Communication présentée à Conférence sur le développement durable – Université Montesquieu - Bordeaux 4, Bordeaux les 15 & 16 septembre 2011 – Développement durable, Territoires et localisation des entreprises : vers une attractivité durable ?

Auteurs :

Christophe Everaere, Pr, IAE Université Lyon 3 (christophe.everaere@univ-lyon3.fr) &

Catherine Glee, MCF, IAE Université Lyon 3 (catherine.glee@univ-lyon3.fr).

Intitulé : **Observatoire de l'évolution des emplois et des compétences de la ville de Lyon : une contribution à une GRH Territoriale durable ?**

Résumé (initial) de la communication :

Cette contribution présente les enjeux et les premières étapes d'une forme de GPEC territoriale inscrite dans un dispositif intitulé "observatoire de l'évolution des emplois et des compétences de la ville de Lyon".

La construction de cet observatoire fait l'objet d'une coopération relativement originale entre la Maison de l'Emploi et de la Formation de la ville de Lyon, des universitaires engagés sur des sujets articulant les flexibilités et la sécurisation des parcours professionnels, des étudiants du master de RHO de l'IAE de Lyon qui se sont impliqués dans des études de cas d'entreprises lyonnaises autour de leurs pratiques de GPEC, et enfin l'ANDRH du Rhône grâce à qui nous avons pu accéder à ces terrains d'analyse locaux.

De nombreuses questions émergent dans ce dispositif de recherche-action territoriale pluri-acteur et pluri-niveau (individu / entreprise / territoire) qui touchent notamment à la question du « P » (pour prévisionnel) s'agissant des flux d'emploi et de compétences intra et inter organisations. Les entreprises sont-elles disposées à partager des informations sensibles concernant leur GPEC (quand elle existe ?). La proximité géographique des entreprises permet-elle de compenser les inconvénients d'un éloignement sectoriel dans des projets de mutualisation de leurs ressources humaines ? Comment se font, au niveau des individus, les arbitrages entre une fidélité à un métier ou un emploi et une fidélité à un lieu de vie en cas d'évolution professionnelle choisie ou subie ? Comment s'articulent les projections d'activité au niveau des entreprises avec les projections d'évolution des besoins d'emploi et de qualification au niveau des structures de formation du territoire ?

Telles sont quelques unes des questions sensibles inscrites dans le sujet de l'attractivité durable des territoires auxquelles ce projet nous invite à apporter des éléments de réponse.

L'opération menée avec la Maison de l'Emploi de Lyon sur l'Observatoire de l'Evolution des Emplois et des Compétences de la ville de Lyon est en phase de démarrage. Nous avons réalisé un premier « sondage » auprès d'une dizaine d'entreprises lyonnaises pour connaître leur pratique de GPEC et appréhender leur degré de sensibilité à une éventuelle démarche de GRH territoriale. L'opération va se poursuivre par une analyse au niveau des branches d'activité présentes sur le bassin d'emploi de Lyon (pour essayer d'établir des passerelles de mobilité professionnelle possibles en fonction du degré de proximité des compétences mobilisées d'un métier et/ou d'un secteur à un autre) et simultanément par une analyse de cas précis de reconversion professionnelle à partir de l'expérience d'individus qui ont entrepris, souvent de leur propre initiative, des reconversions parfois radicales.

Compte tenu de l'état modeste d'avancement de notre projet, nous avons préféré prendre un peu de recul et profiter de l'expérience plus ancienne de certains dispositifs qui s'intègrent dans le sujet générique, émergent, et intriguant de la GRH-Territoriale. Ceci dans l'optique de repérer des bonnes pratiques, des difficultés, des écueils ou des impasses dont il serait bon de tenir compte pour notre propre recherche-action.

A ce stade, qu'il nous soit permis de parler indistinctement de GRH Territoriale (GRH-T), de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – Territoriale. (GPEC – T) ou de Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences (GTEC). Plus loin dans l'exposé, lorsque nous examinerons le détail de certaines expériences, nous pourrons faire des distinctions. Mais pour l'instant, nous nous contentons d'examiner les liens entre la GRH et le territoire, sans préjuger des modalités ou de la « valeur » des expériences étudiées.

Le plan de l'exposé va être le suivant. Dans un premier temps, nous allons repérer des formes concrètes que peuvent prendre des pratiques de GRH-Territoriale, même si elles ne sont pas forcément labélisées en tant que telles. A partir de ces exemples, nous allons extraire ce qui nous semble être des principes ou des conditions nécessaires (à défaut d'être suffisantes) permettant de fonder ou de caractériser une GRH-T. En d'autres termes, qu'ont en commun les diverses applications de GRH-T qu'il nous est permis de recenser aujourd'hui ?

Dans un deuxième temps, nous allons énoncer trois paradoxes nous permettant d'exprimer l'étonnement qui est le nôtre de voir associer la GRH au territoire. Ce faisant, nous aurons ainsi l'occasion d'approfondir l'examen de certains dispositifs et nous étonner de la grande complexité de certaines pratiques, résultant en particulier du grand nombre d'acteurs potentiellement concernés par la GRH-T. De même, qu'il nous paraît utile d'exprimer le contraste de perception selon que l'on parle de GPEC (seule) ou de GPEC territoriale.

La troisième partie sera consacrée au repérage de plusieurs difficultés inhérentes aux démarches de GRH-T ou de GPEC-T. Notre objectif n'est pas de décourager les initiatives en la matière, au contraire, mais de constater qu'en dépit des louables intentions qui entourent la GPEC ou la GPEC-T, les partisans et promoteurs concrets ne sont pas si nombreux qu'on pourrait le croire. Une difficulté, parmi d'autres, réside dans l'ampleur et la temporalité des prévisions supposées fonder une démarche sérieuse de GPEC. Par ailleurs, les démarches de GRH-T observables s'adressent à des profils d'individus potentiellement très différents en niveau de compétence. Les problématiques de sécurisation des parcours professionnels qui accompagnent les démarches de GPEC-T sont donc très différentes selon les personnes concernées par des conversions choisies (pour les ingénieurs d'un pôle de compétitivité, par exemple) ou des difficultés chroniques d'accès à l'emploi (pour des personnes illettrées qui ont travaillé pendant des années dans des entreprises textiles à bas niveau de qualification).

Enfin, grâce à cette prise de recul et à la comparaison de différentes expériences de GRH-T, nous allons extraire ce qu'on pourrait appeler pompeusement des facteurs clés de succès, ou des points de vigilance à adopter pour optimiser nos chances de réussir l'observatoire de l'évolution des emplois et des compétences de la ville de Lyon. Compte tenu du caractère exploratoire de la démarche, ces points seront présentés non pas comme des certitudes « scientifiques », mais comme des intuitions ou des convictions à soumettre au débat.

1. Principes et applications d'une GRH Territoriale

Des publications récentes ont bien montré l'intérêt d'élargir les problématiques (et pratiques) de GRH au-delà des frontières de l'entreprise [1]. Des travaux déjà anciens ont montré également que dans la pratique, l'entreprise n'est pas si étanche et repliée sur elle-même que certaines théories économiques de la firme (cf. la célèbre dichotomie marché (dehors) *vs.* organisation (dedans) l'ont laissé croire.

De fait, le territoire sur lequel une entreprise est crée ou implantée « vit ». On a rarement vu des dirigeants d'entreprises décider d'implanter leur entreprise en plein milieu d'un désert avec la farouche volonté d'être complètement isolé de tout. Le territoire apporte forcément des opportunités, sûrement aussi des contraintes. Mais aucun dirigeant, ni responsable des ressources humaines, ne pourra nier que d'une façon ou d'une autre, il prend en compte le territoire dans ses réflexions et ses actions de tous les jours, ne serait-ce que pour y trouver des clients, et vraisemblablement aussi des collaborateurs.

Au-delà des définitions savantes de la notion de territoire, ce que nous en retenons est la notion de proximité. Un territoire donné est caractérisé par le fait qu'il est relativement restreint : ce n'est pas un pays tout entier comme la France, mais ça peut être un « pays » au sens d'un « territoire présentant une cohésion géographique, économique, culturelle ou sociale, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'emploi destiné à exprimer une communauté d'intérêts économiques, culturels et sociaux de ses membres et permettre l'étude et la réalisation de projets de développement [2]. La notion de **bassin d'emploi** telle qu'elle est définie par l'INSEE est intéressante car il correspond à un « espace géographique cohérent où se réalise l'essentiel des rencontres entre offres et demandes d'emploi. C'est là que les entreprises trouvent l'essentiel de la main d'œuvre, que les actifs résident et travaillent » [3].

A ce sujet, les études statistiques disponibles indiquent un rayon d'éloignement entre domicile et travail voisin d'une demi-heure. « Pour la moitié des salariés, la distance domicile – travail est inférieure à 8 km. La durée moyenne des navettes domicile-travail, si elles s'effectuaient toutes par la route, serait de 26 minutes en heure creuse et de 32 minutes en heure pleine. La

[1] Voir notamment M. Leboulaire, M. Dégruel, C. Defélix, C. Retour, « Nouveaux territoires, nouvelle DRH ? Quand la GRH se territorialise ». Entreprise & Personnel, n° 288, avril 2010. L'accord national interprofessionnel (ANI) du 14 novembre 2008 a consacré un article spécifique à la dynamique d'accompagnement au niveau **territorial** et présente le territoire comme un échelon adapté à la définition et à la mise en cohérence de stratégies pour l'emploi et les compétences. Une GPEC menée au niveau du territoire est présentée comme le moyen de compléter la GPEC traditionnelle.

[2] voir la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire (LOADT), dite *Loi Pasqua* du 4 février 1995, modifié par la (LOADDT, dite *Loi Voynet*) du 25 juin 1999.

[3] I. Bories-Azeau et A. Loubès, « Les maisons de l'emploi, un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines ? » Actes du colloque de l'AGRH, Toulouse, 2009.

moitié des salariés ont un trajet qui, en heure pleine, prendrait moins de 18 minutes par la route ; à l'autre extrême, pour 10 %, cette durée dépasserait 59 minutes » [1].

Différentes enquêtes indiquent que la mobilité géographique est plutôt perçue comme une contrainte. En tout cas, elle est peu recherchée spontanément, surtout en fin de carrière (enquête TNS Sofrès pour l'Anact en 2008). « Un salarié préférera le plus souvent changer de secteur d'activité pour rester sur son territoire, plutôt que l'inverse » [2]. Ceci tendrait à montrer que la fidélité des salariés à leur territoire est plus importante que leur fidélité à un employeur ou à un secteur d'activité.

De fait, en Rhône-Alpes, alors que le taux de mobilité professionnelle (changement de métier) est de 20 % (sur un an entre octobre 2005 et 2006), le taux de **mobilité géographique** accompagnant un changement d'orientation professionnelle est plutôt faible : le nouveau lieu de travail ne se situe dans une autre zone d'emploi que pour 7 % des salariés. Le taux de fidélité à la région Rhône-Alpes est encore plus fort, puisque seulement 3 % de l'ensemble des personnes mobiles (en métier) ont quitté la région pendant la période étudiée [3].

