

LA GPEC ELARGIE AU TERRITOIRE : QUELLES INTERFACES ?

Anne LOUBES

Maître de Conférences - IAE de Montpellier
MRM – CREGOR Université Montpellier 2
aloubes@univ-montp2.fr

Isabelle BORIES-AZEAU

Maître de Conférences - UFR AES - Université Montpellier 1
MRM - ERFI Université Montpellier 1
isabelle.bories-azeau@univ-montp1.fr

Résumé :

Depuis quelques années, les liens entre la GRH et le territoire s'affirment. La GRH n'est plus seulement intra organisationnelle, elle peut aussi revêtir toutes autres formes lorsqu'elle s'opère sur les territoires. Il s'agit en effet de nous centrer sur la clarification de la notion de GPEC dont l'espace s'élargit à l'échelle d'un territoire. Evidemment, cette tentative de clarification ne peut se faire en dehors des différents acteurs, de leurs logiques et de la prise en compte de la question des interfaces.

Nous présenterons dans un premier temps, deux approches de la GPEC à dimension territoriale sur la base d'une analyse de la littérature et d'une présentation du contexte français pour revenir à la notion de territoire et de ses particularismes. Il s'agit de clarifier les deux notions : celle de gestion territorialisée des emplois et des compétences, transposition du modèle souvent privé et intra organisationnel, et celle de la GPEC territoriale reposant plus spécifiquement sur l'intervention des pouvoirs publics, dont les enjeux, les finalités et les outils peuvent différer. L'analyse de deux cas illustre ces deux versants de la GPEC à l'échelle d'un territoire mais ne nous permet pas d'affirmer l'existence de deux conceptions différenciées de la GPEC. Les bases d'une possible intégration sont ensuite discutées.

Mots clefs : GPEC, Territoire, GPEC territorialisée, GPEC territoriale, Interface

Introduction :

Depuis quelques années, les liens entre la GRH et le territoire s'affirment. Certains y voient d'ailleurs un nouveau modèle de GRH, mais qui reste émergent malgré une attention particulière des chercheurs et des praticiens... Selon ce modèle, la GRH n'est plus seulement intra organisationnelle mais tend à se consolider entre organisations qui vont développer des proximités. Elle peut aussi parfois revêtir toutes autres formes lorsqu'elle s'opère sur les territoires.

Considérer le territoire comme nouvel espace de GRH induit la question des interfaces. Quels sont ces nouveaux acteurs de la GRH, parties prenantes multiples à l'heure du DD, de la RSE et de la crise, qui remet lourdement en cause les modes de régulation traditionnels ? Dans ce nouveau contexte, la GRH échappe t'elle en partie aux praticiens pour être traitée à d'autres niveaux et autrement ? La diffusion de logiques gestionnaires au sein des territoires mérite d'être questionnée. Ainsi, la question des interfaces prend tout son sens au regard des objectifs de notre communication. Il s'agit en effet de nous centrer sur la clarification de la notion de GPEC dont l'espace s'élargit à l'échelle d'un territoire. Evidemment, cette tentative de clarification ne peut se faire en dehors des différents acteurs, de leurs logiques et de la prise en compte de la question des interfaces.

Plus précisément, il s'agit de se questionner sur les différentes approches d'une GPEC qui s'élargit au territoire et dont le déploiement ne peut se limiter à une transposition. Nous proposons donc dans cette communication, en considérant les logiques territoriales multi-acteurs, d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : **Comment dépasser l'approche intra-organisationnelle de la GPEC pour la déployer au niveau d'un territoire ?**

Nous présenterons dans un premier temps les deux principaux courants de la GPEC élargie au territoire qui se dégagent de la littérature et d'une analyse du contexte français pour revenir à la notion de territoire et de ses particularismes. Il nous semble en effet nécessaire de clarifier deux notions : celle de gestion territorialisée des emplois et des compétences, transposition du modèle souvent privé et intra organisationnel, et celle de la GPEC territoriale reposant plus spécifiquement sur l'intervention des pouvoirs publics, dont les enjeux, les finalités et les outils peuvent différer. L'analyse de deux cas illustrera les deux versants de la GPEC à l'échelle d'un territoire. Nous discuterons ensuite les bases fondamentales d'une possible intégration.

1. Une GPEC élargie au territoire : les apports de la littérature

« *Réalité émergente et évolutive* » (Mazzilli, 2011), la GRH territoriale est complexe. Selon nous, elle s'inscrit dans une perspective d'élargissement du périmètre d'action de la GRH au territoire (Bories-Azeau et al., 2008), voire aux périmètres inter-organisationnels (Xhaufclair et al., 2010).

Defélix et al. (2010) évoquent aussi l'émergence d'une GRH « territorialisée » qui se développe à l'interface de différentes organisations (entreprises, collectivités territoriales, acteurs de la formation...) « *qui, au sein du même espace géographique, cherchent délibérément à tirer parti des ressources du territoire au sein duquel elles sont insérées* ».

Mazzili (2011) se réfère, plus largement, à la territorialisation de la GRH, *i.e.* l'élargissement du périmètre d'action de la GRH « classique » ; mais on constate également la référence à des dispositifs de « GPEC territoriale » ou « GTEC » relevant de démarches d'anticipation sur le territoire. Il s'agit d'actions de GRH plus ou moins formalisées et territorialisées, et fondées sur un dispositif de gestion, généralement lié à la gestion de l'emploi et des compétences. Cette conception de la GRH suppose de « *favoriser les liens étroits entre acteurs publics et*

privés, renforcés par des actions collectives et structurés par des maillages ou des problématiques de GRH peu à peu portées au niveau territorial pour y être conjointement traitées » (Bories-Azeau et al., 2008).

Nous nous focalisons ici sur l'un des dispositifs de GRH territoriale actuellement mis en avant par les pouvoirs publics qui l'associent au développement de l'emploi à l'échelle des territoires : la GPEC élargie au territoire.

Après nous être interrogés sur le passage de la gestion des compétences de l'entreprise au territoire (1.1.), nous envisagerons les deux versants de la GPEC à l'échelle du territoire (1.2.) et la notion de territoire qui renvoie au rôle de la GRH comme interface (1.3.).

1.1 La gestion des compétences de l'entreprise au territoire

Pour une entreprise, la GPEC « *est une démarche d'ingénierie des ressources humaines 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 tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences)...La GPEC comporte une double dimension, collective et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle* » (Gilbert et Parlier, in Weiss, 2003)

Les modalités de transposition et les enjeux de la GPEC, comme outil de gestion, au niveau du territoire interpellent donc, eu égard à son lien avec la stratégie, à sa dimension collective et individuelle. Un retour sur la gestion des compétences à l'échelle territoriale apporte de premiers éléments de réponse.

Il est admis aujourd'hui que la GRH doit se structurer autour du concept de compétence, du fait des nouvelles conditions de la concurrence et les évolutions technologiques. Mais envisager la gestion des compétences au plan territorial soulève deux questions.

Une responsabilité territoriale partagée de l'employabilité ?

