

## Les ateliers d'Aravis

### Atelier n°1 : Qu'est-ce que la GPEC Territoriale ?

Stéphane Michun  
ART-Dev, centre régional associé Céreq  
[Stephane.Michun@univ-montp3.fr](mailto:Stephane.Michun@univ-montp3.fr)

La question des ressources humaines n'est pas qu'une problématique interne aux entreprises ; elle est aussi un enjeu des politiques publiques. Or, l'échelle locale, celle du territoire vécu, du bassin d'emploi, est une échelle pertinente pour aborder les questions relatives à la qualité des emplois et aux mobilités professionnelles. La gestion territoriale des compétences donne lieu à de multiples expérimentations dites de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale (GPECT) ou de Gestion Territoriale des Emplois et des compétences (GTEC). Certes, un certain flou demeure encore quant aux finalités, aux enjeux et aux modalités de ces formes de GRH ouvertes sur le territoire ainsi que l'a signalé Olivier Mériaux dans son intervention. Il n'en demeure pas moins que les expériences en cours initient des démarches innovantes qui contribuent à construire l'avenir des parties prenantes des entreprises appartenant à un même territoire, en ne se focalisant pas seulement sur les aspects techniques et économiques mais en accordant une attention particulière à l'organisation du travail et aux conditions de travail. L'articulation entre les logiques de développement des entreprises et celles des partenaires sociaux et des pouvoirs publics se matérialise dès lors dans des projets concrets et attractifs. Les témoignages présentés lors de ce premier atelier ont posé les jalons d'une stratégie territoriale des ressources humaines soucieuse d'ouvrir le champ des possibles au niveau des entreprises comme des individus.

#### **Des expérimentations qui font la part belle aux actions sectorielles**

La GPEC Territoriale étend les problématiques d'anticipation et de prévention en matière d'emploi, de travail et de formation en leur permettant de s'affranchir de l'enceinte des entreprises. Pour ce faire, elle s'appuie sur les outils, les pratiques et les dispositifs existants (notamment les actions de GPEC) et cherche à les mobiliser, dans le cadre d'une dynamique territoriale, au service de l'ensemble des actifs. On notera cependant que l'entrée sectorielle demeure très fréquente. C'est probablement une première étape incontournable, l'occasion de déconstruire des dispositifs peu opérants, de se doter d'outils d'analyse du système productif local et du marché du travail, d'imaginer de nouvelles formes de coopération à l'échelle du territoire... Par la suite, des actions intersectorielles permettant de travailler réellement sur les compétences transversales et éventuellement transférables pourront éventuellement être envisagées. En fait, l'entrée sectorielle permet de donner corps à la GPEC territoriale. Elle renforce la visibilité de cette démarche qui se matérialise alors dans des projets concrets, des stratégies territoriales sur l'emploi et les compétences, dont les étapes sont celles de tout autre projet de développement local.

De nombreux points peuvent ainsi être abordés : le redéploiement stratégique des entreprises, la réduction de la dépendance à la conjoncture, la construction ou la dynamisation de réseaux d'entreprises, la mobilisation des différents acteurs du territoire, les mobilités professionnelles, choisies ou contraintes, l'attractivité des métiers et les conditions de travail... Dans tous les cas, les expérimentations présentées présentent un double intérêt. D'une part, elles cassent la logique habituelle posée en termes de publics et/ou de dispositifs. D'autre part, elles allient volontarisme des acteurs territoriaux et prise en compte effective des stratégies et des pratiques des petites entreprises. Les témoignages ont fréquemment mentionné les spécificités et la diversité du milieu des petites entreprises. Se posent alors des questions essentielles que les ateliers suivants devront aborder. Comment approcher, puis accrocher ces entreprises ? Comment persuader le dirigeant pour, ensuite, atteindre les salariés ? Quel est le meilleur angle d'attaque : les difficultés et les opportunités économiques, la veille technologique, les conditions de travail, l'innovation ? Comment favoriser la mise en réseau de ces entreprises de manière à mieux exploiter les liens de proximité voire de solidarité qui unissent ces dernières ?