Ces constats sont à relier avec la progression de l'activité professionnelle des femmes, qui induisent des phénomènes de double-carrière au sein des couples. Lorsqu'un seul des membres du couple travaille, le reste de la famille s'adapte plus facilement que lorsque les deux conjoints sont tous les deux engagés dans une carrière et apporte chacun une contribution financière au budget de la famille.

L'accession à la propriété est également citée comme facteur de sédentarisation : « 70 % des actifs déclarent qu'ils refuseraient un emploi meilleur que celui qu'ils occupent actuellement si cela devait les obliger à déménager en occasionnant un surcoût financier ; au cours des cinq dernières années, environ 500 000 personnes en recherche d'emploi ont effectivement renoncé à un poste parce que cela les aurait contraintes à accroître leurs dépenses de logement ; 56 % des personnes interrogées indiquent que ne pas être obligé de déménager est un critère « très important » dans le choix d'un nouvel emploi (à titre de comparaison, seulement 48 % estiment qu'être bien rémunéré est « très important ». Dans plusieurs nations (dont la France), l'augmentation du taux de chômage serait concomitante avec la progression de l'accession à la propriété » [4].

Les frontières de ce territoire manquent parfois de netteté et peuvent être à géométrie variable : ça peut être une vallée industrielle : la vallée de l'Arve, par exemple, ou une agglomération : Oyonnax et sa périphérie centrée sur l'industrie du plastique, ou Annecy et Grenoble entourées de leurs montagnes [5].

---

[1] B. Baccaïni, F. Sémécurbe, G. Thomas, « Les déplacements domicile-travail amplifiés par la périurbanisation », INSEE, pôle Analyse territoriale, n° 1129 - mars 2007.

[2] Interview de Isabelle Menant, chef de mission adjointe à la Mission développement des emplois et des compétences (Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle », M. Jaouën, « La territorialisation du travail : des coproductions réussies », *Travail et Changement*, n° 338, juillet/août 2011, p. 7.

[3] M. Bonnet, B. François, « En Rhône-Alpes, un salarié sur cinq a changé d'emploi », INSEE Rhône-Alpes, PRAO, n° 114, juin 2009.

[4] R. Bigot et S. Hoiban, « La mobilité professionnelle bridée par les problèmes de logement », Collection des rapports du CRÉDOC n°274, juin 2011.

[5] Nous citons ces villes car elles hébergent des expériences de GRH-T, soit sous la forme de prêt de personnel inter-entreprises à but non lucratif, soit sous la forme de conventions de mise à disposition ou encore de PMR (pôle de mobilité régional).

Mais le territoire en question peut être beaucoup plus restreint comme dans le cas du centre commercial de la Part Dieu qui regroupe en un lieu très concentré (125 000 m²) 260 boutiques dans lequel travaillent des milliers de salariés (3 500) dont le contenu et les conditions de travail, ainsi que les compétences mobilisées sont assez proches les unes des autres. Cette triple proximité (spatiale, économique et sociale) est remarquable et offre de formidables opportunités pour gérer intelligemment les ressources humaines présentes sur ce site, notamment dans la double perspective de mutualisation souple (flexible) des ressources humaines pour les employeurs, de progression et transfert de compétences, et de sécurisation des parcours professionnels pour les salariés [1].

Il existe également des dispositifs très localisés (un chantier) et provisoire tels que des groupements momentanés d'entreprises solidaires (GMES) dans le secteur du BTP [2]. A défaut d'une mutualisation explicite des RH au sein de ces GMES, il existe une éthique de non débauchage dans le secteur des services associés au nucléaire. C'est une forme de **coopération** originale, consistant ici, a minima, à ne pas se nuire c'est-à-dire à ne pas se débaucher mutuellement les salariés des autres entreprises ; lesquelles sont tellement proches qu'elles travaillent sur les mêmes chantiers (en l'occurrence de la maintenance de sites nucléaires).

Au-delà des frontières – discutables - du territoire, ce qui nous semble intéressant réside dans les interactions qui se jouent entre les acteurs de ce territoire. Précisément parce que celui-ci est relativement restreint, une certaine proximité**,** sous des formes multiples et combinées, va jouer et permettre des formes de coopération très variées.

La **cooptation** peut ainsi être considérée comme une forme de coopération entre une entreprise et ses salariés lorsque le DRH invite (avec parfois une récompense pécuniaire à l'appui) ses collaborateurs à solliciter et identifier dans leur entourage (familial, amical, scolaire, professionnel, de voisinage, de réseaux divers, etc.) des futures recrues potentielles. Le phénomène de proximité joue ici à plein : le collaborateur trouve parmi ses « proches » dans tous les sens du terme, des personnes susceptibles de venir travailler dans l'entreprise où il(elle) est lui-même. Il y a bien coopération, à la demande initiale de l'entreprise qui fait jouer à chacun de ses collaborateurs le rôle de tiers et d'intermédiaire pour attirer de nouvelles recrues en recherche d'emploi ou de changement professionnel. La logique triple-gagnant (convergence d'intérêts) mérite d'être soulignée car elle n'est pas si fréquente [3]. Une réponse

[1] Pour l'instant, il est question de mettre en place un CHSCT de site ; les employeurs de leur côté sont fédérés au sein d'un GIE (voir J. Druguet, « Le défi des nouveaux travailleurs », *Acteurs de l'Economie Rhône-Alpes*, juin 2010, p. 56). Mais on pourrait imaginer des initiatives bien plus ambitieuses pour ce lieu de vie et de travail. Pourquoi pas une crèche pour les salariés parents du site ; des possibilités de combiner plusieurs temps partiel en un temps plein partagé entre plusieurs boutiques pour les salarié(e)s qui le souhaitent, etc. ?

[2] Le groupement momentané d'entreprises est devenu un mode fréquent de d'évolution des marchés de construction. Il présente l'avantage de permettre à des entreprises de s'unir de manière occasionnelle par la simple signature d'une convention tout en gardant leur indépendance. Dans cette configuration, le maître d'ouvrage n'a qu'un seul interlocuteur « le mandataire » qui centralise entre ses mains l'organisation du chantier, ce qui a pour conséquence de rationaliser les dépenses et donc de réaliser des économies. Ainsi, les membres du groupement peuvent se prêter entre elles des engins et du matériel pour éviter d'en acheter ou d'en louer. Nous ignorons si la mutualisation des ressources peut porter également sur les salariés.

[3] L'entreprise en manque de ressources humaines trouve à peu de frais des recrues avec une très forte probabilité d'adéquation entre la culture de l'entreprise et les valeurs du nouveau collaborateur coopté par un de ses salariés. Le salarié en poste est probablement heureux de faire plaisir à l'un(e) de ses proches en lui procurant en emploi dans une entreprise dans lequel il-elle est sûr d'avoir au moins une connaissance. Et celui ou celle qui vient d'être coopté est vraisemblablement heureux de trouver un emploi dans une entreprise qu'il connaît par l'intermédiaire de quelqu'un en qui il a confiance.

possible à des difficultés de recrutement sont à l'origine commune des pratiques de cooptation et des logiques de GRH-territoriale.

L'essaimage constitue une autre forme de coopération faisant jouer un rapport de proximité et de coopération. En effet, l'essaimage consiste pour un employeur à aider de différentes manières possibles (financière, commerciale, prêt de machines, logistique, conseils divers, etc.) un de ses salariés entrepreneur à créer son entreprise. Une recherche doctorale consacrée à l'essaimage en PME [1] a permis de montrer à quel point les phénomènes de proximité jouent de façon très intense entre l'essaimant (patron) et l'essaimé (salarié) : l'essaimé qui entreprend s'inspire de son ex-patron qu'il cherche à imiter (donc une proximité identitaire) ; il reste souvent sur le même territoire (proximité géographique) où il a déjà ses attaches ; il reste souvent sur le même secteur d'activité que son ex-employeur puisqu'il cherche à valoriser une expérience ou expertise professionnelle acquise dans son entreprise d'origine (proximité sectorielle) ; enfin, il est fréquent que l'essaimé travaille, du moins au début, en sous-traitance pour son ex-patron qui peut ainsi apporter une aide au lancement de l'activité de son ex-salarié, et avec qui il peut continuer à travailler (coopérer) dans une relation de sous-traitance (donc, une proximité logistique).

La coopération peut également prendre la forme de démarches de concertation. Des clubs de DRH qui échangent régulièrement sur leurs pratiques, leurs préoccupations, qui se donnent des conseils constituent une forme de GRH ancrée dans le territoire qui déborde des strictes « cloisons » de l'entreprise. Les relations de mise à disposition ne sont plus si anecdotiques dans le cadre de relations de sous-traitance, typique de la notion d'entreprise étendue. Ces mises à disposition, qui bouleversent les frontières classiques de l'entreprise, amènent les responsables à devoir se concerter pour évaluer les employés hébergés chez les clients et aussi pour harmoniser les niveaux de rémunération entre les différentes entreprises amenées à travailler ensemble. Des concertations ont également lieu parfois directement entre employeurs (ou à l'initiative des cabinets d'outplacement) dans des situations de reclassement de salariés chez des employeurs voisins. L'entreprise étendue et l'intensité des coopérations inter-organisations sur un site donné amène parfois les différents partenaires à se concerter sur des questions d'hygiène et de sécurité : « A St Nazaire, l'employeur STX, dont les 2 700 salariés travaillent chaque jour aux côtés de plusieurs autres milliers de personnes relevant d'une soixantaine de partenaires, a créé une instance de dialogue social de site et une commission paritaire d'hygiène et de sécurité pour la co-activité » (Leboulaire et *al.*, *op.cit*. p. 10, 21).

Un cran au-delà de la concertation, on discerne des pratiques de mutualisation qui confirme un niveau supérieur de coopération entre partenaires économiques d'un même territoire. Cette mutualisation peut concerner des partages de commandes ou d'activité entre concurrents voisins, qui se répartissent de façon relativement informelle et souple de l'activité, sur une base de confrérie plus que de concurrence belliqueuse. La mutualisation peut amener les acteurs d'un territoire à créer une crèche inter-entreprise ou des maisons du travail saisonnier (MTS) [2]. La mutualisation peut porter également sur les ressources humaines plus

[1] E.M. Laviolette, « L'essaimage en PME : enjeux et modalités », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin, juin 2005.