Le passage d'une logique de poste à une logique de compétence induit « *un nouvel échange salarial, non plus fondé sur l'échange productivité contre salaire, mais sur l'échange performance contre employabilité* » (Reynaud, 2001). Le salarié, responsabilisé, doit promouvoir son projet professionnel, notion qui transparait dans la loi de 2004 sur la formation professionnelle.

L'employabilité d'un salarié signifie sa capacité à se maintenir dans son emploi, ou d'en changer, et de faire face aux évolutions de l'organisation et aux mobilités choisies ou imposées. Le développement de l'employabilité est aussi essentiel pour l'entreprise qui doit permettre à ses salariés d'acquérir des compétences dont elle a besoin. Il s'agit donc d'une responsabilité partagée entre le salarié et l'entreprise. Cette responsabilité peut-elle être partagée au plan territorial ?

Et précisément, comment le territoire peut-il offrir une autre forme d'employabilité qui ne soit plus simplement interne, propre à l'entreprise et pouvant être identifiée, reconnue sur le marché du travail local. Il s'agit d'établir des interfaces entre entreprises et territoire, assurer le management territorial des transitions (Gazier, 2008) et d'envisager aussi en quoi les compétences peuvent enrichir et compléter les ressources territoriales.

La construction d'une compétence territoriale ?

Le territoire interpelle aussi la gestion des compétences par une extension du concept de compétence, voire par la construction d'une compétence territoriale, « *combinaison de*

ressources géographiquement proches permettant au territoire d'afficher une spécialisation compétitive » (Defélix et Mazzilli, 2009) et qui doit articuler gestion des compétences individuelles locales et anticipation de l'évolution des métiers sur le territoire, notamment par des dispositifs de GRH (formation, recrutement...) intégrant cette évolution (Mazzilli, 2009).

1.2. Les deux versants de la GPEC à l'échelle territoriale

La GPEC-T est plurielle, pour Leboulaire et *al.* (2010) qui identifient quatre « idéaux-types » de pratiques de territorialisation de la GRH selon un axe temporel (long ou court terme) et un axe distinguant coordination locale (l'entreprise s'ouvre sur la dimension territoriale) et logique de co-activité (gestion étendue des compétences liée à une structuration organisationnelle du territoire via l'entreprise réseau). Dans cette étude, l'entreprise ou le réseau animent la GPEC territorialisée, avec des entreprises ou des clusters qui se territorialisent.

Selon nous, le modèle de GPEC initié par les grandes entreprises (optionnel pour les autres) semble peu transposable aux PME. En effet, l'échelle territoriale tente de renouveler la conception de la GPEC, en dépassant des logiques guidées par le marché, en y adjoignant la sécurisation des parcours professionnels dans un espace élargi et la prise en charge des emplois sensibles par les employeurs, les salariés, et aussi par le territoire.

Cette approche paraît corroborée par la proposition, dans le cadre de la territorialisation des politiques d'emploi, de nouveaux dispositifs¹ avec de nouveaux acteurs institutionnels (Maisons de l'Emploi, Direccte², Pays, Communautés de Communes...), animateurs qui déploient la GPEC-T avec une méthodologie précise³ : - une stratégie d'emploi et de compétences relevant d'une dynamique territoriale de développement économique ; - un diagnostic territorial ; -des actions concrètes partagées, axées sur les salariés et les entreprises ; -une évaluation (indicateurs et co-pilotage) ; - le recours au dialogue social. Ces dispositifs, outils de GPEC conçus pour les entreprises et les territoires peuvent instaurer des relations entre acteurs, favorables aux transferts de compétences sur le territoire.

Deux approches de la GPEC de territoire semblent donc se dessiner.

Jouvenot et Parlier (2011) confirment l'existence de deux versants de la GPEC de territoire caractérisée par des démarches prescrites ou construites : des logiques prescrites découlant des politiques publiques, vers les individus à faible employabilité, et en difficulté d'emploi, et des logiques construites, initiées par le monde de l'entreprise, favorisant les dynamiques de compétitivité et axées surtout sur des dimensions gestionnaires. Leur finalité est d'« *acquérir, mobiliser et développer les compétences, les fidéliser* » ou les « *avoir à disposition* ». Pour l'entreprise, la GPEC-T répondrait à un enjeu de flexibilité.

Bories-Azeau et Loubès (2011) montrent aussi une tendance à standardiser les dispositifs de la territorialisation des politiques publiques d'emploi avec l'exemple des edec territoriaux. La recherche d'un « one best way », avec un mode de régulation surtout prescrit et un positionnement explicite de la Direccte, crée « *un mouvement pendulaire entre territoire construit et territoire prescrit* ». Si l'on considère l'autre versant de la GPEC à l'échelle d'un territoire, impulsé par le monde de l'entreprise (pôles de compétitivité, groupements d'employeurs, systèmes productifs locaux...), l'Etat, par le jeu des labellisations et des financements octroyés, reste un acteur important des mécanismes de régulation.

¹ Depuis la Circulaire de la DGEFP du 1^{er} avril 2011, les outils de GPEC (en direction des entreprises et des territoires) sont regroupés dans une démarche Appui aux Mutations Economiques, pour permettre à l'Etat, et notamment aux Direccte, d'impulser et de mieux coordonner, dans une approche globale,

² Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

³ Réunion technique sur les Edec territoriaux, Direccte Languedoc Roussillon, mai 2011.

Suivant Mazzilli (2011) et Baron et Bruggeman (2010), on peut distinguer les logiques de territorialisation de la GPEC : extension au territoire de la GPEC intra organisationnelle visant la compétitivité dans le cadre de clusters, et les logiques territoriales des politiques d'emploi territorialisées, relatives au territoire dans sa globalité, pour aider les salariés fragilisés. La GPEC d'entreprise porte surtout sur la prévision avec une logique adéquationniste, alignant au mieux ressources nécessaires et réalisation d'objectifs stratégiques, et ciblant les « métiers spécifiques (avantages distinctifs), les métiers émergents » (Dietrich et Parlier, 2007). S'il s'agit aussi d'évaluer les « métiers sensibles ou menacés » (Dietrich et Parlier, 2007), la prévention n'est pas toujours un enjeu. Cette logique pourrait s'inverser au plan territorial. Selon Baron (2010), « Pour les territoires, la pondération est largement inversée. L'enjeu est d'abord de l'ordre de la prévention de la protection des personnes, de la sécurisation de leurs parcours, et cela si possible sans attendre qu'elles soient privées d'emplois ».

Les éléments de différenciation, entre la GPEC d'entreprise, la GPEC territorialisée et la GPEC-Territoriale, décryptés à partir de l'analyse de la littérature sont proposés dans le tableau suivant. Ils constituent l'ébauche d'une grille d'analyse des dispositifs de GPEC étendue au territoire.