### **La GPEC territoriale, une extension de la GPEC ?**

L'extension des problématiques d'anticipation et de prévention en matière d'emploi et d'employabilité de l'entreprise au territoire présente *a priori* de nombreux avantages. Elle peut offrir un effet de levier aux GPEC en cours sur le territoire. Elle peut constituer un cheval de Troie susceptible de distiller sinon la GPEC, du moins les préceptes du dialogue social et quelques pratiques formalisées de GRH au sein d'entreprises jusque là peu sensibilisées. Elle peut enfin susciter une dynamique partenariale d'autant plus fructueuse qu'elle suit clairement un fil rouge, l'emploi.

#### *La GPEC territoriale, un complément à la GPEC*

La GPEC est une démarche centrée sur l'entreprise. Certes, la direction et les représentants du personnel sont incités à se pencher sur l'employabilité des salariés mais le cœur de la démarche consiste à mieux positionner l'entreprise par rapport à un environnement perçu comme mouvant et contraignant voire agressif. Dans cette logique largement déterministe, les structures de marché sont censées conditionner fortement les marges de manœuvre des entreprises qui, à leur tour, sont amenées à adapter en conséquence leur organisation du travail et leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Seulement voilà, toutes les entreprises n'ont pas les mêmes moyens et le même pouvoir de marché au sein du système productif. Les stratégies et les repositionnements relativement fréquents des entreprises dominantes ont des conséquences sur leurs partenaires et sur les territoires qui les abritent. Il est donc vital de pouvoir anticiper ou, à défaut, réagir face à des restructurations dont les répercussions dépassent largement les frontières des firmes dominantes. De même, la GPEC Territoriale peut accompagner ou décliner des stratégies et des programmes mis en œuvre par certaines branches soucieuses de la pérennité des entreprises et de leur développement comme du maintien en emploi de la plupart des salariés. Enfin, la GPEC Territoriale peut également être conçue comme une extension, un complément des GPEC d'entreprise dès lors que les

acteurs territoriaux s'emparent de la question des parcours professionnels, dans le but d'accroître pour les personnes concernées le champ des possibles.

### *La GPEC territoriale, une alternative à la GPEC*

La GPEC territoriale peut tout aussi bien constituer une alternative provisoire à la GPEC d'entreprise. Là où cette dernière ne parvient pas à s'imposer, là où les réticences des employeurs et l'indifférence (souvent par manque d'information) des salariés l'emportent encore, pourquoi ne pas approcher les acteurs de ces entreprises, généralement de petite taille, par la bande, à savoir par le territoire ? Jouer de la proximité, s'appuyer sur les réseaux éventuellement informels, partir de problèmes qui se posent effectivement à plusieurs entreprises (accès au marché, adoption de nouvelles normes, etc.), ce sont là autant d'occasions de sensibiliser aux enjeux de la GPEC et d'introduire ses préceptes, notamment l'idée que le dialogue social n'est pas une perte de temps et qu'il s'impose même dans des entreprises à « taille humaine ». La GPEC territoriale offre en effet un cadre d'action pertinent pour mobiliser à la fois la capacité d'expertise des acteurs locaux et l'ensemble des outils des politiques d'emploi. Reste à adapter ces différents moyens à chaque contexte territorial et à innover dans leur mise en œuvre. Les expérimentations en matière de dialogue social territorial ou de groupements d'employeurs mais aussi les EDEC territoriaux poursuivent un tel objectif.