[2] Initiatives mentionnées dans le cadre du Pôle Economique Saint-Charles (PESC) à Perpignan : Avec 560 entreprises et près de 9 000 emplois, le PESC est la première plateforme européenne de fruits et légumes. Il est dit que l'ensemble des partenaires du PESC souhaite s'engager dans l'élaboration d'une véritable GPEC interentreprises au niveau local. Voir « GPEC – GPEC Territoriale. Repères pour l'action en Languedoc Roussillon », ARACT Languedoc Roussillon, 20 août 2010.

directement, dans des dispositifs encadrés de type groupement d'employeurs (GE ou GEIQ : groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification ; ETTP : entreprise de travail à temps partagé [1]), coopératives d'activités, ou de prêt de personnel inter-entreprise à but non lucratif (article L 8241-2 du code du travail). Ces dispositifs sont ceux qui ont le plus d'impact concrets sur les salariés et qui sont les plus « spectaculaires » puisqu'ils permettent d'expérimenter une forme de mobilité professionnelle : changer d'entreprise, sans changer de territoire, tout en conservant les avantages du contrat d'origine dans le cas du prêt de personnel ; ou travailler chez plusieurs adhérents de façon partagée tout en ayant qu'un seul contrat de travail à temps plein régi dans le cadre du groupement d'employeurs, par exemple. Mais le volume des salariés concernés par ces démarches restent dans toutes les expériences connues extrêmement modeste (détachement de personnel dans le pôle de compétitivité Minalogic à Grenoble, Model 74 à Annecy [2], les GE en général etc.). D'autres démarches de mutualisation concernent le partage des investissements de formation (volet RH) ou des coûts de recherche et développement entre différentes entreprises d'un même territoire. Une autre forme de mutualisation concerne l'élaboration commune entre plusieurs entreprises ou branches professionnelles de CQPI : certificat de qualification professionnelle inter-branches [3]. On voit ici le souci de définir entre plusieurs partenaires d'un même territoire un programme de formation qualifiante mettant en valeur des savoirs requis qui sont communs et transférables. Les diplômés concernés trouvent ici une manifestation concrète du souci de sécuriser leurs parcours professionnels puisqu'ils disposent d'un « passeport » reconnu chez différents employeurs même s'ils n'appartiennent pas au même secteur d'activité. Une dernière forme de mutualisation que l'on peut évoquer est celle du partage de données RH entre différentes entreprises regroupées à l'initiative d'une Maison de l'Emploi et de la Formation (MEF) dans un projet de gestion territoriale des ressources humaines (GTRH) : « L'objectif du projet GTRH au démarrage était de faire de la base de données commune un des piliers de l'outil GTRH. Près de 7 000 salariés sont recensés dans cette base. Les informations sont relatives au genre, à l'âge, au lieu de résidence, à l'ancienneté, au niveau de poste occupé » [4]. Il existe aussi des « bourses d'emploi » qui présentent la liste des postes à pourvoir dans les entreprises du territoire (partenaires de l'opération MODEL 74) et la liste des candidats à la mobilité (prêt de personnel) accompagnée leur CV.

Pour revenir au phénomène crucial de la coopération permis par la proximité inhérente à la notion de territoire, il importe d'y associer les principes essentiels de confiance : ingrédient indispensable (mais non suffisant) qui structure tous les dispositifs dont nous avons parlé : depuis la cooptation, l'essaimage, la concertation jusqu'aux pratiques de mutualisation entre entreprises. Cette confiance est basée sur un minimum de stabilité dans les relations qui n'empêche de la souplesse dans les flux de sollicitation et d'entraide. Celui qui coopte un de ses proches un jour peut être à son tour coopté(e) par une autre de ses relations. Telle entreprise qui donne de l'activité à de ses confrères peut ultérieurement être aidée par le

[1] « Entreprise dont l'activité exclusive consiste à mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leur moyen » Article 22 de la loi de n° 2005-882 du 2 août 2005. A la différence du travail temporaire, le salarié d'une ETTP est réputé être un permanent de l'entreprise (en CDI). Il en est de même pour les salariés des groupements d'employeur.

[2] MODEL : MObilité et Développement de l'Employabilité au niveau Local.

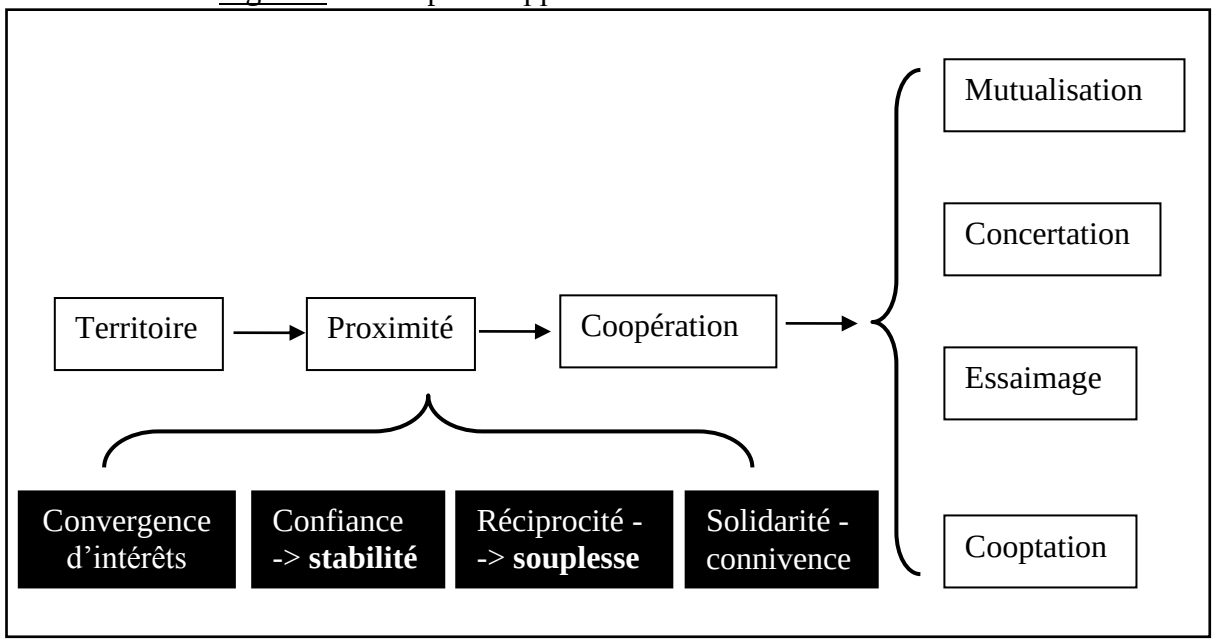
[3] Les compétences validées dans ces CQPI sont dites transversales, c'est-à-dire qu'elles sont communes à plusieurs branches : ameublement, commerce et distribution à prédominance alimentaire, grands magasins et magasins populaires, médicament, métallurgie, papier cartons, travail temporaire, et vente à distance. (MC Bacquer, « Une expérimentation de GTEC pour faciliter les mobilités internes et externes des salariés du secteur textile », Mémoire de Master MAE, IAE –Université Lyon 3, juin 2011, p. 39).

[4] I. Mazzili, « La mise en œuvre d'une gestion territoriale des ressources humaines n'est pas un long fleuve tranquille… » Journée croisée GRH –T et Gestion des compétences, 26 mai 2010, Lyon.

même confrère si celui-ci est à tour débordé. Les transferts de personnels dans le cadre des mises à disposition ou des prêts de personnel inter-entreprises s'opèrent à double sens. Les échanges sont souples et s'opèrent dans une logique de réciprocité. On voit ainsi apparaître de véritables logiques de solidarité à l'échelle des acteurs du territoire, fondées sur des relations d'amitié et de respect mutuel. Les animateurs ou observateurs de tels dispositifs notent l'importance de relations humaines préalables solides : « Au-delà des institutions officielles, le projet repose en grande partie sur des personnes (des DRH) qui se connaissent d'un réseau antérieur, s'apprécient et apprécient également de se retrouver régulièrement pour sortir de leur routine quotidienne » [1]. J. Tixier souligne également que la plupart des membres du pôle de compétitivité System@tic qui ont entrepris une démarche collective de prospective métiers (suite à des difficultés communes de recrutement) ont l'habitude de travailler ensemble. Les acteurs ont déjà réalisé toute l'étape d'apprentissage et de connaissance de l'autre et peuvent donc construire ensemble [2]. Cette logique de solidarité locale et de liens de proximité forts peut-elle aller jusqu'à engendrer une forme de « chauvinisme territorial » ?

Pour résumer les principes clés et les niveaux d'application possibles d'une GRH-T que nous venons d'articuler les uns aux autres, nous proposons ci-dessous la représentation schématique suivante :

Figure 1 : Principes et applications d'une GRH – Territoriale



[1] Compte-rendu de la présentation du dispositif Alliance qui relève d'un projet de GTEC entre 6 entreprises lyonnaises.

[2] « La coopération entre les trois types d'acteurs (entreprises, recherche et formation) met en avant les objectifs de collaboration plus que ceux de concurrence. Sur le terrain, cela prend la forme de réunions fréquentes (comité de pilotage thématiques – 4 fois par an, sans compter les autres réunions) pour réfléchir à la demande de compétences des entreprises, l'offre de formation, et les actions communes à mener au sein du pôle ». J. Tixier, « Les nouvelles pratiques de GRH au sein d'un pôle de compétitivité : la prospective métiers comme facteur de création d'une identité », Journée croisée GRH –T et Gestion des compétences, 26 mai 2010, Lyon.

2. Plusieurs paradoxes entourent la notion de GRH-T

Au-delà des principes assez simples et séduisants qui entourent les intentions et démarches de GRH territoriale ou de proximité, plusieurs paradoxes méritent d'être soulevés qui engendrent une certaine perplexité et quelques étonnements.

2.1. Une mondialisation opportuniste et sans frontière versus des territoires spécifiques et structurants ?

Le concept de **mondialisation** s'est complètement banalisé et fait partie du vocabulaire courant. Le trader la pratique quotidiennement sur les marchés boursiers du monde entier. Le demandeur d'emploi l'évoque pour expliquer la fermeture de son usine et la perte de son travail. De fait, les exemples concrets sont effectivement nombreux et pas toujours rassurants pour les salariés lorsque cela évoque des pratiques de délocalisation ou de dumping social entre des pays différents. La mondialisation peut être plus attractive pour les consommateurs - que sont aussi les salariés ! -, quand elle leur permet d'acheter des produits ou des services moins chers dans des pays à bas coûts.

Cette mondialisation contribue(rait) ainsi à abolir les frontières, à rétrécir l'espace, à tout standardiser, au grand profit d'un libre marché planétaire sans attache et à courte vue.

A l'opposé de cette vision très globale, on insiste donc beaucoup et simultanément sur le **territoire**, en tant qu'unité locale, où se jouent des relations sociales de proximité. Cette proximité géographique, sociale, affinitaire, culturelle, parfois familiale, etc. favorise des relations de coopération, d'échanges, d'entraide, de partage d'informations, voire de solidarité à une échelle très locale. On insiste ici sur les rapports de confiance, sur la stabilité des relations, sur la personnalisation des liens qui peuvent être d'amitié et sur la convergence des intérêts.

Tout oppose ces deux visions. D'un côté, un marché planétaire libre, opportuniste, versatile, standardisé, en perpétuelle évolution et indifférent aux particularismes locaux ; de l'autre, des liens de proximité solides, stables et structurants qui génèrent des identités et des initiatives locales fortes et spécifiques, non reproductibles ailleurs.

2.2. La GPEC : un signal inquiétant de réduction des effectifs vs. un effort louable d'anticipation et de gestion mutualisée des RH à l'échelle d'un territoire, mais aux retombées très modestes

Evoquer la GPEC dans les entreprises ne manque pas d'éveiller au mieux une certaine perplexité quand on regarde effectivement le nombre d'entreprises qui la pratique et le nombre de salariés concernés : « Seulement 16% des salariés appartenant à une entreprise soumise à l'obligation triennale de négocier sont concernés par un accord et moins de 2% des entreprises soumises à l'obligation ont signé un accord [1] ». Les TPE/PME qui concentrent plus des 2/3 de l'emploi en France, connaissent rarement la GPEC.

[1] X. Baron, *A la rescousse des territoires*, Metis, correspondances européennes du travail, 2010.