Tableau n° 1 : Eléments de différenciation entre la GPEC d'entreprise, la GPEC territorialisée et la GPEC-Territoriale

« GPEC d'entreprise »	« GPEC territorialisée »	« GPEC-Territoriale »
Gestion des compétences Evaluation des compétences Appui sur les projets de l'entreprise Formation, VAE, DIF...	Les compétences sont à attirer, mobiliser, développer (avantage distinctif) Formations, VAE... Mutualisation des moyens (pôles mobilité...) GPEC de filière	Réagencement de compétences Transcompétences Compétences territoriales Appui sur les projets professionnels individuels Formation, VAE... Accompagnement et mutualisation (cellules de reclassement, plateformes...) Edec territoriaux
Acteurs Acteurs privés dominants (entreprises) Salariés, employeurs	Acteurs privés dominants : Entreprises, clusters (Pôles de compétitivité, GE, SPL...) Salariés, employeurs et territoire	Acteurs public et territoriaux dominants (SPE, MDE, Direccte, CCI, CC, Pays...) Salariés, employeurs et territoire Acteur collectif
Enjeux Principalement répondre aux besoins définis par la stratégie de l'entreprise en développant l'employabilité des salariés	Compétitivité et innovation des entreprises ou du cluster Employabilité dans le cadre du cluster « Flexicurité »	Paix sociale et réduction des inégalités sur le territoire Sécurisation des salariés fragilisés Montée des qualifications des salariés au-delà des besoins des employeurs actuels Territorialisation des parcours professionnels Responsabilité politique et sociale des acteurs territoriaux (employabilité) Plus grande efficacité des prestations territoriales publiques

Logique dominante Logique gestionnaire, adéquationniste, prévision	Logique gestionnaire, adéquationniste, mutualisation	Logique politique, prévention/anticipation
Dimension temporelle Moyen terme : trois ans	Contrainte temporelle liée à la logique gestionnaire	Contrainte temporelle liée à une logique de résultats
Territoire Lieu de ressources	Territoire « construit » autour de stratégies partenariales d'entreprises : logiques de co-activité et de mutualisation	Territoire « prescrit », cadres administratifs Inscription dans une politique/stratégie de développement territorial

Nous complétons ce premier éclairage en revenant sur la notion de territoire.

1.3 Retour sur la notion de territoire : la GRH comme interface ?

Placer la GRH à l'interface des dynamiques territoriales, avec la GPEC comme principale instrumentation nécessite un retour sur la notion de territoire.

Le territoire et ses ressources, peuvent être abordés comme des construits sociaux (Khan, 2007) résultant de jeux d'acteurs en relation et déployant une dynamique collective d'apprentissage de la coordination. A propos de la notion de territoire, Pesqueux (2011) distingue « deux acceptions duales de la notion : une acception « passive » faisant du territoire un lieu déterminé marqué par la connectivité qui y opère et une acception « active » faisant du territoire un lieu d'expression des acteurs ». La dialectique territoire prescrit/territoire construit (Raulet-Croset, 2008) rejoignant l'analyse de Pequeur (2010)⁴ relative au territoire « donné » et au territoire « construit », vient approfondir la dynamique de construction d'un territoire en autorisant, à côté d'une conception formalisée et prescrite du territoire, une conception émergente, favorable aux ajustements locaux. Elle pose ainsi la question des spécificités du territoire, des acteurs, de leurs projets et actions collectives. La responsabilité des questions d'emploi et d'employabilité ne relève plus seulement des responsabilités sociales de l'entreprise, mais devient territoriale, les politiques de développement territorial se focalisant sur l'emploi (Michun, 2007). Le Boulaire et al. (2010), en soulignant que les « acteurs territoriaux revendiquent d'avantage la prise en compte des ressources humaines sur le territoire », placent la GRH en position d'interface, avec « un faisceau de pressions des acteurs politiques et syndicaux ». L'hétérogénéité des acteurs explique aussi des négociations au cœur des dispositifs de GRH territoriale (Mazzilli, 2011). Le territoire apparaissant, selon l'analyse stratégique, comme un système d'action concret au travers des jeux d'acteurs, de mécanismes plus ou moins coopératifs, en faveur d'actions collectives (Bories-Azeau et Loubès, 2009).

Sur le territoire, les enjeux politiques en termes d'emploi sont indéniables : « le territoire recèle des ressources collectives, produit de son histoire socio-économique et culturelle, et d'une stratégie visant à favoriser leur gestion, car un territoire est à endogénéiser (Pecqueur, 1986). En période de crise et de fortes tensions sur l'emploi, la question des ressources territoriales, « capital humain territorial », selon Pecqueur (2010)⁵, se pose avec plus d'acuité,

⁴ Conférence Plénière de la 4^{me} Université d'été « Emploi, compétences et territoires », Montpellier (2010).

⁵ Conférence Plénière de la 4^{me} Université d'été « Emploi, compétences et territoires », Montpellier (2010).

en termes de développement économique, d'attractivité du territoire et de prise en charge des publics fragilisés. Les politiques locales interviennent traditionnellement auprès des entreprises dans le cas de PSE, et de plus en plus via les subventions octroyées aux entreprises et par crainte d'effets d'aubaine (Le Boulaire et al., 2010). Sachant que les acteurs politiques et institutionnels peinent parfois à coordonner et porter des projets territoriaux liés à des choix stratégiques ? *A priori*, pour la GPEC de territoire, ces choix dépendent de la compréhension des problématiques d'emploi et de compétences en lien avec les besoins et externalités d'un territoire : Comment agir sur la non transposabilité d'une force de travail attachée au territoire (territorialisée), en anticipant les mutations économiques, avec des choix cohérents sur les publics et emplois fragiles, à l'instar de la sécurisation des parcours professionnels ? Les territoires, entités « politiques », doivent trouver des voies d'action spécifiques. Pour Baron (2011), « *ce n'est pas parce que l'emploi est largement déterminé par l'économie que les territoires peuvent agir sur l'emploi de manière gestionnaire* ».

Les enjeux pour les salariés y sont également centraux. Le territoire étant un espace de mobilité, quel type de mobilité évoque-t-on, sachant la forte prégnance des marchés internes dans les pays de « type continental » (Gazier, 2008) et que cette segmentation des marchés internes est difficilement transposable au niveau territorial ? En effet, les salariés peu qualifiés, qui risquent d'être « piégés » en interne face à des salariés aux compétences facilement transférables, nécessitent un accompagnement spécifique.

La protection des mobilités est donc en jeu. Dans le cadre d'innovations institutionnelles, comme les groupements d'employeurs, des négociations sur les mobilités deviennent possibles, mais aussi un engagement fort des exécutifs régionaux, et la création d'une base politique favorable (Gazier, 2008). Se fondant sur la théorie des marchés transitionnels du travail (MTT) en lien avec la flexicurité, Gazier (2008) souligne le rôle des partenaires sociaux, des firmes et des territoires dans l'aménagement de mobilités protégées et de noyaux de stabilité. Il est donc risqué d'envisager la GPEC à l'échelle territoriale comme une territorialisation de la GPEC d'entreprise, et de ne pas intégrer la sécurisation des mobilités.