### *La GPEC territoriale, une occasion de relancer les territoires*

Mais l'engouement pour les approches territoriales ne doit pas nous faire oublier que les territoires ne vont pas toujours de soi. La logique de branche, les normes relatives à la négociation et au rapport salarial, mais aussi les choix de vie et d'activité des ménages ont parfois effacé, gommé les territoires, ne laissant que des zonages institutionnels. La GPEC territoriale peut alors être instrumentalisée pour donner corps à un territoire encore inconsistant du point de vue économique, mal appréhendé par ses habitants eux-mêmes ou tout simplement mal outillé relativement aux problématiques des ressources humaines. Il s'agit ici d'interroger l'identité du territoire présumé, de définir des priorités, d'apporter une ingénierie et de veiller à ce qu'au gré des projets, des compétences collectives et des actifs spécifiques se créent et génèrent une authentique territorialité (ou effet territoire). Car un territoire, ce n'est pas qu'un espace support, c'est aussi un lieu où des effets de proximité (géographique, organisationnelle et institutionnelle) tendent, sous certaines conditions, à s'organiser au travers de processus - complexes et de plus en plus collectifs - d'essais et d'erreurs jusqu'à produire des cohérences singulières, par exemple un capital humain localisé. Un territoire, c'est également un tremplin vers d'autres espaces, d'autres marchés, d'autres partenaires et un espace d'intelligibilité, un espace de lecture, à travers lequel les dirigeants d'entreprise peuvent percevoir les transformations de l'environnement concurrentiel, récolter des informations, capter des « signaux faibles » et bénéficier d'effets d'apprentissage. Le territoire peut en effet constituer un intermédiaire entre une entreprise qui, prise isolément, n'a que peu de marges de liberté et un environnement (secteur, filière, marché, etc.) qui, sans interface territoriale, resterait largement illisible pour nombre de petits entrepreneurs.

## Les entreprises au cœur de la GPEC territoriale ?

Si une GPEC peut aider à clarifier la stratégie de l'entreprise de manière à mieux décliner cette dernière en termes de ressources humaines, au bénéfice de la direction (meilleure instrumentalisation gestionnaire) et des salariés (visibilité, reconnaissance, motivation, formation, etc.), la GPEC, elle, est porteuse tout à la fois d'une solidarité renouvelée entre les entreprises et d'une ébauche de dialogue social territorial. Il convient cependant d'admettre que la dimension prévisionnelle n'est pas nécessairement première. Dans le meilleur des cas, elle est le produit d'une dynamique d'acteurs qui, partant de problèmes concrets et urgents, passe d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation, au fur et à mesure que la confiance s'instaure et que les bonnes pratiques se diffusent.

*Au-delà des différences et des tensions, un langage commun en termes de métiers ?*

Les écarts et les tensions sont en outre inévitables. Les finalités et les enjeux des différentes parties prenantes sont divers, voire contradictoires. Les temps de l'entreprise (celui de l'urgence) et le temps du territoire (celui de la sédimentation des connaissances, des compétences et des coopérations) sont loin de coïncider. De même, les espaces de fonctionnement et de marché des entreprises peuvent très largement déborder les frontières du territoire local. Des tensions existent également entre volontarisme local et développement « importé ». Sur un même territoire, coexistent des initiatives locales financées selon les moyens du bord (développement « par le bas » ou endogène) et des politiques, des programmes, des actions « venus d'en haut » (de la Région, de l'Etat, de l'Europe) selon une logique plutôt exogène. Cette complexité a de quoi rebuter nombre de dirigeants d'entreprise. Il importe donc que des tiers la prennent en charge et la « digèrent » avant d'entrer en contact avec les acteurs de l'entreprise. Une opération de « traduction » s'avère en outre indispensable pour établir un pont entre les représentations, les notions et les pratiques des uns et des autres.