Au pire, c'est l'inquiétude qui émerge depuis que la loi de modernisation sociale de 2005 a obligé toute entreprise qui procède à des licenciements économiques à justifier de négociations ou d'accords de GPEC avec les partenaires sociaux.

En revanche, dés lors que la GPEC est envisagée au niveau d'un territoire, donc à un niveau qui dépasse celui d'une seule entreprise, il est question d'identifier des compétences, d'anticiper des besoins d'emploi et de formation, de repérer des compétences transférables d'une entreprise à une autre, de sécuriser des parcours professionnels, de prendre en compte les aspirations des individus à ne pas s'éloigner d'un territoire où ils ont leur racine ou à ne pas travailler trop loin de leur domicile. On insiste ici également sur des efforts de mutualisation des ressources entre plusieurs employeurs proches géographiquement, même si leur secteur d'activité divergent.

Alors qu'une GPEC intra organisation peut inquiéter, tout d'un coup, lorsque cette GPEC se territorialise ou sort des frontières d'une seule entreprise, elle devient vertueuse et consensuelle ! Etonnant retournement de perspective !

Une autre surprise réside dans le décalage entre la « beauté » des intentions qui entourent la GRH-T (anticiper, mutualiser, sécuriser : qui peut être contre ?!…) et l'ampleur des réalisations concrètes. La GRH-T reste marginale dans l'ampleur de ses impacts concrets sur l'emploi (voir les effectifs très réduits concernés par le prêt de personnel inter-entreprise à but non lucratif ou celui des effectifs gérés par les groupements d'employeurs [1] et de toutes les formes concrètes que peut prendre la flexicurité : voir la thèse de Anne Cromarias).

Difficile, par exemple, de ne pas voir l'expérience de GTEC au sein de Arves Industries comme un échec : « l'outil est figé », dit-on sobrement [2]. Il est dit que la difficulté provient de la composition des partenaires dont les enjeux sont trop différents. Et qu'en même temps, les entreprises étant concurrentes entre elles, donc identiques ou proches d'un point de vue activité, elles refusent de jouer le jeu du partage des informations et de la mutualisation des ressources humaines. Trop différents ou trop semblables ? La compréhension des causes de l'échec ou de la suspension du dispositif n'est pas simple. (voir Leboulaire et *al.*, *op. cit.*, p. 18-19).

Les initiatives rapportées dans une enquête récente de *Liaisons Sociales* soulignent l'importance de l'investissement et des énergies mobilisées au travers des initiatives territoriales pour maintenir l'emploi et préserver les compétences localement. Cependant, les résultats concrets en termes d'emplois préservés ou créés demeurent modestes et fragiles car soumis à des aléas conjoncturels que personne ne maîtrise en dépit des bonnes volontés : « Séduisante sur le papier, l'opération [initier des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale] n'est pas plus facile pour les élus que pour les patrons. Quelques mois après avoir lancé en 2008, le programme « 6000 compétences » destiné à répondre aux besoins de recrutement d'Airbus, STX et DNCS dans

[1] On dénombre environ 35 000 salariés employés au sein des quelques 5000 GE en France, soit environ 0,14 % de la population active

[2] « L'outil [base de donnés RH accessible par Internet] est peu à peu contesté par les différents groupes d'acteurs. Le réseau n'est à ce jour pas encore stable. Les entreprises n'utilisent pas l'outil GTEC. Les financeurs du projet émettent un avis plutôt mitigé quant aux résultats atteints ; les consultants ont terminé leur mission et transfère l'outil au pôle » (I. Mazzili, *op. cit.* p. 18).

le bassin de Nantes Saint Nazaire, le conseil régional des Pays de la Loire a dû faire marche arrière. La faute à la crise !.. » [1].

A noter le silence assourdissant (du moins à notre connaissance) d'un acteur pourtant essentiel dans cette problématique de GRH territoriale que sont les entreprises de travail temporaire ! Leur cœur de métier n'est-il pas de gérer des emplois et des compétences à une échelle territoriale (celle du périmètre géographique et/ou sectorielle des agences d'intérim). Trouver des entreprises clientes sur un territoire donné en quête de flexibilité, analyser leurs besoins (en volume et en nature) de compétences, attirer simultanément les ressources humaines disponibles sur le territoire en question, analyser leur compétences, tenir compte de leur mobilité, jouer les intermédiaires entre l'offre et la demande de travail local, anticiper l'évolution des métiers, au besoin combler les manques de formation des intérimaires, gérer le potentiel professionnel des intérimaires, etc. ; n'est-ce pas la plus concrète et remarquable façon de faire de la GRH territoriale ?! Nous nous risquons à considérer que si les entreprises de travail temporaire ne sont pas (encore) manifestées face aux initiatives de gestion territoriale ou mutualisées de ressources humaines, c'est qu'elles n'y voient aucune menace concrète pour leur propre activité, compte tenu de la faiblesse des volumes d'emplois concernés, par exemple, par les dispositifs de prêt de personnel inter-entreprises ou de mise à disposition (volontaire) des salariés (dans le cadre de la loi du 30 décembre 2006 sur la sécurisation des parcours professionnels).

2.3. Un système hyper structuré multi institutions vs un ou quelques individus énergiques indispensables porteurs de projet :

Les acteurs territoriaux (et les dispositifs) concernés par la GRH-T sont nombreux et multi-niveaux : ils mêlent les services déconcentrés de l'Etat (la DIRECCTE [2] et les Unités Territoriales, les préfets), les Régions, les Départements, les villes et communautés d'agglomération, les services consulaires (CCI), les chambres de métiers, les syndicats professionnels (branches d'activités), les OPCA, l'AFPA, le rectorat [3] , le Fongecif [4], les Maisons de l'Emploi et de la Formation (MEF), les services publics pour l'emploi (Pôle Emploi, missions locales, structures d'insertion), les CIBC, etc., sans compter les élus de tous bords (maire, conseillers généraux, député, sénateurs) généralement sensibles à la vitalité

[1] Stéphane Bréchaid, « Les élus au chevet de l'emploi », *Liaisons Sociales Magazine*, n° 120, mars 2011.

[2] **DIRECCTE** : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi. « La DIRECCTE regroupe les missions exercées antérieurement par les structures suivantes : DRTEFP et DDTEFP, DRCCRF, les services de développement économique et de métrologie des DRIRE, DRCE, DRCA, DRT, le chargé de mission à l'intelligence économique. La DDTEFP du Rhône est devenue Unité Territoriale du Rhône de la DIRECCTE RHONE-ALPES. Les missions ne sont pas modifiées et les interlocuteurs au sein des différents services restent identiques » (site Internet de l'Unité Territoriale du Rhône).

[3] Dans un dossier consacré à la GPEC territoriale en Languedoc Roussillon (publication de l'ARACT – LR, 20 août 2010, p. 11), le recteur d'académie est sollicité pour expliquer les enjeux de la GPEC et la contribution du rectorat (formation initiale et formation continue) au développement économique et social du territoire. Ce qui donne lieu à des sigles supplémentaires : le SPER (service public emploi régional) et le SPEL (service public emploi local).

[4] Le directeur du Fongécif Languedoc Roussillon est interviewé dans le cadre du dossier publié par l'Aract LR (op. cit.) : « L'ambition du Fongécif est de mettre en place une palette de services destinée à **favoriser la mobilité choisie des salariés**. (…). Les demandes que nous traitons concernent pour 68 % des projets de reconversion, et 32 % des projets d'évolution dans la même entreprise ou le même secteur d'activité ». On peut déduire de ces statistiques que les mobilités choisies par les salariés les amènent souvent à de la mobilité externe, donc à devoir retrouver un emploi ailleurs, potentiellement sur leur territoire d'origine, pour éviter de déménager.

économique et sociale de « leur » territoire, ainsi que les entreprises elles-mêmes dont il arrive parfois que les dirigeants soient en même temps maire de leur commune (cas de Yves Rocher), les représentants des employeurs (MEDEF, CGPME, UPA), les syndicats de salariés, des associations de type GE (Groupement d'Employeurs), des ETTP (entreprises de travail à temps partagé), les coopératives d'activité, les pôles de compétitivité, sans oublier des cabinets conseil spécialisés en GPEC, en reclassement ou en revitalisation de territoire, et des financements européens par le biais des FSE (Fond Social Européen), le FEDER (Fond Européen de Développement Régional).

Le nombre et la variété des acteurs concernés par la GRH-T ne facilitent ni leur lisibilité, ni leur coopération : I. Bories-Azeau et A. Loubès (2009) constatent une difficile coordination d'institutions qui, parfois, entretiennent des clivages. Citant Y. Chappoz (2008), elles notent : « le caractère intrinsèquement contradictoire de toute politique publique locale » (p. 2). Lequel est confirmé pour l'une des Maison de l'emploi qu'elles ont étudiée qui avoue des relations difficiles avec la Région. (p. 12).

Les sigles sont innombrables et rebutants : COPIRE [1], PRDF [2], CBE [3], CTEF [4], COEF [5], CPL [6], CRE [7], CCREFP [8], SRDE [9], CPER [10], EDEC [11], FPSPP [1], CEP [2], OREF [3], CARIF [4], etc.. Il en manque sûrement, et certains sont peut-être déjà périmés ou ont changé d'intitulé.

[1] **COPIRE** : Commission Paritaire Interprofessionnelle Régionale de l'Emploi : elle informe sur la situation de l'emploi et dresse des recommandations sur la formation professionnelle (voir guide d'action 2010, p. 29)

[2] **PRDF** : Plan Régional de Développement des Formations : présenté comme l'outil des Régions pour définir la politique de formation professionnelle à moyen terme

[3] **CBE** : Comité de Bassin d'Emploi : institués dans les années 1980 (donc déjà anciens), ce sont des instances locales d'animation du dialogue social, de concertation et d'action dont l'objectif est de contribuer à l'amélioration de la situation locale de l'emploi et du développement local des territoires. (guide d'action p. 31)

[4] **CTEF** : Contrats territoriaux Emploi Formation. Il est question d'agir au plus près du terrain en matière d'emploi et de responsabiliser les acteurs locaux. Chaque CTEF est piloté par un élu local.

[5] **COEF** : Contrat d'Objectif Emploi Formation. Espace de concertation, d'observation, de propositions et d'orientation de l'action publique en faveur de l'emploi et de la formation, le COEF a permis la formalisation d'un cadre et la mise en cohérence de politiques de formation et d'accompagnement professionnel déjà engagées. Le COEF est arrivé à échéance début 2011 en Rhône Alpes.

[6] **CPL** : Commission Paritaire Locale. Il est question ici de négocier sur des sujets d'intérêt local, plus particulièrement dans les domaines de l'emploi et de la formation professionnelle (voir guide d'action 2010, p. 29)

[7] **CRE** : Conseil Régional de l'Emploi (nouvelle instance créée en 2008), (voir guide d'action 2010, p. 29)

[8] **CCREFP** : Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Institué en 2002 lors de la loi de modernisation sociale, il a pour mission de favoriser la concertation entre les différents acteurs régionaux afin d'assurer une meilleure coordination des politiques de formation professionnelle et d'emploi.

[9] **SRDE** : Schéma Régional de Développement Economique : outil de coordination institué en 2004 pour coordonner les actions de développement économique sur le territoire régional et développer notamment son attractivité.