Les partenaires sociaux ont aussi une place importante, comme le montre le débat actuel sur le dialogue social territorial (DST), parfois difficile à définir malgré de nombreuses tentatives (comités de bassin d'emploi, conférence régionale du travail, conseils économiques et sociaux régionaux...). Ce dialogue, qui peut s'ouvrir aux acteurs territoriaux, « (...) *n'est pas la simple déclinaison du dialogue social national ; il représente la construction de relations adaptées au niveau local entre les partenaires sociaux pour partager de l'information et construire des propositions* »⁶. Jobert (2004, 2006) distingue à propos du DST : - des dispositifs relevant d'une négociation sociale territorialisée (accords conclus entre représentants du patronat et des salariés) ; c'est un dialogue social « classique » décliné au niveau territorial ; - des dispositifs de gouvernance territoriale, avec de multiples acteurs (Service Public de l'Emploi, collectivités territoriales, syndicats de salariés et d'employeurs..) et des champs plus larges : emploi, formation professionnelle (gestion et sécurisation des parcours professionnels), développement économique... Une autre forme de dialogue social est esquissée en lien avec l'espace territorial visant une « *régulation sociale relevant de l'action des acteurs autour des règles produites par eux même. Dans le DST, les questions liées au développement économique et de GRH, les problèmes qui impliquent l'économie et le social, sont reliées* » (Jobert, 2011)⁷.

L'attachement des collaborateurs au territoire renforce le ré ancrage des entreprises dans le territoire (Le Boulaire et al., 2010). Le marché de l'emploi apparaît donc comme territorial.

⁶ « Animer une démarche de dialogue social territorial élargi, vers un projet local pour l'emploi », Cahier thématique, Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, décembre 2006

⁷ Conférence Plénière de la 5^{me} Université d'été « Emploi, compétences et territoires », Montpellier (2011).

Mais le territoire ne peut être considéré comme un employeur ; ce qui délaie la question d'une subordination des salariés et nécessite des relations déhiérarchisées.

Pour les entreprises, la question du territoire se pose avec plus d'acuité. Les DRH doivent envisager les dispositifs de GPEC non plus en dehors des territoires mais en dedans, en collaboration avec les acteurs locaux. Pour les recherches sur les restructurations, par exemple, le territoire est un lieu possible, voire pertinent, d'élaboration de dispositifs de régulation des restructurations (Beaujolin-Bellet, 2008). Selon Le Boulaire et *al.* (2010), les dispositifs de GPEC peuvent aussi induire des pratiques de GPEC à la dimension territoriale avec le développement de programmes pour la préservation et le développement de l'emploi local. Il s'agit « *de contribuer à la vitalité du territoire dans une logique RSE* ». Bien que les enjeux de l'intégration de la variable territoriale diffèrent selon la taille et le secteur d'activité des entreprises, la tendance est à une « intégration » territoriale. S'il s'agit pour les grandes entreprises d'être sensibilisées à leur responsabilité territoriale, les plus petites y cherchent une forme de « soutien territorial ». Le territoire est ainsi perçu comme lieu de ressources durables, relevant de la dimension sociale de la durabilité (Atkinson et *al.*, 1997), facteur de croissance à long terme et d'attractivité. L'espace devient un catalyseur des RH, créatrices de dynamiques territoriales, sources d'attractivité et de compétitivité.

Ces régulations, locales ou territoriales, suivant Gilly et Pequeur (1995), génèrent un mode de gouvernance avec des acteurs et institutions qui font émerger un système productif local, avec, par effet de proximité, un processus d'apprentissage collectif (coordination des activités et coordination des comportements). Nous avons esquissé ici quelques questionnements posés par une GRH à l'interface, où le nombre de parties prenantes potentielles, auxquelles on peut rajouter les SPE, les universités, les OPCA, les centres de formation, est l'un des principaux critères de différenciation et de mutation.

La GRH comme interface dans les dynamiques emplois/compétences ne peut être une simple extension de la GRH intra organisationnelle transposable à l'échelle territoriale. Parce que les enjeux sont multiples, les acteurs diffèrent et sont plus nombreux, les outils/ dispositifs doivent être appropriés à des dynamiques collectives territoriales, et parce que la dimension politique prédomine...L'intégration des deux versants identifiés, semble donc possible, comme l'illustrent les deux cas que nous avons étudiés.

2 Pour un projet territorial emplois/ compétences : illustrations

Nous présentons la méthodologie de l'étude (2.1.) ; puis nous en analysons les principaux résultats (2.2.).

2.1. Méthodologie

Nous avons retenu une méthodologie qualitative, dont l'apport est aujourd'hui reconnu par la communauté scientifique (Bluhm et *al.*, 2011, par exemple). Outre son caractère exploratoire, et suivant Wacheux (1996), le recours à ce type de méthodologie se justifie par le choix d'illustrer en profondeur des cas de GPEC à dimension territoriale. Nous avons donc privilégié une approche interprétative.

2.1.1. Présentation des deux cas illustratifs

Nous avons choisi de nous centrer sur deux cas particuliers illustrant chacun un des versants de la GPEC à l'échelle d'un territoire identifiés précédemment. Le choix de ces cas est lié à l'implication des chercheurs, soit dans l'élaboration, soit dans l'observation du déploiement de ces deux dispositifs de GRH élargie au territoire. Les deux cas sont présentés dans les

encadrés suivants et une justification de leur positionnement (GPEC territorialisées/ GPEC-Territoriale) est ensuite proposée.

Le cas AIF : territorialisation de la GPEC

L'Association des Industries du Ferroviaire (AIF) a été créée en 1995. En 2009, elle représentait 80 entreprises surtout régionales, du secteur ferroviaire, et environ 9400 emplois pour 1,6 milliard de C.A, avec un recrutement permanent depuis de nombreuses années. Ses métiers sont caractérisés par un savoir-faire et une diversité (du bureau d'études à la maintenance et construction, en passant par la prestation de services). AIF regroupe les acteurs d'une filière dominée par deux constructeurs, et des PMI sous-traitantes.

Un pré-diagnostic en amont de la démarche GPEC a souligné un certain nombre de difficultés, notamment en termes de management des compétences dans les PMI et de réponse du territoire aux besoins en main d'œuvre. L'analyse de ce contexte de rareté des ressources et sous tension montre la nécessité d'une réponse dédiée au ferroviaire, collective en impliquant PMI, constructeurs et acteurs territoriaux (entreprises, pouvoirs publics, Service public de l'Emploi), globale *i.e.* concernant les thèmes des technologies et compétences, et opérationnelle, fondée sur l'action et l'investissement. Le processus de développement de l'employabilité a été organisé en plusieurs étapes :

- Analyse de l'existant en termes de RH
 - Réalisation d'une cartographie des métiers
 - Adaptation des référentiels métiers, notamment sur les pratiques et évolutions des métiers sensibles ou en tension, pour favoriser des interactions PMI/territoire.
 - Actualisation des compétences : ajout de compétences fonctionnelles aux métiers techniques, de la polyvalence ; renforcement des métiers de base avec un transfert de compétences intergénérationnelles et intégration de nouveaux process.
- La démarche conduit à l'élaboration d'un plan d'action, avec comme enjeux majeurs le renforcement de l'attractivité du territoire et la construction d'une compétence territoriale. Cette démarche, largement pilotée par AIF, s'appuie sur l'élaboration d'une plateforme emplois compétences qui répond en partie à l'objectif de l'accroissement de l'employabilité, qui constitue un outil prospectif autour des métiers stratégiques du ferroviaire et permet de passer d'une logique isolée à un processus d'intégration avec mutualisation des ressources.