Peut-être les approches-métiers peuvent-elles faciliter ce processus de rapprochement ? La notion de métier établit un lien entre les domaines d'activité de l'entreprise (ses « métiers ») et les métiers individuels. Elle organise ce faisant une jonction entre d'une part, les évolutions de l'entreprise et de son environnement (pouvant éventuellement conduire à un repositionnement stratégique) et d'autre part, les évolutions des emplois, que ces dernières soient appréhendées en termes de qualifications, de compétences, de conditions d'emploi ou de travail. Les approches-métiers sont également d'une grande utilité dans la gestion des mobilités, internes ou externes. Le métier peut en effet « être considéré comme une notion apte à dépasser la référence à la seule notion de compétence, qui est tantôt inférée à une situation de travail précise, et donc vue comme difficilement transférable dans une autre situation, tantôt reliée, à l'inverse, à des traits de personnalité (comme l'aptitude à prendre des initiatives) et pensée indépendamment de toute expérience forgée au travail »<sup>1</sup>. Le métier constitue du coup un niveau d'analyse pertinent pour forger une vision territoriale et

---

<sup>1</sup> CADET J-P, MAHLAOUI S. (2011), « Quand les entreprises et les administrations renouvellent la notion de métier », *Bref du Céreq*, n°282, février, p. 2.

collective du marché du travail, vision articulée autour de passerelles entre emplois et d'un langage commun nécessaire à leur aménagement. Nous sommes là au cœur des enjeux de la GPEC Territoriale.

### *Prendre en compte la diversité des entreprises*

Encore faut-il reconnaître et valoriser la diversité des entreprises présentes sur un territoire. Bien sûr, chaque entreprise est unique compte tenu de la combinaison toujours originale des objectifs poursuivis par la direction, des moyens humains et financiers mobilisés, des caractéristiques du produit ou du service offert, de l'inscription dans la chaîne de valeur, des partenariats noués, etc. Cependant, on peut ici se risquer à évoquer à grands traits les différences existant entre petites et grandes entreprises.

Les grandes entreprises jouent généralement un rôle majeur dans les territoires sur lesquels elles sont implantées. Elles sont source de richesses et d'emplois, du fait de leur propre activité comme de celle qu'elles génèrent bien au-delà de leur périmètre (via la sous-traitance et les revenus qu'elles offrent à leurs salariés). Le rapport au territoire de ces entreprises est cependant ambivalent et conjugué, avec plus ou moins de bonheur, nomadisme et ancrage. Un territoire peut ainsi s'avérer trop dépendant de quelques grands établissements et payer un lourd tribut en cas de restructuration des entreprises ou groupes dont ces derniers dépendent. Il importe donc de cerner les opportunités que représentent ces établissements pour le développement territorial aussi bien que le risque de dépendance qu'ils peuvent éventuellement engendrer. L'inscription territoriale, actuelle et future, des grands établissements est-elle prise en considération dans les accords de GPEC (obligatoires pour les entreprises de plus de 300 salariés) et les expérimentations de GPEC Territoriale ? Fait-on référence à la contribution directe ou indirecte (sous-traitance, partenariat, etc.) de l'établissement aux flux d'emplois enregistrés au niveau du bassin d'emploi ? Aborde-t-on la question des compétences transversales ? Fait-on mention des partenariats, avérés ou potentiels, avec les intermédiaires du marché du travail ? Que prévoit-on comme bifurcation possible, au niveau du territoire, si ces établissements étaient amenés à se désengager ?

De leur côté, les petites entreprises ne peuvent se concevoir indépendamment du milieu social, économique, éducatif même dans lequel elles évoluent. En ce sens, leur incomplétude si souvent dénoncée est plutôt la marque de leur inscription dans leur environnement. La plupart des petites entreprises fondent leur survie et leur développement sur des relations de proximité, voire sur des relations « affinitaires ». C'est donc par des relations directes qu'il faut les approcher<sup>2</sup>. Vouloir aider les entreprises confrontées à un environnement particulièrement turbulent et complexe afin qu'elles se modernisent et intègrent pleinement les nouveaux facteurs de compétitivité n'est possible qu'après avoir établi une relation personnalisée fondée sur la confiance avec leurs dirigeants. Ce contact permanent, non pas entre une entreprise et une institution (un établissement, un organisme, une association...)