[10] **CPER** : Les contrats de plan Etats-Régions sont un mode de gestion publique par lequel l'Etat et une ou plusieurs régions s'engagent sur une programmation et un financement pluriannuels autour d'objectifs communs en matière d'aménagement du territoire. Encourager la GPEC dans les entreprises du territoire est un thème récurrent des CPER (MC Levionnais, « Approche GPEC : une nouvelle mission pour les territoire », *La lettre du Développement Local*, septembre 2007.

[11] **EDEC** : Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences. Les organisations professionnelles ou interprofessionnelles peuvent mettre en œuvre avec l'État, dans un cadre contractuel, les 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 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 repose sur deux dimensions complémentaires : le volet prospectif et de déploiement de l'action.

Les entreprises elles-mêmes créent des dispositifs. Les PMR [5] (pôles de mobilité régionaux) en sont en exemple, ainsi que les conventions de mise à disposition, qui prévoient le prêt de personnel inter-entreprises à but non lucratif.

Cette masse de sigles et de structures donne l'impression (l'illusion ?) d'une hyper institutionnalisation des dispositifs, d'un système très mature, rigoureux, bien pensé, optimisé…

Cependant, au-delà de ces structures nombreuses et pas toujours très claires dans la répartition de leurs rôles respectifs et la clarté de leurs enjeux, les observateurs ou participants de ces dispositifs insistent sur l'importance des individus, sur l'énergie, le dynamisme de certaines personnes. Le terme de « *personnalité* » ou de « *personnage* » conviendrait peut-être mieux. Ce sont ces personnes, et non pas les structures, qui portent les projets, qui invitent les parties prenantes, qui animent les réunions, qui inspirent confiance, qui donne envie à chacun d'apporter sa contribution, qui jouent le rôle de locomotive. etc. Ca peut être un(e) élu, une(e) DRH, un(e) directeur de maison de l'emploi, un préfet, un(e) dirigeant d'entreprise qui veut à toute force créer de l'activité dans son village d'origine (Saint Bonnet de Rochefort dans l'Allier, par exemple), qui réalise un Parc Naturopôle Nutrition Santé, lequel décroche la reconnaissance de Pôle d'Excellence Rurale [6]. Ce point semble confirmé par d'autres observations : « *C'est une question de personnes et les projets de territoires dépendent beaucoup de qui est là au bon moment* » (propos d'un directeur de Maison de l'Emploi cité par Bories-Azeau et Loubès, 2009, p. 14).

On imagine la dépense énorme d'énergie qui pèse sur ces individus-clefs, véritables porteur de projet qui doivent coordonner une multitude de structures et d'acteurs locaux qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble.

Il semble donc que le dynamisme, l'implication, le charisme de ces personnes (en tant qu'individus) soient déterminant dans les chances de succès de ces initiatives officiellement collectives. Autrement dit, derrière le caractère officiellement collectif des actions communes ou mutualisées de GTEC se cachent des individus ou individualités essentielles. Au point que lorsque ces individus s'en vont, le projet capote. Ce qui contribue à fragiliser les dispositifs de GRH-T au-delà de l'apparente solidité de leur « charpente » institutionnelle.

---

[1] **FPSPP** : Les fonds paritaires de sécurisation des parcours professionnels sont destinés à faciliter l'accès à la formation des demandeurs d'emploi et des salariés les moins qualifiés. Voir le rapport « GPEC territoriale, Comprendre, Agir, Evaluer, Guide d'action ». DGEFP, mai 2010, p. 26.

[2] **CEP** : contrats d'études prospectives (voir V. Maurage, Le cadre juridique et les évolutions de la GPEC », ARACT LR, GPEC – GPEC territoriale. Repères pour l'action en Languedoc Roussillon, 20 août 2010 , p. 13.

[3] **OREF** : Observatoire régionaux de l'emploi et de la formation (voir guide d'action 2010, p. 28)

[4] **CARIF** : centre d'animation, de ressources et d'information sur les formations (voir guide d'action GPEC territoriale 2010, p. 28)

[5] **PMR** : Pôle de Mobilité Régional qui regroupe de façon paritaire les principales structures mentionnées. Concrètement, les salariés volontaires, tout en préservant leur anonymat, peuvent consulter dans l'espace de travail du PMR (situé délibérément hors des locaux des entreprises membres) des études consacrées au développement économique du territoire, des enquêtes réalisées par les observatoires des métiers des différentes entreprises partenaires. Ils ont aussi la possibilité de bénéficier d'un bilan de compétence et d'étudier la faisabilité d'un projet de création d'entreprise. (Leboulaire, 2009, p. 8, 16).

[6] Voir l'une des études de cas menée par Anne Cromarias dans le cadre de sa thèse consacrée à « la flexicurité dans les petites et moyennes organisations. Enjeux des pratiques et dynamiques territoriales », Université Jean Moulin, novembre 2009.

3. Les difficultés d'une GRH Territoriale ou GPEC Territoriale

Difficulté n° 1 : Le « P » de prévisionnel…

Une difficulté importante dans ces intentions et démarches de GPEC-T réside dans la signification de la lettre P. Il est question de prévoir (gestion prévisionnelle…), donc à une échelle de temps qui devrait être significative pour permettre de préparer des évolutions professionnelles, des mutations, des transitions, des reconversions, des formations, des transferts de savoir suite à des départs à la retraite de personnes détentrices de compétences-clés pour l'entreprise, par exemple. Rappelons que la compétence n'est jamais immédiate, elle se construit de façon lente et progressive, par essai et erreur, en étant confronté de façon relativement stable à des situations de travail structurantes qui comportent toujours un minimum de complexité et d'aléas, et nécessite dans tous les cas, un minimum d'adaptation.

La contradiction entre, d'un côté, des processus de gestion instable de l'emploi (intérim, notamment) et la capitalisation de compétences individuelles et collectives, de l'autre, a déjà été soulignée par ailleurs [1].

Un horizon d'anticipation d'au minimum 3 ans est souvent cité pour faire une GPEC qui présente un intérêt. Or, l'horizon temporel des prévisions en entreprise est parfois très court : « *Notre visibilité est nulle au-delà d'un trimestre… nous faisons des prévisions chiffrées, ce sont des références nécessaires, mais l'expérience a montré que ces chiffres sont rarement confirmés* ! »[2]. Comment anticiper sérieusement face aux incertitudes de toute nature (économique, politique, réglementaire, financière, technologique, etc.) qui pèsent sur de nombreux marchés et de nombreuses entreprises ?

Ph. Contassot [3] résume bien les nuances et proximités sémantiques de termes souvent utilisés dans le cadre de cette GPEC-T : anticipation ou **prévision** (*voir avant*) ; la **prospective** (*voir loin* : il s'agit ici de projeter des tendances, imaginer des possibles, faire des scénarios, et définir une stratégie d'action pour bâtir le futur souhaité) ; la **prévention** (*agir avant* : il s'agit ici de repérer des risques à venir et d'agir préventivement en conséquence [4]). Paradoxalement, précise l'auteur en citant X. Baron : « dans une réalité gestionnaire, la prévention représente des coûts que l'entreprise, par réflexe, cherche à éviter ou à réduire » [5]. Non seulement l'anticipation est difficile, et en plus la prévention coûte cher, serait-on tentés de résumer de façon brutale : à quoi bon en faire ?!... Pourtant si la prévention peut coûter, à combien s'élève le prix des catastrophes qui se produisent quand on néglige la prévention, quelle que soit la nature des catastrophes en question…

---

[1] C. Everaere, « La polyvalence et ses contradictions », *Revue Française de Gestion Industrielle*, décembre 2008 ; C. Everaere, « Les différentes formes de flexibilité appliquées aux ressources humaines et leur (in)-compatibilité, *Revue Française de Gestion*, n° 220, janvier 2012.

[2] Propos d'un DRH cité dans le rapport de H. Rouilleault, « Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier le dispositif de GPEC », La Documentation Française, 2007, p. 45.

[3] P. Contassot, « Anticipation : parent pauvre de la GPEC ? », GPEC – GPEC Territoriale, ARACT Languedoc Roussillon, 20 août 2010.

[4] P. Contassot (*op. cit*.) rappelle que « l'ancêtre » de la GPEC s'appelait la GPPEC : gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences.

[5] X. Baron, « GPEC : sécuriser ou promouvoir les inégalité ? », *La lettre de Métis*, 2 juin 2008.

De fait, cet exercice d'analyse des perspectives d'emploi et d'évolution des parcours professionnels nécessite une grande prudence et modestie quant au degré de fiabilité des prévisions. Par exemple, le secteur des énergies renouvelables (*green business*) était réputé très porteur il y a un peu plus d'un an. Aujourd'hui, compte tenu d'une révision brutale des tarifs de rachats de l'électricité photovoltaïque et des avantages fiscaux liés aux investissements des particuliers dans ce domaine, les commandes et les chantiers ont considérablement diminué. L'ensemble de ce secteur, pourtant jugé très prometteur par les meilleurs spécialistes, connaît aujourd'hui de graves difficultés économiques et sociales.

A l'inverse, l'industrie touristique méditerranéenne a largement profité cet été des incertitudes politiques du Maghreb et des mauvaises conditions climatiques du reste de la France.

Difficulté n° 2 : des partenaires sociaux crispés, ambigus, perplexes ou prudents face à la GPEC en général et la GTEC en particulier.

La crispation des partenaires sociaux à l'égard de la GPEC est palpable dans les extraits suivants : « La GPEC ne doit pas être un plan social déguisé » [1] (propos du secrétaire général CFDT Languedoc Roussillon). « La GPEC ne doit pas être un moyen habile, offert à l'employeur, de licencier sans trop de dégâts ou être associée à des licenciements de restructuration. Elle ne doit pas non plus être conduite dans le cadre d'un processus de négociation non loyale et aboutir à des mobilités subies » (propos du secrétaire général CFTC Languedoc Roussillon). « Trop souvent, la GPEC est mise en place trop tard, dans le cadre d'un plan social » (propos du secrétaire régional CGT Languedoc Roussillon). « La GPEC est encore trop souvent associée au risque de plan de sauvegarde de l'emploi. On a galvaudé le sens de la GPEC. Il est essentiel d'éviter l'amalgame ». (propos du secrétaire départemental FO).

S'agissant de dispositifs officiellement labélisés GRH-T, la CFDT a qualifié de « dérive dangereuse et inacceptable » la proposition de loi UMP visant à encourager dans toutes les entreprises (pas seulement les PME) le prêt de main d'œuvre temporaire [2]. La CGT a également rejeté le texte. Il semble que la CFDT a quelque peu évolué sur le sujet, ou que les avis divergent au sein de la centrale syndicale : au sujet d'une expérience de mise à disposition, système par lequel une entreprise émettrice prête un de ses salariés à une entreprise d'accueil entre plusieurs employeurs d'Annecy, le responsable CFDT Métallurgie Haute Savoie s'exprime ainsi : « *Laisser un tel projet sans représentation syndicale serait risqué. Si la mise à disposition répond à une baisse d'activité, c'est louable. Si c'est pour pallier à un plan social et ses substituer à ses obligations de reclassement, c'est condamnable* ». Il semble que les autres centrales syndicales n'ont pas soutenu le projet [3]. Concernant le prêt de main d'œuvre entre Inoplast et Irisbus à Annonay (l'une des plus importantes opérations connue en 2009 : 80 salariés concernés), l'un des syndicats du territoire a justifié son opposition à l'opération sous prétexte que les salariés prêtés prennent le travail des intérimaires (crainte identique exprimée à Annecy pour l'opération MODEL 74). « *On ne peut pas avoir une main d'œuvre nomade qui erre d'entreprise à entreprise ; ceci a des relents moyenâgeux* », dixit le responsable de l'Unité Régionale FO.