Le cas des edec : GPEC territoriale

L'Edec territorial, dispositif axé sur la GPEC territoriale, se veut innovant à plusieurs titres :

- L'inscription dans une stratégie plus globale de redynamisation du territoire 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 gestionnaire.
- Un cadre partenarial : implication des partenaires sociaux (employeurs et salariés) dans l'élaboration et la réalisation du projet. Le partenariat peut s'élargir aux acteurs économiques, aux élus...L'Etat (Directe, Pôle emploi, MDE) et les OPCA sont aussi parties prenantes dans la démarche.
- Un dispositif se voulant opérationnel : les actions de développement de l'emploi et des compétences (Adec) constituent le volet déploiement de l'action de l'Edec ; exemples : formation, actions en faveur de l'emploi des saisonniers.
- 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 et le déploiement de l'action, suivi par la Conférence Régionale du travail, évalué et éventuellement corrigé.
- Un pilotage de la démarche prévu par l'accord cadre qui désigne : - un comité de pilotage généralement composé de représentants des partenaires signataires, du porteur de l'Edec et présidé par un représentant de l'Etat ; un comité technique, émanant du comité de pilotage ; des groupes d'appui (ou comités techniques) pour chaque axe de travail ; des conventions de partenariat entre le porteur du projet ou « organisme relais » (MDE, comité de bassin d'emploi) et le maître d'œuvre, et des prestataires (exemple : pour des travaux d'études).
- Focalisés sur la GRH territoriale ; les accords cadres ont deux objectifs stratégiques : développement d'une GPEC territoriale et structuration d'un dialogue social territorial. Les ADEC déploient les politiques de RH décidées par les acteurs territoriaux : adaptation aux évolutions de l'emploi et des compétences, formation, actions en partenariat avec les CFA...L'Edec vise donc la coordination entre les acteurs territoriaux.

2.1.2. Recueil et traitement des données

Chaque cas a fait l'objet d'un **recueil des données** spécifique (observation dans le cadre de la participation à des réunions, entretiens individuels semi-directifs, entretiens collectifs...) en nous adaptant au contexte du cas et en ciblant les acteurs clés, partiellement différents selon les cas. Ainsi, pour les edec, nous avons recueilli des données lors de réunions de la Conférence Régionale du Travail (CRT), instance régionale de suivi et du DST, pour enrichir les données des entretiens semi-directifs.

Le guide d'entretien comportait les thèmes suivants : construction du dispositif de GPEC (implication et représentations des acteurs), déploiement et évaluation du dispositif.

La collecte des données a duré environ six mois pour le premier cas et une année pour le second.

Les entretiens semi directifs ont permis d’approfondir notre compréhension des dispositifs de GPEC analysés et des représentations des acteurs impliqués. Nous avons essayé de comprendre le positionnement des acteurs sur les enjeux de la GPEC, et les dispositifs/démarches engagés.

Une analyse documentaire (rapport d’étude, accords cadres territoriaux pour le développement de l’emploi et des compétences…) complète notre étude.

Tableau n°2 : Le recueil des données

AIF (2009)
Implication de l’un des chercheurs dans la démarche de gestion des compétences par : <ul style="list-style-type: none"> - la collecte de données auprès de 52 entreprises d’AIF (entretiens en face à face avec des dirigeants et DRH en grande partie), des visites d’entreprises, (essentiellement : PMI acteurs de la formation professionnelle), - la participation à des réunions (élaboration de la cartographie des métiers, réunions préparatoires avec le Service public de l’Emploi, réunions de travail avec les entreprises et l’un des donneurs d’ordres), - une coopération étroite avec les services d’AIF Une observation non participante avec une analyse des données factuelles : analyse du contexte et des modalités de l’élaboration de la cartographie des métiers (acteurs, méthodologie, freins…) et analyse de la dynamique autour de cet outil.
EDECT (2010)
- 3 entretiens semi directifs avec des acteurs impliqués dans la démarche Edec : représentant de la Direccte, directrice d’un syndicat mixte, porteur pressenti d’un Edec et responsable d’une MDE ⁸ ; 3 entretiens collectifs (Printemps des territoires ⁹); Entretiens collectifs dans le cadre de la 4 ^{ème} Université d’été « Emploi, compétences et territoires » ¹⁰ Recueil de données secondaires : 6 accords Edec du Languedoc Roussillon, documents de travail et bulletin d’information de la CRT Languedoc Roussillon, plan d’action pour le développement de la GPEC territoriale en Languedoc Roussillon. Observation du déploiement de la démarche Edec : participation des chercheurs à une réunion technique avec les territoires signataires des Edec, à un Comité de pilotage de la Conférence Régionale du Travail Languedoc Roussillon, à une Cellule de réflexion sur les Edec à la Direccte Languedoc Roussillon, à un comité de pilotage de la GPEC territoriale.

Le **traitement des données** se base sur une retranscription de chaque entretien et un enregistrement précis des interactions des acteurs en présence lors des réunions ou des entretiens collectifs. Nous avons ensuite réalisé une analyse thématique, verticale (sur la base d’une structuration thématique) et horizontale, *i.e.* une comparaison du contenu de l’ensemble des entretiens structurés. Nous avons pu ainsi croiser les données de chaque cas, analyser, outre les démarches formellement constituées, la place, le positionnement des acteurs clés et les problématiques/questions posées au regard de la GPEC et de son possible positionnement comme « GPEC territorialisée » ou « GPEC territoriale ».

2.2. Intégration des deux approches : pour un projet territorial emplois/compétences ?

2.2.1. L’apport des cas

Le cas AIF illustre la logique « construite » (Jouvenot et Parlier, 2011) ou de GPEC territorialisée (Baron, 2010) avec une clusterisation reposant surtout sur les acteurs privés, bien que les pouvoirs publics l’aient initiée. L’un des enjeux majeurs est le renforcement de l’attractivité du territoire et la construction d’une compétence territoriale. AIF doit donc démontrer son intérêt comme structure opérationnelle, force de proposition, et sa capacité à

⁸ Nous suivons cette Maison De l’Emploi depuis 2006 ; il s’agit du quatrième entretien mené avec sa responsable.

⁹ Organisés par la Fondation Entreprendre (Université Montpellier 1) et par la DIRECCTE Languedoc Roussillon.

¹⁰ Un des chercheurs est impliqué dans le Comité de pilotage des Printemps des territoires et de la 4^{ème} Université d’été « Emploi, compétences et territoires ».

contribuer à la compétitivité du réseau et à la performance des PMI membres. Son rôle central consiste à faire partager et à construire une vision globale en :

- tant que pilote et acteur collectif de la gestion des compétences. Dans les PMI, où la GRH est souvent embryonnaire, une mutualisation autour d'AIF est nécessaire : la création de la plate forme emplois compétences est une tentative de réponse,
- portant des actions structurantes autour de coopérations industrielles constructeurs/sous-traitants qui se traduisent concrètement par le projet « pilote de coopération industrielle ».

