifiés. Ce sont des indicateurs quantitatifs* » (Directrice d'une MDE).

L'expérimentation suppose un retour d'information sur les pratiques de GPEC territoriales comme cela est spécifié dans tous les accords cadres : « *Conformément à l'accord cadre de la CRT, les signataires au présent accord s'engagent à participer à toute action permettant la*

*valorisation et le transfert d'expérience au niveau départemental, régional et national* ». La Direccte souhaite constituer un « *réseau de porteurs de projets* ». Même si l'expérimentation permet de « *créer la possibilité de micro espaces dans lesquels on peut construire ou co-construire* » (Méhaut, 2010)<sup>12</sup>, l'action publique est partiellement pilotée par un ensemble d'acteurs sur le territoire dont les marges de manœuvre se réduisent progressivement.

L'évaluation se base également sur le repérage des principaux facteurs clefs de succès de la démarche dans le cadre d'échanges entre acteurs de différents territoires : identification de problématiques communes, réflexion commune sur la résolution des problèmes, maillage territorial (club, réseaux...), recherche d'acteurs ressources sur le territoire, rencontres d'acteurs territoriaux, entreprises en demande, identification de métiers connexes, de proximité entre les filières, de parcours possible au sein des filières, de complémentarité sur un bassin d'emploi, croisement des différents niveaux d'approche : privilégier l'articulation entreprise/filière/territoire – démarche sectorielles inter entreprises qui fait émerger des problématiques plus territoriales. La place du territoire ne doit donc pas être simplement esquissée. Ces réflexions inter territoriales peuvent contribuer à renforcer la dimension prescriptive de l'évaluation

Plus généralement, le suivi depuis plus d'un an, des actions engagées au niveau régional, met en lumière un certain nombre de difficultés quant à l'appropriation du dispositif Edec, ainsi que le renforcement de logiques prescrites ; avec en effet, une tendance à standardiser les différents Edec (dans la région étudiée, six Edec sont en cours de négociation). Les risques ainsi relevés laissent apparaître une tendance à modéliser et à rechercher un « one best way » créant un mouvement pendulaire entre territoire construit et territoire prescrit ; c'est dans ce sens que l'on peut interpréter les propos suivants :

- « *D'ailleurs, pour les nouveaux Edec il semblerait qu'il y ait moins de marge de manoeuvre dans la constitution des dossiers. Le travail préalable sera finalement imposé* » (porteur d'un Edec).
- « *Ce qui m'intéresse c'est d'essayer de construire une approche de GPEC territoriale avec un petit groupe. Je ne peux pas le faire dans le cadre de la CRT parce qu'il y a beaucoup trop d'écart entre les réflexions. Et après, ce que je souhaite, c'est mettre en place une démarche* » (Représentant de la Direccte) ».

De même alors que pour les premiers Edec, les logiques fragmentées croisant branches et territoire étaient admises, il semble que la Direccte souhaite orienter les nouveaux Edec sur des logiques globales de GPEC intégrant l'ensemble du territoire et répondant exhaustivement aux orientations de la circulaire relative au développement de la dynamique territoriale de GPEC (Juin, 2010). Cette circulaire demande explicitement la constitution d'un dispositif régional dédié à la coordination de la GPEC afin de faciliter le développement des pratiques et de mettre en cohérence des actions de GPEC sectorielle et des opérations de GPEC territoriales.

Les principales difficultés proviennent dans les Edec existants d'une focalisation sur des actions de formation qui prennent peu en compte les questions de stratégie, d'organisation, de management et de conditions de travail au niveau territorial. Pour palier ces difficultés, la Direccte, accompagnée par l'Aract, a défini un plan d'action régional qui vise à offrir de la lisibilité sur les actions conduites en région, à professionnaliser les différents acteurs pour

---

<sup>12</sup> P. Méhaut, Propos recueillis lors de la Conférence Plénière de la 4<sup>ème</sup> Université d'été « Emploi, compétences et territoires », Montpellier (2010).

favoriser une représentation partagée de la GPEC territoriale et à promouvoir l'innovation sociale.

Cette oscillation entre action prescrite et construite peut à terme, constituer un facteur contraignant pour la mise en œuvre des Edec. Elle conduit aussi à s'interroger sur la singularité de chaque territoire, avec des configurations d'acteurs, des logiques territoriales et des temporalités différentes. Il semble important ne pas chercher à mettre en œuvre des méthodologies qui visent à rationaliser le dispositif.