[1] ARACT LR, « GPEC – GPEC Territoriale. Repères pour l'action en Languedoc Roussillon », août 2010, p. 5.
[2] « Emploi : le prêt de main d'œuvre pourrait être assoupli », *20 Minutes Lyon*, 25 mai 2009, p. 15.
[3] L. Jaillard, « Travail en pointillé », *Acteurs de l'Economie Rhône-Alpes*, janvier 2010, p. 66.

La gauche elle-même s'est vivement opposée à la mesure en dénonçant un texte (loi du 9 juin 2009 encourage le prêt de personnel inter-entreprises) qui détruit selon elle les frontières du salariat fustigeant « une sorte d'intérim au rabais » et rétablissant « une forme d'esclavagisme moderne ».

Il est troublant d'apprendre qu'à défaut de crispation, c'est la perplexité qui émerge concernant la perception de la GPEC chez les patrons de TPE-PME : « Les entreprises et les TPE-PME notamment sont souvent dubitatifs face à la GPEC. L'absence de services spécifique dans les petites structures, la difficulté à investir dans des outils ou démarches de gestion font que le dirigeant de TME et PME, se trouve souvent démuni face à l'enjeu, pourtant capital des ressources humaines » (propos du président de la CGPME Languedoc Roussillon). « Les artisans sous-estiment que les compétences sont la première richesse de leur entreprise et sont la source et le levier de leurs projets de développement » (propos du président de l'UPA Languedoc Roussillon). Le MEDEF, de son côté, se demande pourquoi la GPEC a tant de mal à entrer dans les faits. Parmi les explications proposées, l'assimilation de la GPEC et des plans de sauvegarde de l'emploi a rendu le sujet tabou et fait craindre à certains DRH d'agiter le chiffon rouge en abordant la question ». (propos du président de la commission sociale du MEDEF Rhône-Alpes [1].

Concernant les expériences concrètes de prêt de personnel inter-entreprises (Annonay, Annecy), le point de vue des syndicats d'employeurs est mitigé.

L'UPA admet le principe du prêt de personnel (« *On sait que ça pratique chez les artisans de façon informelle par le biais de refacturation L'usage est de mise dans la profession, on ne souhaite pas que cela soit réglementé. Mais nous ne voulons pas participer à des dispositifs qui font de la précarité. La priorité des TPE (très petites entreprises) est de conserver des compétences qui sont longues à acquérir. En cas de baisse d'activité, on préfère mettre les salariés en formation* ».

La CGPME craint la fausse liberté des salariés. Elle semble plus favorable à une démarche pro-active qu'à une démarche réactive à des difficultés conjoncturelles. La CGPME s'intéresse en particulier à des processus de reconnaissance inter-entreprise des compétences pour organiser des parcours sécurisés de mobilité.

Le MEDEF regrette les circonstances de l'expérimentation : une conjoncture de crise (sous-activité, chômage partiel, plans de départ volontaire) n'est pas un bon moment pour expérimenter de nouvelles pratiques de GRH [2].

Difficulté n° 3 : une préoccupation commune de mobilité pour des publics très différents ?

Dans la GTEC ou la GRH-T, a priori tous les publics sont concernés. A la fois ceux, déjà en emploi, qui souhaitent changer de poste ou d'entreprise, de façon provisoire ou définitive (les ingénieurs d'un pôle de compétitivité, par exemple). Mais aussi ceux concernés par l'insécurité professionnelle ou la précarité (les CDD, intérimaires, temps partiel subi, contrat

[1] MEDEF Lyon-Rhône, « Entreprise et création de richesse humaine : pour une GPEC autrement » 2009, p. 4.

[2] Points de vue exprimés dans le mémoire de master de M. Guillot-Rousseau, « Le prêt de main d'œuvre interentreprises : un outil de GRH ou un outil de gestion territorialisée des ressources humaines ? », mémoire de master RHO, IAE – Lyon 3, septembre 2010, p. 76, 77.

aidés, certains travailleurs indépendants,) qui voudraient décrocher un CDI ou un emploi stable à temps plein ; et également les exclus du marché du travail (les demandeurs d'emploi de longue durée), avec parfois des problématiques d'illettrisme [1].

A l'évidence, les problématiques de sécurisation des parcours professionnels sont complètement différentes pour ces trois types de publics, compte du niveau de compétences des personnes concernées et de leur employabilité sur le territoire.

Les ouvriers notamment sont beaucoup plus touchés par des reconversions professionnelles **subies**, tandis que ces reconversions résultent d'un **choix** pour 63 % des professions supérieures et intermédiaires (enquête IPSOS-AFPA 2009).

Le « capital humain » détermine le caractère **choisi** ou **subi** des mobilités

- ***Outsiders***
  - Titulaires des FPE (25 % en incluant les temps partiel)
  - Personnes peu ou pas qualifiées (25 % des actifs)
  - Gestion des « effectifs »
  - Vision à (très) court terme
  - « ***périple*** » professionnel **subi** (galère ?)
  - Situation fragile (concernés par les risques sociaux)
  - Souci d' *AVOIR*…
- ***Insiders***
  - Cadres (15 % actifs) + & professionnels
  - Qualifications, compétences, expertise
  - Gestion des « talents »
  - Vision à moyen terme
  - parcours professionnel **choisi** (**carrière**)
  - Souci d' *ETRE*…

De même, il ressort de différentes enquêtes sur la mobilité (IPSOS en 2009 pour l'AFPA, TNS-Sofres pour le COE ; enquête Insee – Rhône-Alpes), que les outils favorables à la mobilité et la sécurisation des parcours professionnels (CIF, DIF, VAE, bilan de compétences) sont davantage connus et utilisés par les salariés diplômés. Ce qui confirme un clivage entre les populations selon leur niveau d'étude et donc leur employabilité. Le paradoxe étant que les plus vulnérables socialement sont ceux qui connaissent et profitent le moins de ces dispositifs (enquête TNS).

JL Charlot et JM Bergère [2] soulignent ce point et parlent à ce sujet de cloisonnement des politiques, des structures et des dispositifs d'insertion.

Cette variété de publics explique la variété des structures concernées par la GTEC (missions locales, structures d'insertion par l'activité économique, Cap Emploi, entreprises de travail temporaire, CIBC, APEC, etc.). Mais elle ne favorise pas l'obtention d'un consensus sur la nature des problèmes sociaux selon les populations, leur gravité et la recherche d'un dispositif commun pertinent pour toutes les personnes et pour tous les secteurs d'activité.

[1] D'où le recours à des démarches spécifiques de type : CCSP : compétences clés en situation professionnelle pour ces publics particuliers qualifiés de salariés les plus fragiles. Voir MC Bacquer, « Une expérimentation de GTEC pour faciliter les mobilités internes et externes des salariés du secteur textile », Mémoire de Master MAE, IAE –Université Lyon 3, juin 2011, p. 37

[2] JL Charlot et JM Bergère, « La GPEC territoriale à l'épreuve de la pratique », ASTREES, note n° 7, mars 2011, p. 5,6.

4. Intuitions et conditions nécessaires pour « réussir » un observatoire de l'évolution des emplois et des compétences, étape vers une forme de GRH Territoriale

4.1. Des difficultés de recrutement plus structurantes pour générer de la GRH-T que des sureffectifs ?

Il semble que les **difficultés de recrutement** (présentes ou anticipées [1]) rencontrées par les employeurs d'un territoire soit un élément déclencheur plus puissant pour engendrer une action de GRH-T qu'un problème de sureffectif structurel ou conjoncturel.

Autrement dit, les difficultés de nature plutôt économique des entreprises (pour recruter) sont plus mobilisatrices ou déclenchent plus d'initiatives collectives territoriales que les difficultés sociales des salariés touchés par des licenciements.

En se mettant à la place d'une Maison de l'emploi, cela pourrait signifier qu'il vaut mieux être à l'écoute des employeurs qui se plaignent d'éprouver des difficultés à recruter, que des employeurs qui se plaignent (généralement, de façon silencieuse…) d'avoir des sureffectifs.

En conséquence, l'indicateur de suivi des métiers en tension (qui indique l'importance du déséquilibre entre des postes à pourvoir et des demandeurs d'emploi disponibles dans le métier en question) est plus mobilisateur et pertinent pour une GRH-T que l'indicateur « nouveaux inscrits » à pôle emploi.

Voir à ce sujet l'article de *Liaisons Sociales* (juin 2011) : Revitalisation des territoires : les entreprises se bornent à payer ! : « Tenues d'aider à créer des emplois là où elles en détruisent, les grandes entreprises sortent le chéquier, mais laissent consultants et acteurs locaux se débrouiller pour revitaliser les territoires » (p. 34).

Il est impératif qu'il y ait des **problèmes** de recrutement (en particulier) pour espérer « enrôler » des employeurs directs (entreprises) ou indirects (syndicats professionnels de branche) dans un dispositif de GRH-T. Aussi belles soient les intentions, aussi excitant intellectuellement soit le projet, une participation à un dispositif de GRH-T est forcément chronophage. Les participants indispensables que sont les employeurs ne mobiliseront des ressources dans un tel dispositif que si cela les aide à résoudre un problème sérieux comportant un véritable enjeu pour eux. Par exemple, ne pas pouvoir honorer des commandes par manque d'effectifs, ou constater que les produits ou services rendus ne satisfont pas les clients parce que les salariés manquent de formation ou de compétence.

[1] Les propos concernant l'expérience du prêt de personnel au sein de Minalogic à Grenoble mixe les deux perspectives : sureffectif dans le présent, mais volonté de ne pas perdre les ressources humaines locales dans l'avenir : « En permettant un allègement rapide de la masse salariale, le prêt de personnel offre une alternative au PSE ou au chômage partiel. Le fabricant de plaques de Silicium Soitec a combiné le prêt de 20 ingénieurs et techniciens au CEA (Commissariat à l'Energie Atomique) - voisin - pendant 18 mois, à 70 départs volontaires pour réduire de 10 % sa masse salariale. *Nous avons évité les licenciements en préservant les compétences du pôle de compétitivité. Nous étions persuadés que l'activité allait redémarrer en 2010* » Liaisons Sociales Magazine, mars 2010, p. 8 : « Salarié prêté, boss satisfait ».

L'existence d'un problème combiné avec l'espoir que le dispositif contribue à améliorer de façon la plus mesurable possible une difficulté précise et factuelle de recrutement, par exemple, ou d'accès à de la main d'œuvre compétente en général, sont des conditions indispensables, à défaut d'être suffisantes, à la réussite d'une GRH-T.

4.2. Les Maisons de l'Emploi et de la Formation : maître d'œuvre légitime d'un diagnostic partagé de l'évolution des emplois et des compétences du territoire

La Maison de l'Emploi de Lyon témoigne d'un engagement notable dans ce mouvement vers de la GRH-T. Ceci au travers de plusieurs initiatives : son implication dans le projet Alliance (GTEC inter-entreprises), l'animation du groupe GPEC du CTEF Grand Lyon centre et nord, le projet OECL avec l'IAE-Lyon3).