La plateforme emploi compétences, favorise une mutualisation et une meilleure qualité des services, s'inscrit dans un partenariat, jusqu'ici inexistant, avec Pôle emploi, et crée un outil opérationnel de coopération filière / territoire. Ce cas montre aussi l'intérêt des actions structurantes, liées au renforcement des coopérations industrielles constructeurs/sous-traitants, légitimant le projet de GTEC.

Même si les acteurs privés sont dominants, les pouvoirs publics ont financé un audit économique et initié les rapprochements entre les acteurs locaux du ferroviaire.

Il s'agissait de gérer la transition industrielle des ferroviaires sur le territoire, le passage d'un secteur d'activité en récession à une suractivité avec les mêmes méthodes et les mêmes outils. Avec des attentes en compétences fortes sur un territoire dont le marché du travail est déséquilibré en termes d'offre et de demande : le paradoxe de ce bassin d'emploi est celui d'un besoin en main d'œuvre en industrie¹¹ (42%) supérieur au service (36%) et de mobiliser 45 % des besoins en emploi industriel régional, avec quatre difficultés.

- **Une concurrence entre constructeurs et PMI** pour une ressource territoriale rare ; le peu de professionnels disponibles privilégient les offres des constructeurs, le public des PMI étant souvent le plus éloigné de l'emploi.
- **Des dispositifs publics** qui ne sont pas toujours en phase ; ainsi, au début de notre enquête, Pôle emploi n'avait pas de référent ferroviaire.
- **Des métiers en tension**, surtout les plus techniques ou les plus difficiles (exemple : soudeur), alors que le ferroviaire a massivement licencié, jusqu'au milieu de la décennie, des emplois qualifiés y compris sur les métiers stratégiques.
- **Des PMI peinant à caractériser leurs besoins** dans des nomenclatures complexes, avec une forte évolution des fonctions, associant souvent un métier de base (ajusteur, soudeur) et un métier d'assemblage ou fonctionnel (approvisionnement, logistique).

La démarche a favorisé :

- L'élaboration d'une vision partagée des acteurs de différentes institutions, liés ni par des relations hiérarchiques, ou des partages d'expériences ou de valeurs communes,
- une réflexion stratégique partagée et territoriale.

La notion de compétence territoriale, et les enjeux de l'employabilité territoriale sont ici bien illustrés. S'agit-il là d'une simple transposition d'une logique « gestionnaire » à l'échelle d'une association œuvrant sur le territoire ? La réponse n'est pas simple. En considérant seulement la démarche basée sur un diagnostic, une analyse des écarts et des propositions d'actions, il y a de fortes similitudes. Mais l'intérêt réside dans l'émergence d'un partenariat avec Pôle emploi visant une amélioration de la qualité des services et des actions précises sur des populations fragilisées. Elle permet aussi le développement de projets industriels entre les PMI d'AIF et les grands donneurs d'ordre favorables à la coopération.

Ensuite, la territorialisation de la GPEC favorise une structuration territoriale portée par les différents maillages que nous avons évoqués. Cette structuration autour d'une filière, caractéristique de la GPEC territorialisée, composée de PME/PMI favorise la compréhension des besoins et ressources en emplois et compétences tout en sensibilisant les entreprises aux

¹¹ Unedic/Assedic 2006/2007

enjeux des ressources humaines. L'employabilité et la mobilité des salariés, et les métiers en tension, sont au cœur du projet d'AIF, pour ces deux DRH d'AIF : « *le plan de sauvegarde d'A a des conséquences sur les compétences puisqu'une vingtaine de "soudeurs" sont en passe de sortir de l'entreprise. Ces personnes ont toutes été formées. Je souhaite qu'on me communique les besoins de recrutement des entreprises d'AIF car je pense avoir des propositions* ». « *Une formation pour les soudeurs répondant aux normes du marché allemand. Nous avons interrogé A. qui n'a pas mis en place de telles formations. L'afpa est prête à réfléchir sur la revisite du référentiel soudure* ». Des passerelles et des formations sont envisagées au sein d'AIF selon une logique de filière. Avec une volonté « *d'ouverture au territoire avec l'offre d'employabilité sur un territoire qui paradoxalement, avec 12,5 % de chômage, est en tension même sur les emplois conventionnels. L'objectif est d'accroître l'employabilité et d'adapter les compétences du territoire*¹² ». La plateforme emplois/compétence relève de cette dynamique : résoudre les problèmes du recrutement en renforçant les liens entre AIF et le territoire, organiser les mobilités en dehors de la filière avec les acteurs territoriaux et instituer une veille. La synthèse des éléments de ce cas illustrant une GPEC *a priori* « territorialisée » montre que si les acteurs privés dominent, les acteurs publics sont présents (diagnostic, financements et participation des SPE au dispositif mis en place). Bien que soient évoqués une gestion des compétences (type avantage distinctif) et un enjeu de compétitivité du réseau inter-firmes, il s'agit bien d'accroître l'employabilité territoriale en réduisant le nombre de personnes fragilisées en développant des coopérations avec les services public de l'emploi. Ce qui renvoie aussi à la responsabilité politique et sociale des acteurs territoriaux, éléments de la GPEC-Territoriale, identifiés précédemment.

Basé surtout sur l'intervention d'acteurs publics, le cas des edect illustre la logique « prescrite » (Jouvenot et Parlier, 2011), ou de GPEC-Territoriale (Mazzilli, 2011 ; Baron, 2010). Il révèle les difficultés liées aux variations et croisements des espaces d'action et de jeux politiques complexes, région et territoire, notamment. La Direccte au niveau régional est très impliquée avec des actions facilitantes et contraignantes. Élément moteur en phase d'émergence des edect, elle souhaite actuellement les « standardiser » et installer des routines prédéfinies (montage des projets, élaboration d'indicateurs quantitatifs, logiques expérimentales cadrées), une rationalisation qui peut contraindre l'émergence d'un territoire construit par des projets. Ainsi, adaptations et constructions locales sont limitées pour les edect comme le souligne un porteur d'edect : « *Par exemple, on va faire une suggestion d'objectif et dans l'accord cadre c'est sorti : vous devez travailler sur la prospective des besoins en main d'œuvre du territoire même si les partenaires sociaux l'auraient exprimé différemment. Donc, on a mis tous les objectifs que notre partenaire Etat souhaitait* ». « *Les indicateurs sont imposés [...] dans le SI edec. Normalement les indicateurs les plus importants sont le nombre de formations générées ou suivies à l'issue de l'edec* ». Notons que pour cet edect, l'Etat a incité le territoire à s'engager dans la démarche en désignant l'animateur avant que les principaux partenaires sociaux n'en soient informés : « *ils nous disaient : faites attention de bien impliquer les partenaires sociaux alors qu'ils nous ont poussés à signer l'edec avant même de les impliquer* » (un porteur d'edect). De plus, les dispositifs instaurés relèvent de logiques orientées sur des actions dans le cadre de filières (tourisme, artisanat, nouvelles technologies, industries...) sans que des croisements entre filières ne soient préalablement envisagés comme priorité de l'edec : « *Nous allons réaliser des diagnostics courts par entreprise, une cinquantaine pour chacune des deux filières envisagées [...] après, si on a les cent diagnostics, on espère en faire une lecture et en tirer quelque chose pour le territoire* » (un porteur d'edect). Le constat est celui d'un cadre