## Conclusion

L'émergence potentielle d'un territoire autour des questions relatives à la GPEC ne va pas de soi. Même si le dispositif étudié favorise la construction d'une proximité organisée avec le regroupement d'acteurs hétérogènes autour d'un projet, les régulations territoriales sont complexes, comme le soulignent ces propos : « *On est sur la mise en œuvre de politiques d'emploi dans un univers extrêmement complexe avec plein d'acteurs qu'il n'est pas toujours facile de coordonner* » (Un responsable de la Direccte).

Le renforcement de la prescription des cadres de coordination renforce la complexité des régulations locales. Il comporte des risques d'éloignement du terrain alors qu'il semble important d'accepter des logiques de construction locales qui nécessitent de partir des problématiques propres à un territoire et du contexte particulier qu'il représente. Alors que nous avons mis en évidence dans la première partie de nos résultats les enjeux des Edec en relation avec la proximité avec notamment le renforcement de la prise en compte du contexte et des proximités organisées pré-existantes, les dynamiques relevées risquent de contraindre l'action locale et de laisser de côté certains acteurs porteurs d'innovation.

Ce cas révèle finalement les difficultés liées aux variations et aux croisements des espaces d'action : région et territoire notamment. Le niveau régional avec une très forte implication de la direccte qui nous a conduits à positionner son représentant comme principal acteur tiers. Cet acteur a un positionnement complexe car ses actions sont aussi bien facilitantes que contraignantes. Élément moteur dans la phase d'émergence des Edec, ses actions visent actuellement à essayer de « standardiser » les Edec et à installer des routines pré-définies (montage des projets, développement d'indicateurs quantitatifs, logiques expérimentales bien cadrées) qui peuvent contraindre progressivement les actions locales. Comme le note Raulet-Croset (2008), « *le choix d'un espace d'action restreint sollicite des acteurs qui sont fortement liés à cet espace (le territoire), n'est pas fondé sur une routine pré-établie. Il se veut l'occasion d'actions innovantes, fondées sur la diversité des compétences et des connaissances des acteurs impliqués, sur leur réactivité et leur prise d'initiative* ». Il semble alors important de laisser la possibilité au territoire de s'engager dans actions inédites.

Les résultats de notre étude montrent que l'extension du périmètre de la GRH ne va pas de soi et nécessite des ajustements. L'action élargie au territoire mérite d'être menée en tenant compte du contexte et des particularismes locaux. S'agissant de trouver les bases d'une nouvelle régulation sociale tout en favorisant la compétitivité des territoires, l'importance des ressources relationnelles favorables à la construction d'un territoire organisé n'est plus vraiment à démontrer. Même si les dispositifs émanant des politiques publiques sont favorables à la proximité organisée, les limites que nous avons relevées nous amènent à considérer à côté de ces dispositifs l'importance d'une « rencontre productive » (Colletis et Pecqueur, 1993). Elle est entendue comme la capacité à apporter des solutions à certains problèmes, voire à susciter, formuler et résoudre un ou des problèmes productifs inédits. Et ceci, dans un cadre



principalement territorial, c'est-à-dire, mettant à profit les effets de proximité géographique. En s'appuyant par exemple, sur des dispositifs de GPEC territoriale que l'on peut identifier et qui ont des formes variables (plate forme « emplois compétences » dans le cadre de regroupement d'entreprises, edect territoriaux) mais aussi sur des projets productifs locaux inédits mettant réellement les acteurs d'un territoire et notamment les entreprises en capacités de construire des coopérations (Bories-Azeau et *al.*, 2011). L'Edec est finalement un dispositif qui se veut innovant, mais dont la portée semble actuellement limitée.

Cette recherche exploratoire appelle des prolongements qui peuvent être envisagés sous la forme d'une étude de cas et également d'un approfondissement des dispositifs d'évaluation Edec (Systèmes d'Information Edec, par exemple).