On y retrouve les ingrédients nécessaires d'une GRH-T : convergence d'intérêts d'acteurs locaux divers (Direccte, Région, OPCAs, CCI, Ville de Lyon, branches professionnelles, CIBC, etc.) ; des relations durables basée sur un respect et une confiance mutuelle ; de la souplesse dans le flux d'informations partagées (principe de réciprocité) ; une forme de connivence ou de solidarité territoriale.

4.3. Une diversité sectorielle : condition nécessaire à une GRH-T « dynamique » sur le territoire ?

L'objectif d'un observatoire de l'évolution des emplois et des compétences à l'échelle d'un territoire est d'obtenir une analyse, à l'échelle des secteurs d'activité ou des branches professionnelles présentes sur un territoire donné, du degré de similitude des compétences requises d'un secteur à l'autre **à condition que les secteurs en question connaissent des cycles d'activités contrastés**. Si tous les secteurs d'activité d'un territoire donné sont en déclin (vallée de l'Arve ?), une GRH-T ne présente aucun intérêt, sauf à organiser collectivement les complaintes de chacun ou les « obsèques » économiques et sociales du territoire en question s'il est définitivement condamné. Par contre, si le territoire est composé de secteurs d'activités relativement différents qui connaissent des cycles opposés, alors des flux d'emploi deviennent envisageables et sûrement nécessaires, à la fois pour fournir en RH les **entreprises** du secteur qui se développe sur le territoire. Et aussi pour fournir en emploi et en revenus les **habitants** du territoire touchés par les difficultés économiques de leur entreprise-secteur d'origine qui peut être amené à devoir les licencier par défaut de commande, d'activité, de changement technologique, peu importe les raisons.

C'est dans ce cas de figure qu'une GRH-T peut apporter toute son utilité, en permettant de **repérer des passerelles possibles permettant de passer d'un secteur d'activité, d'une entreprise ou d'un métier à un autre, mais sans devoir déménager**. Cette démarche renvoie évidemment à la question de la sécurisation des parcours professionnels. Mais cette démarche de sécurisation profite autant aux habitants du territoire qu'aux entreprises. Celles qui doivent licencier (et qui le font rarement de gaîté de cœur) apprécieront sûrement de savoir que les personnes qui quittent l'entreprise-secteur n'ont pas besoin de s'inscrire à Pôle Emploi. Et aussi les entreprises qui sont confrontées à des difficultés de recrutement qui peuvent ainsi identifier des viviers possibles de ressources humaines dans les effectifs d'entreprises voisines qui cherchent à licencier de façon « responsable » et/ou provisoire

(dans le cas du prêt de personnel). On peut vraiment être ici dans une logique gagnant-gagnant dans l'intérêt commun de tous les acteurs du territoire.

4.4. Distinguer les métiers génériques des métiers spécifiques

Pour préciser le périmètre des métiers concernés par ces mouvements d'emploi inter-entreprises ou inter-secteurs d'un même territoire, on sait que pour nombre de métiers relativement génériques (comptable, assistante de direction, informaticien, contrôleur de gestion, acheteur, logisticien, qualiticien, responsable marketing, des ressources humaines, par exemple) généralement placés dans les fonctions supports des entreprises, les mobilités professionnelles sont relativement faciles, et s'opèrent régulièrement sans trop de dommages ni pour les individus, ni pour les entreprises.

Les choses peuvent être plus compliquées pour les personnes occupant les métiers qui constituent le cœur de l'activité de l'entreprise. Par exemple, les péagistes pour les sociétés d'autoroute, ou les caissières dans le commerce de détail. A l'évidence, les secteurs d'activité divergent, on n'est pas du tout dans les mêmes branches d'activité. Pourtant, n'y-a-t-il pas une certaine correspondance dans la nature, les conditions, les objectifs, et donc dans les compétences requises pour réaliser le travail d'un(e) péagiste d'un côté, et celui d'un(e) caissière de l'autre.

Cet exemple a été choisi par sa simplicité et aussi parce que chacun a déjà eu affaire à ces métiers, en tant qu'usager des autoroutes ou client d'une grande surface [1]. Il montre typiquement une correspondance possible entre ces deux métiers, officiellement distincts, mais dans les faits proches en termes de contenu de travail et donc de compétences ou d'aptitudes requises.

Le transfert est sans doute plus délicat à opérer pour passer d'un métier de chaudronnier à celui de puéricultrice. Les compétences relationnelles d'un chauffeur de bus qui a transporté pendant des années une cinquantaine de collégiens turbulents dans son véhicule, ne sont pas les mêmes que celles d'un chauffeur routier qui a parcouru seul au volant de son camion les autoroutes d'Europe. Tenir compte de ce paramètre peut être utile dans la perspective d'une reconversion de ces deux chauffeurs, officiellement très proches en termes de métier générique, mais qui n'ont pas mobilisé les mêmes compétences dans l'exercice quotidien de leur métier.

Pratiquer la GRH-T nécessite donc un minimum d'expertise ergonomique pour analyser le contenu du travail et les exigences des métiers (aptitudes physiques, mentales, relationnelles,

[1] Une autre raison pour le choix de cet exemple réside dans les incertitudes qui pèsent sur le métier de péagiste dans les sociétés d'autoroute. Pour preuve, la question n° 688 posée par Jean Claude Leroy le 28 avril 2009 au secrétaire d'Etat aux transports à l'Assemblée Nationale, dont voici un extrait : «M. Jean-Claude Leroy attire l'attention de M. le secrétaire d'État chargé des transports sur l'automatisation programmée des péages d'autoroutes sur le réseau SANEF Audomarois. (…). Un plan d'automatisation complète des péages à l'horizon 2013 va se traduire par la suppression de milliers de postes de travail sur l'ensemble du réseau » (site Internet de l'Assemblée Nationale). Malheureusement, il semble que la question de l'automatisation des caisses soit également à l'ordre du jour dans la grande distribution et risque d'engendrer les mêmes effets sur l'emploi des caissières. Voir notamment le point de vue des partenaires sociaux sur la GPEC territoriale en Languedoc Roussillon (ARACT LR, « GPEC – GPEC Territoriale. Repères pour l'action en Languedoc Roussillon », août 2010, p. 4.

sociales, cognitives, etc.) sujets à transfert, mobilité, évolution ou reconversion plus ou moins radicale.

Le champ des possibles est plus large qu'on ne le croit en termes d'évolution ou de reconversion professionnelle. 30 % des personnes en emploi en 1998 ont changé de métiers en l'espace de 5 ans [1]. Selon différentes enquêtes (AFPA, ANACT), plus d'une personne sur deux a déjà changé de métier au cours de sa vie professionnelle. Ce qui n'est pas négligeable en volume. S'agissant des cas particuliers, nous connaissons tous dans nos réseaux d'amis ou de relations des exemples parfois spectaculaires de reconversion : un chercheur du CNRS en physique nucléaire démissionne et restaure un gite rural dans le Lubéron et vit de l'accueil et de la restauration des touristes de passage ; un consultant en management lassé des interventions de conseil reprend l'exploitation viticole de ses parents, etc [2].

Indiquer le champ des possibles en termes d'évolution professionnelle ; le degré d'identité dans les compétences mobilisés d'un métier à l'autre ainsi que les points de vigilance à surveiller pour exercer un métier a priori identique mais dans un autre secteur d'activité ; les possibilités ou non de se reconvertir dans un nouveau secteur porteur compte tenu des compétences mobilisés dans un métier ou l'expérience déployée dans un secteur d'activité antérieur, tels sont quelques exemples d'apports concrets d'une GRH-T. Il s'agit aussi d'indiquer les opportunités d'emploi dans des secteurs et les métiers porteurs du territoire.

4.5. Croiser les observatoires disponibles et décloisonner les branches professionnelles

Pour cela, une GRH-T nécessite aussi une importante collecte et partage d'informations sur l'évolution économique et ses impacts sur l'emploi des entreprises et secteurs d'activités présents sur le territoire, en lien avec l'évolution démographique des emplois concernés (question des départs à la retraite, en particulier). Certes, il existe de nombreuses structures qui cherchent observer l'évolution des emplois et des métiers. Mais cela se fait généralement au sein d'une branche professionnelle ou d'un secteur d'activité précis, indépendamment des autres branches ou secteurs d'activité du territoire.

Certes également, il existe des études, au niveau territorial cette fois, des mobilités professionnelles, notamment l'étude INSEE Rhône-Alpes PRAO publiée en 2009 (*op.cit*). On y apprend quels ont les métiers les plus stables en 2006 (coiffeurs et esthéticiens), quels sont les métiers les plus mobiles (employés des services divers). Mais la vision est essentiellement descriptive et s'opère à un niveau de grande généralité (que recouvrent exactement les compétences des « employés des services diverses » ?). De plus, ces constats statistiques ne sont pas raccordés à la situation économique des entreprises et des secteurs d'activité du territoire. Il n'y a pas non plus de regards prospectifs quant aux évolutions possibles sur l'emploi des métiers considérés, ni d'analyse comparative dans les compétences requises par les métiers sujets à mobilité.

[1] V. Simonnet et V. Ulrich, « La mobilité entre métiers », Premières Synthèses, DARES, janvier 2009, n° 05-3.

[2] Rencontrer des personnes qui se sont reconverties de façon radicale est l'un des objectifs de l'opération OECL. Le but étant d'analyser comment la décision a été prise, sur quels critères, avec quelle aide, quelles compétences officielles ou officieuses ont été mobilisées, comment les arbitrages ont été réalisés (localisation géographique, temps de formation, impact sur la rémunération, critères de choix du nouveau métier, etc. ?).

On ressent une envie des auteurs de l'étude d'aller sur ce terrain. L'extrait ci-dessous en témoigne : « L'analyse des flux d'échanges entre familles professionnelles a permis de mettre en évidence **des groupes de métiers dans lesquels les transferts de compétences semblent favoriser la mobilité professionnelle.** Un premier groupe peut être distingué, celui des ouvriers travaillant dans le cadre d'un processus de fabrication artisanale ou industrielle. Les échanges sont denses entre eux. Ce sont notamment les métiers des industries de process, de la manutention et des industries graphiques » [1]. Processus de fabrication artisanale ou industrielle, industries de process, etc. : la maille d'analyse est beaucoup trop large pour cerner les problématiques et possibilités de transferts professionnels compte tenu des exigences en compétences des métiers sujets à évolution.

Là où réside l'innovation ou la plus-value d'une GRH-T est dans **l'effort de décloisonnement des branches professionnelles** afin d'analyser – ensemble - les compétences qui sont communes d'une branche à l'autre, les métiers qui sont directement transférables, et les flux d'emploi présents et à venir possibles d'un secteur ou d'une entreprise à l'autre. L'effort réside également dans la capacité à mobiliser les organismes de formation (dont l'AFPA, par exemple ou le GRETA qui font également de la veille prospective sur l'évolution des métiers) pour apporter les compléments de formation nécessaires aux mutations professionnelles, suffisamment en amont des éventuels licenciements. Le tout en se focalisant sur un territoire donné aux frontières discutables (un bassin d'emploi d'un rayon de 30 minutes environ de distance entre domicile et travail) et en intégrant les données démographiques des entreprises ou des secteurs d'activité (perspectives de départs à la retraite, par exemple, et leur degré de gravité selon les besoins d'emploi et de qualification anticipés).