¹² Programme emplois compétences AIF, 2009.

méthodologique fortement défini par la Direccte, alors que l'opérateur n'y voit qu'un objectif de développement de la formation pour les petites entreprises. La GPEC est surtout orientée vers l'amélioration des processus RH de l'entreprise : « *l'important c'est que nos entreprises se préparent et commencent à intégrer le fait qu'elles sont mieux armées, si elles sont au sens large dans la GRH* » (un porteur d'edect). Dans les cas analysés la prise en compte des salariés les plus fragilisés et la sécurisation des parcours professionnels individuels, objectifs inscrits dans les accords cadres, ne sont pas perçus comme prioritaires. Ce résultat nous éloigne quelque peu de la GPEC- territoriale. De même, le caractère formel et prescrit de l'edect, basé sur une logique gestionnaire (diagnostics flash, SI edec avec indicateurs très quantitatifs et standardisés à l'ensemble des edect,...) restreint paradoxalement, l'émergence de stratégies territoriales concertées et l'élaboration de projets territoriaux multi acteurs emplois/compétences. Ce constat tend à démontrer la porosité des deux approches de la GPEC à l'échelle du territoire. On peut alors s'interroger sur le caractère opérationnel de l'edect dont les principes reposent sur ceux de la GPEC territoriale et qui prennent très peu en compte les facteurs de contingence territoriaux.

2.2.2. Discussion et prolongements : la GRH, interface dans les projets territoriaux emplois et compétences

Enfin les deux versants de la GPEC à échelle territoriale, identifiés à partir de l'analyse de la littérature (Mazzilli 2011, Baron 2010, Jouvenot et Parlier 2011, le Boulaire et al. 2010...) n'ont pu être clairement reconnus dans notre étude empirique. Sans prétendre à une quelconque exhaustivité, nous avons sélectionné ces deux cas comme illustrant *a priori* les deux versants de GPEC élargie au territoire. Nos éléments de résultat ne nous permettent pas d'affirmer l'existence de deux modèles clairement différenciés. La grille d'analyse proposée dans le tableau n° 1 nous a permis d'identifier les principales caractéristiques des cas. Les deux cas présentés nuancent le contenu des deux approches de GPEC à l'échelle territoriale et montrent que le modèle de GPEC à l'échelle d'un territoire est en cours de construction. Ce qui suggère des prolongements avec des investigations sur d'autres terrains et d'autres dispositifs. Il nous invite aussi à envisager une approche intégrative.

Les interfaces de la GRH à dimension territoriale étant multiples, il convient, de revenir à la notion de projet pour analyser les dynamiques collectives et multi-acteurs. Recouvrant de multiples projets et une variété de contextes locaux auxquels elle doit s'adapter, la GPEC ne peut se limiter à la définition de dispositifs ou d'actions particuliers (Guide d'action GPEC territoriale).

Les pistes pour une intégration dans le cadre de dynamiques emplois/compétences doivent s'appuyer sur des projets territoriaux emplois/compétences. Le projet, catalyseur d'une démarche emploi compétence territoriale, revêt un sens particulier au regard de la notion de territoire, comme construit social (Khan, 2007). Outre des enjeux économiques et sociaux, l'enjeu principal est l'apprentissage de mises en coopération des acteurs et la construction de proximités déplaçant le seul espace pour se placer au niveau des représentations (proximité institutionnelle) et des capacités à se coordonner (proximité organisationnelle dans le cadre de projets) (Zimmermann, 2008). Ces acteurs, pour la plupart non professionnels de la GRH, privilégient finalement l'instrumentation gestionnaire qu'elle recouvre et/ou des logiques de transposition (Exemple : la Direccte en rationalisant le modèle edec). Les projets territoriaux emplois/compétences ayant montré partiellement, pour l'instant, leur efficacité, il y a une médiatisation, voire une survalorisation, de certains dispositifs, et un empressement à les dupliquer, à l'instar des edec. Nos résultats corroborent, ici ceux de Jouvenot et Parlier (2011) qui soulignent des injonctions paradoxales : « *le commanditaire, qu'il soit l'Etat, la Région ou*

le Département souhaite que les territoires de niveau inférieurs soient des lieux où sa politique s'applique de manière identique ». Le risque est de limiter la construction d'une stratégie territoriale partagée et le temps et l'espace des acteurs pour s'engager dans des projets (cas de l'edect).

La GPEC élargie au territoire ne peut rester focalisée sur une approche gestionnaire et seulement transférée (de l'entreprise vers le territoire) qui tendrait à une homogénéisation et à une transposition des meilleures pratiques. Elle suppose d'accepter des conciliations multiples, des négociations/compromis (Mazzilli 2011) et, peut-être plus qu'ailleurs, l'émergence de nouvelles pratiques, de nouveaux outils et de nouvelles expertises en GRH territoriale.

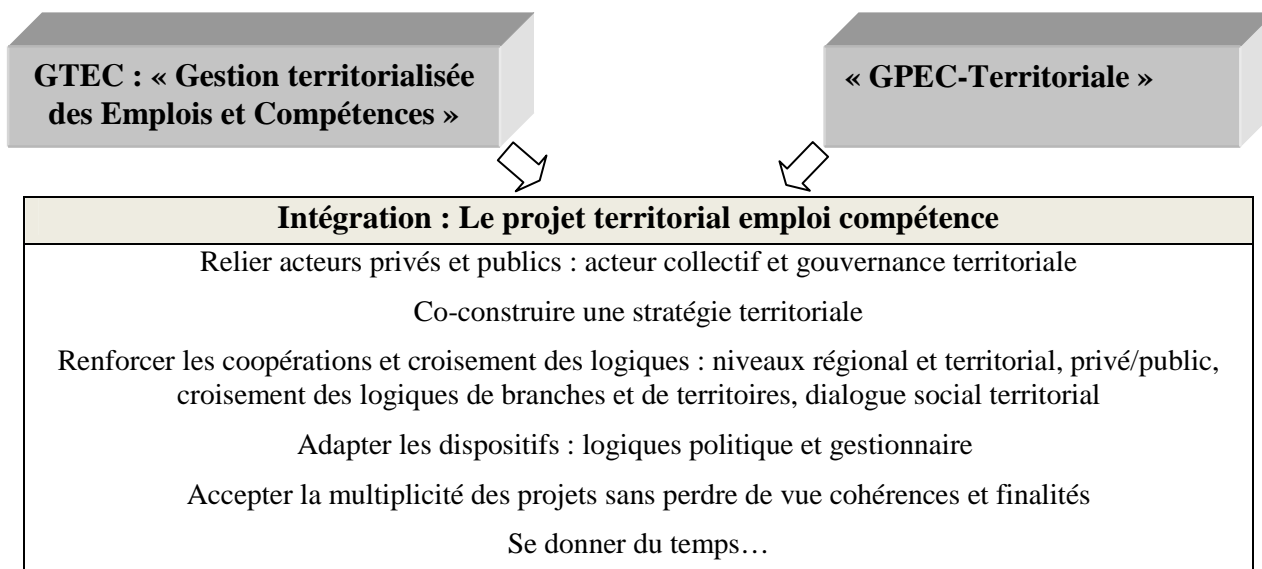
Les professionnels de la GRH doivent intégrer cette nouvelle dimension de la GRH, qui induit, avec la RSE, une responsabilité territoriale. Selon Perretti et Uzan (2011), « *la fonction RH contribue au travers de ses activités à la responsabilité que l'entreprise entend exercer à l'égard des territoires dans lesquels elle opère. Elle le fait indiscutablement dans le cadre de sa GPEC* ». Ce qui implique de saisir les difficultés du changement d'espace et ses nouveaux enjeux. Ainsi, il peut s'agir peut-être, de limiter les ambitions et de développer « *une conception de la GPEC qui se définit moins par une régulation du marché du travail que par une amélioration de la qualité des services, des organisations et des conditions de travail et insiste plutôt sur la mise en œuvre de nouvelles pratiques que sur des aspects de diagnostic voire d'étude, ceux-ci ayant été déjà largement traités aux plans national et régional* » (Jouvenot et Parlier, 2011). En coopérant avec les SPE et les institutions territoriales, les professionnels de la GRH peuvent endosser cette nouvelle responsabilité, s'inscrire dans les multiples projets et positionner la GRH comme une véritable interface.