## **Bibliographie**

- Angeon V., Caron P., Lardon S. (2006), « Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ? », *Développement durable et territoires* [En ligne], Dossier 7 : Proximité et environnement, mis en ligne le 17 juillet 2006, URL : <http://developpementdurable.revues.org/2851>
- Beaujolin-Bellet R. (2008). « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi acteurs des restructurations », *19<sup>ème</sup> Congrès AGRH*.
- Bel M., « Politique publique décentralisée : quel rôle pour la proximité ? Le cas de l'ouverture des licences professionnelles », *Economie publique* [En ligne], <http://economiepublique.revues.org/1763>, 16, 2005.
- Bellet M., Colletis G. Lung Y., (1993) Economie de proximités, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3.
- Bories-Azeau I., Faillenot P., Loubès A., Commeiras N. (2011), GPEC et logique territoriale ? Un exemple dans l'industrie ferroviaire, in *La gestion des compétences : Les nouveaux territoires* (Leroy D., Soparnot R., coord.), L'Harmattan (à paraître, second semestre 2011)
- Bories-Azeau I., Loubès A. (2009), « Les maisons de l'emploi : un dispositif au cœur de la GTRH ? », *20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*.
- Boulba Olga O., Grossetti M., (2008), Socio-économie de la proximité, *Revue d'Economie Régionale Urbaine*, n°, p. 1-18.
- Colletis G., Pecqueur B. (1993), Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, p. 489-510.
- Conseil d'État (2008), *Le contrat, mode d'action publique et de production de normes*, Rapport public, Études et documents du Conseil d'État, n°59.
- Gilbert P., Parlier M. (2003), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : de la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion par les compétences », in D. Weiss (coord.), *Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, p. 387-420.
- Jeannet A., Schechter F. (2008), Rapport sur les actions incitatives de l'Etat auprès des PME pour le développement de la gestion des ressources humaines – Rapport de synthèse, Inspection générale des affaires sociales, RM2008-048P, *La documentation française*, 97 p.
- Kahn R., 2007. « Une approche pluridisciplinaire de la dimension culturelle du développement territorial », in *Les dynamiques territoriales débats et enjeux entre les différentes approches pluridisciplinaire*, XLIII<sup>e</sup> colloque de l'ASRDLF, Grenoble-Chambéry, 11, 12, 13 juillet 2007.
- Kirat K., Lung L. (1999), Innovation and proximity. Territories as collective learning processes, *European Urban and Regional Studies* 6, p. 27–38.
- Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et construction de pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol.9, p. 4-17.

- Lambert A. (2007), Les relations entre l'État et les collectivités locales, Rapport au Premier ministre, *La Documentation française*, 42 p.
- Mazzilli I. (2008), « Une gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une GRH territoriale ? », *19<sup>ème</sup> Congrès AGRH*.
- Mazzilli I. (2009), « L'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale : le cas d'un pôle de compétitivité », *20<sup>ème</sup> Congrès AGRH*.
- Michaux V. (2010), Innovations à l'interface entre institutions publiques, para-publiques et privées dans le cadre des politiques publiques préventives concertées : le cas de la prévention des licenciements pour raison de santé, *Revue management & avenir*, N°35, juin 2010, p. 210-234.
- Michun S. (2007), « Petites entreprises et territoires, un lien surestimé ? », *Formation emploi*, janvier-mars.
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de GRH*, Le Seuil.
- Nekka H., Dokou G.K. (2004). Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales, In *Management Local et Réseaux d'Entreprises* (M. Rousseau Dir.), Economica.
- Raulet-Croset N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion, *Revue française de gestion* », N° 184, p.137-150.
- Taiclet A.F. (2007), Le développement économique territorial au regard des hypothèses de la gouvernance territoriale, in *La gouvernance territoriale- Pratiques, discours et théories* (Pasquier R., Simoulin V., Weibin J. dir.), L.G.D.J., Droit & Société, p. 109-127.
- Thietart R.A. Et Coll., (2007). *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Torre A., Rallet A. (2005), « Proximity and Localization », *Regional Studies*, Vol. 39.1, p. 1-13.
- Xhaufclair V., Pichault F. (2010), Du tiers à la Tercésation : Caractéristique d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation locale à l'échelon inter-organisationnel, *21<sup>ième</sup> Congrès de l'AGRH*.
- Xhaufclair V., Pichault F., (2009), « La recherche action au sein des partenariats inter-organisationnels, l'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ? », *20<sup>ème</sup> Congrès AGRH*.
- Zimmerman, J.B. (2008), Le territoire dans l'analyse économique : Proximité géographique et proximité organisée, *Revue française de gestion*, N° 184, p. 106-118.