---

<sup>2</sup> Michun S. (2011), « TPE et emploi en Languedoc-Roussillon : un rôle majeur, des stratégies variées », OREF du Languedoc-Roussillon, *Enjeux*, n°11.

mais entre deux ou plusieurs personnes qui apprennent à se connaître, permet de modifier positivement les représentations des uns et des autres. Avant de leur demander leurs attentes (pour obtenir le plus souvent des réponses biaisées et non opérationnelles), il conviendrait d'abord de chercher à comprendre, au cas par cas, leurs cadres de référence, leurs façons de penser et d'agir, leurs projets et leurs contraintes. Il est en effet grand temps de dépasser l'interprétation simpliste du fonctionnement des petites entreprises en termes de « retard » par rapport au « modèle » de la grande entreprise. Une fois cette posture adoptée, il devient possible de traiter les questions de fond. Par exemple, comment faire pour formaliser et réguler les rapports sociaux au sein des petites entreprises face à l'inconsistance du « collectif de travail » ? Comment élever le degré de perméabilité des petites entreprises aux normes externes, comme les conventions de branche ? Comment susciter et accompagner une formalisation des pratiques de recrutement ou de formation ? Il y va de la modernisation des petites entreprises comme de la capacité des individus à prendre en charge l'évolution de leurs compétences et, partant, de leur employabilité (les salariés de petites entreprises sont ceux qui ont la probabilité la plus forte de (re)passer par le marché du travail, par choix délibéré ou contraint).

### *S'appuyer sur les réseaux d'entreprises*

Enfin, n'oublions pas que l'opposition entre petites et grandes entreprises, pour intéressante qu'elle soit sur le plan analytique, est souvent battue en brèche dans la réalité. D'un côté, les grandes entreprises ont cherché à « casser » leurs structures et à converger vers une gestion au plus juste, ouvrant la voie à une « PMIisation » de nos économies. De l'autre, nombre de petites entreprises se sont créées ou ont évoluées en intégrant les finalités et les pratiques managériales héritées pour partie d'entreprises de plus grande taille. Ajoutons que la modularisation du système productif et la multiplication des interdépendances interentreprises ont favorisé les rapprochements entre ces deux types d'entreprises sous forme de réseaux hiérarchisés ou non. La montée en puissance des réseaux témoigne ainsi de la volonté de nombreuses firmes de toutes tailles « d'aménager leur environnement (...) en créant avec les principaux partenaires dans un espace délimité des mécanismes communs de partage d'information actuelle et potentielle, ou encore compétitive et pré-compétitive. Cet espace de transaction (...) ou d'information partagée a pour objet d'aider à minimiser les surprises ou de fournir des ressources complémentaires pour y faire face »<sup>3</sup>. Cela ne fait que renforcer la nécessité d'adosser la GPEC Territoriale à des réseaux d'entreprises déjà constitués. Ces réseaux, dont certains sont encore largement informels, présentent l'intérêt d'articuler logique « industrielle » et logique territoriale<sup>4</sup> et préfigurent probablement une voie d'avenir pour les démarches de GRH mutualisées. Les enjeux d'employabilité n'en seront que plus solubles dans les enjeux de compétitivité<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Julien P-A, Jacob R. (1997), « La fin de la firme ? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice », in : Palloix C., Rizopoulmos Y. (Dir.), *Firmes et économie industrielle*, Paris, L'Harmattan, p. 353.

<sup>4</sup> Granié C., Khelifaoui Z., Michun S. (2010), « Les réseaux de petites entreprises : une opportunité pour l'action publique ? », *Education Permanente*, n°182, pp. 123-133.

<sup>5</sup> Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi (2010), *GPEC Territoriale. Guide d'action. Comprendre, agir, évaluer*.