Il peut s'agir aussi de mise en œuvre d'un projet territorial emploi compétences favorisant une intégration des approches GTEC et GPEC territoriale avec quelques pistes :

- Une adaptation des dispositifs aux spécificités du territoire, selon une logique bottom up, pour favoriser leur appropriation par les acteurs territoriaux.
- Une intégration de la dimension temporelle, sachant que les acteurs publics et privés ont des rapports au temps différents, plus ou moins contraignants, selon que la GPEC relève d'une logique gestionnaire, ou d'une conception émergente, favorable aux ajustements locaux et à l'émergence d'une gouvernance territoriale sur la durée.
- Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats sous-tend le déploiement des dispositifs de GPEC élargie au territoire. Mais une focalisation excessive sur les indicateurs de résultat induit une approche « quantitative » de ces dispositifs dont certains sont expérimentaux. En effet, si l'expérimentation signifie la recherche de « bonnes pratiques », elle s'appuie aussi sur une co-construction de projets territoriaux emplois compétences qui admet, plus ou moins, de procéder par essais erreurs.

Le schéma ci-dessous propose quelques éléments de préconisation.

Schéma n°1 : Pour une approche intégrative



Cette approche intégrative se construit progressivement sachant que les dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale sont essentiellement expérimentaux. L'analyse de leur déploiement est à envisagé comme une dynamique de l'emploi/compétences du les territoires plutôt que comme un modèle aux contours bien précis...

Bibliographie

- Atkinson, A.A., J.H. Waterhouse and R.B. Wells (1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, n° 38, p. 25-37.
- Baron X. (2011), La territorialisation est-elle l'avenir de la GPEC, *AEF Info*, 11 janvier 2011.
- Baron X. (2010), A la rescousse des territoires, *Métis, Correspondances Européennes du Travail*.
- Baron X., Bruggeman F. (2010), « De la GPEC à la GTEC : Des concepts communs pour des usages et des finalités distinctes », *AEF Info*, 7 pages, 22 juin 2010.
- Beaujolin-Bellet R. (2008). « Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi acteurs des restructurations », *19^{ème} Congrès AGRH*.
- Bluhm D.J., Harman W., Lee T.W., Mitchell T.R. (2011), "Qualitative Research in Management: A Decade of Progress", *Journal of Management Studies*, vol.48, Issue 8, p. 1866-1891.
- Bories-Azeau I., Loubès A., Esteve J.M. (2008). Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes, *19^{ème} Congrès AGRH*.
- Bories-Azeau I., Loubès A., Ndiaye P. (2011), « Construction d'une proximité territoriale : quels enjeux en termes de GPEC ? », *22^{ème} Congrès AGRH*.
- Defélix C., Dégruel M., Le Boulaire M. (2010), « Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH », *21^{ème} Congrès AGRH*.

- Defélix C., Mazzilli I. (2009), De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences, In Retour D., Picq T., Defélix C. (Ed.), *Gestion des compétences. Nouvelles dimensions, nouvelles relations*, Ed. Vuibert, Paris.
- Gazier B. (2008), « Flexicurité et marchés transactionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative », *Travail et emploi*, n°113, p. 117-128.
- 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.
- Gilly J.-P., Pecqueur B. (1995), « La dimension locale de la régulation », in Boyer R. et Saillard Y. (dir.), *Théorie de la régulation—l'état des savoirs*, La Découverte.
- Jobert A. (2004). Le dialogue social territorial : Enjeux et perspectives pour le syndicalisme français, *Projet d'article à partir de la communication présentée au colloque du CRIMT « Renouveau syndical »*, Montréal, novembre 2004, 16 p.
- Jobert A. (2006). Enjeux et dynamique du dialogue social territorial, *POUR*, n° 192, p. 190-195.
- Jouvenot C., Parlier M. (2011), « La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC territoriale », *22^{ème} Congrès AGRH*.
- 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^{ème} colloque ASRDLF*.
- Le Boulaire M., Defélix C., Retour D. (2010), « Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se « territorialise », *Entreprise et Personnel*, n° 28.
- Mazzilli I. (2009), « L'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale : le cas d'un pôle de compétitivité », *20^{ème} Congrès AGRH*.
- Mazzilli I. (2011), « Les dispositifs de GRH territoriale : d'une logique de transposition à la construction d'un modèle nouveau ? », *22^{ème} Congrès AGRH*.
- Michun S. (2007), « Petites entreprises et territoires, un lien surestimé ? », *Formation emploi*, janvier-mars.
- Pecqueur B. (1986), Crise économique, crise du discours sur l'espace, *Economie et Humanisme*, n° 289.
- Perretti J.M., Uzan O. (2011), « Du DRH au DRH/RSE/DD ? La fonction RH au cœur des pratiques de RSE/DD », in Trébulle F.G, Uzan O., *Responsabilité sociale des entreprises regards croisés, droit et gestion*, Economica.
- Pesqueux Y. (2011), « Notion de territoire », *Colloque Développement durable, Territoires et Localisation des entreprises : Vers une attractivité durable ?*, (Bordeaux, septembre 2011).
- Raulet-Croset N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion, *Revue française de gestion* », n° 184, p.137-150.
- Reynaud J.D. (2001), « Le management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, vol.43, n°1, p. 7-31.
- Verdier E. (2006). L'Etat social à l'épreuve de la territorialisation de 'action publique – Vers une prévention intégrée des risques de l'emploi et du travail ?, *Colloque Etat et régulation sociale*, Université Paris 1.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Xhaufclair V., Pichault F., Maeschalck M. (2010), Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne, *Revue Management et Avenir*, n°33, p. 298-316.
- Zimmerman, J.B. (2008), Le territoire dans l'analyse économique : Proximité géographique et proximité organisée, *Revue française de gestion*, n° 184, p. 106-118.