Se pose ici le problème de la transparence des entreprises ou des secteurs d'activité d'un territoire qui préviennent et communiquent ou non, des éventuelles réductions d'effectifs qu'ils envisagent compte tenu de leur perspective d'activité ou des changements structurels internes (automatisation de certaines activités, par exemple). Dans une perspective territoriale, ces futurs licenciés deviennent de futures recrues potentielles pour les entreprises voisines en phase de recrutement (à condition que les compétences convergent un minimum…). Mais à l'échelle de l'entreprise prise isolément, ce type d'information (des difficultés économiques accompagnées de restructurations) peut engendrer des inquiétudes internes et des mouvements sociaux, d'où l'urgence de rester silencieux…[2] Le silence est cohérent à l'échelle de l'acteur entreprise seule, il devient dommageable à l'échelle du territoire, parce qu'en anticipant et travaillant avec les autres acteurs du territoire (entreprises, organismes de formation), il serait possible d'anticiper et de préparer les passerelles professionnelles et les transferts d'emplois.

« Là où la GPEC est souvent synonyme d'ajustement au plus juste des effectifs, voire de firme allégée, la GPEC territoriale cherche, elle, à valoriser des compétences mal identifiées, inemployées ou insuffisamment valorisées ». L'auteur de ces lignes [3] en vient à considérer

[1] M. Bonnet, B. François, « En Rhône-Alpes, un salarié sur cinq a changé d'emploi », INSEE Rhône-Alpes, PRAO, n° 114, juin 2009, p. 2.

[2] L'annonce d'une baisse ou d'un arrêt d'activité peut avoir des impacts négatifs sur un ensemble d'acteurs clés pour l'entreprise que sont ses fournisseurs, ses clients et ses salariés. (Beaujolin-Bellet R., Bergere J-M., Thierry D., « La GPEC : nouvelle illusion ou nouveau départ ? », Développement n° 44, novembre 2006). Opinion relayée dans Liaisons Sociales (mars 2010, p. 8).

[3] S. Michun, « Les spécificités de la GPEC Territoriale » ARACT LR, « GPEC – GPEC Territoriale. Repères pour l'action en Languedoc Roussillon », août 2010.

que la GPEC-T est davantage une **alternative**, qu'une extension ou un complément à la GPEC (intra-muros).

4.6. Agir au niveau des branches ?

Une action au niveau des branches vaut mieux qu'une action au niveau des entreprises. En effet, une action au niveau des branches ou des syndicats professionnels est un moyen de toucher le très grand nombre de petites entreprises (de moins de 300 personnes) non concernées par l'obligation de négocier sur la mise en place d'un dispositif de GPEC et qui manque d'outils et méthodes pour faire de la GPEC.

On ne pourra jamais contraindre une entreprise d'agir au niveau de son territoire si elle n'en a pas envie. Peu d'entreprise font vraiment de la GPEC. Et celles qui en font n'ont pas spontanément envie de partager les informations précieuses ou critiques sur leur GPEC.

En agissant au niveau des branches, on dispose de données en principe fiables (celles qui remontent des adhérents), sur l'évolution des besoins d'emploi compte tenu de l'évolution globale du secteur lui-même (stable, en déclin, en progression), sur les métiers stratégiques (indispensables aux entreprises), sur des métiers à recrutement difficile (main d'œuvre insuffisante dans le métier en question), sur des métiers sensibles (pour lesquels une longue période d'apprentissage est nécessaire), sur des métiers nouveaux, sur des métiers en transformation, sur des métiers en déclin ayant vocation à disparaitre, etc..

De plus, en agissant au niveau des branches, on évite l'écueil de la non coopération entre entreprises directement concurrentes (car appartenant logiquement au même secteur d'activité).

De facto, les branches ont une approche territoriale, ne serait-ce qu'en dénombrant sur un périmètre donné (donc une forme de cartographie) les employeurs concernés par la branche d'activité. Sans doute, ces périmètres ne cadrent pas forcément avec les bassins d'emploi correspondant à la distance qu'un salarié parcourt en moyenne (environ 30 minutes en temps de trajet) entre son domicile et son travail. Mais ce n'est pas grave en soi, les ajustements de périmètres peuvent se faire au gré des problématiques.

On peut supposer que les branches professionnelles ont le souci de rendre service à leurs adhérents. Mener des analyses prévisionnelles, anticiper les évolutions du secteur et ses impacts sur l'emploi et les compétences, recenser l'offre de formation disponible en lien avec les métiers en tension, éventuellement co-construire des programmes de formation, valider des parcours modulaires qualifiants (PMQ) avec l'Education Nationale, mener des actions d'information pour attirer de la main d'œuvre, etc. font partie de leurs objectifs. Par définition, en principe, les branches professionnelles sont détachées des contraintes opérationnelles immédiates que connaissent les entreprises. Elles sont donc en mesure de prendre de la hauteur, de raisonner sur une temporalité plus longue que celle des entreprises, d'avoir une vision plus globale et synthétique des réalités économiques et sociales de leurs adhérents. Elles peuvent ainsi jouer un rôle important dans l'anticipation des évolutions des emplois et des compétences (au sens générique de métier) de leur secteur d'activité.

Des observatoires prospectifs des métiers dans l'assurance, par exemple, peuvent apporter une vraie valeur ajoutée pour les organismes de formation, pour les salariés actuels ou intéressés par le secteur, etc [1]. De plus, si des branches professionnelles différentes mais d'un même territoire acceptent de coopérer, et si ces branches connaissent des situations économiques contrastées (sureffectifs vs. difficultés de recrutement), alors elles pourront analyser l'ampleur des correspondances (stricte identité, relative proximité, totale différence) dans les compétences mobilisées au travers de l'exercice des métiers en question. Elles pourront ainsi organiser, anticiper, préparer, sécuriser des transferts de RH inter-branches à l'échelle du territoire, en mobilisant si nécessaire des organismes de formation de type Afpa, en apportant ainsi une vraie valeur ajoutée à leurs adhérents. C'est ce que semble faire Transver'al.

4.7. Quelle focale pour l'analyse initiale des compétences requises / disponibles ?

Dans une approche territoriale, la notion de compétence, au sens d'une analyse extrêmement fine de l'adéquation entre une personne singulière et une situation de travail spécifique, peut poser problème. Seuls les managers de proximité sont en mesure d'avoir cette finesse d'analyse en constatant, jour après jour, comment telle personne « tient » tel poste de travail. Ce concept de compétence oblige à analyser les choses à un niveau de détail où il n'est pas possible d'aller à l'échelle du territoire. Il est préférable d'analyser les choses à un niveau plus global ou agrégé en termes de qualification, habilitations, métier, connaissance ou aptitudes particulières requises, éventuellement expérience. Autant d'éléments que l'on trouve exprimés typiquement dans des offres d'emploi qui suffisent pour établir un premier contact entre l'offre et la demande de travail.

Quand ce premier contact est établi, il est possible ensuite d'approfondir l'analyse afin de repérer dans l'histoire personnelle des candidats des activités (loisirs, occupations diverses, passions, activités de bénévolat, pratiques extra-professionnelles, etc.) pouvant correspondre à des formes de compétences dans le sens aptitudes ou expériences, qui peuvent être déployées dans une nouvelle activité professionnelle [2]. A la question des capacités professionnelles nécessite d'être combinée la question des aspirations, de la volonté ou des envies de rester ou de changer de métier. D'où la nécessité d'un accompagnement personnalisé des personnes en transition professionnelle pour traiter simultanément la double question indissociable des capacités professionnelles objectives et des éléments plus subjectifs que sont les aspirations ou volontés des individus concernés par les transferts. Des experts de l'AFPA en transition professionnelle ou ceux des CIBC seraient ici les bienvenus.

---

[1] Voir par exemple l'interview de Gérard Lobjeois, secrétaire général de l'observatoire des métiers de l'assurance : « Un choc démographique qui affectera toutes les familles de métiers », *Les Echos*, 5 décembre 2006. L'organisation professionnelle Textile Régional (UNITEX) a mis en œuvre un comité stratégique prospectif pluri acteur (dont l'OPCA de branche : FORTHAC) chargé d'anticiper les mutations économiques et technologiques et leurs impacts sur l'emploi et les compétences. (MC Bacquer, « Une expérimentation de GTEC pour faciliter les mobilités internes et externes des salariés du secteur textile », Mémoire de Master MAE, IAE – Université Lyon 3, juin 2011).

[2] Par exemple, la pratique d'un sport est importante, voire déterminante pour être recruté(e) chez Décathlon ; une activité exercée à titre bénévole dans les Resto du Cœur peut constituer une forme d'expérience utile pour travailler ultérieurement dans le milieu social ; s'être occupé d'un parent malade ou d'enfants pendant un certain temps peut constituer une forme de compétence utile pour travailler dans le secteur du service à la personne, etc.

C'est donc au niveau des qualifications : diplôme, aptitude, habilitation, expérience (professionnelle ou extra-professionnelle) qu'on pourra repérer, dans le cadre d'un observatoire GTEC, des transferts professionnels possibles entre différents secteurs d'activité d'un même territoire, sans devoir s'arrêter aux particularités de chaque situation professionnelle ou à chaque histoire ou projet professionnel également spécifique. Dans tous les cas, on peut admettre que n'importe quelle évolution professionnelle (promotion, changement de métier ou reconversion plus ou moins radicale, même un changement d'entreprise avec exercice d'un métier a priori identique au moins dans son intitulé, etc.) induit forcément un minimum d'adaptation de la part des personnes qui réalisent, par choix ou contrainte, ces mobilités professionnelles. Il suffit d'en parler à des intérimaires coutumiers des changements de missions qui peuvent témoigner de la nécessité pour eux de devoir faire un effort d'adaptation à chaque nouvelle mission, même si elles se ressemblent dans leur intitulé générique.

Trouver le bon maillage d'analyse des compétences est important. Il faut à la fois éviter d'être trop large (reproche que l'on peut faire aux analyses INSEE-PRAO sur les mobilités professionnelles en Rhône-Alpes quand il est question de métier des industries graphiques, par exemple ou employés des services divers) ; éviter aussi d'être trop fin à la fois pour échapper à l'effet « usine à gaz » ; et aussi pour éviter d'enfermer les personnes dans un chemin de mobilité prédéterminé qui ne serait que la stricte continuation des expériences professionnelles antérieures.

Pour certains métiers, une qualification, un titre ou un diplôme sont indispensables (infirmière, par exemple). Mais il est possible d'exercer de nombreux métiers sans forcément avoir besoin d'un diplôme officiel ou d'une qualification labélisée. Par exemple, un emploi de secrétaire peut être accessible à quelqu'un qui, sans avoir forcément exercé ce métier avant, aurait à la fois envie d'exercer ce métier et auraient des compétences qui s'en rapprochent : rigueur, maîtrise des outils bureautiques, discrétion, maîtrise de langues étrangères éventuellement, etc.). De nombreux acheteurs en entreprise exercent ce métier sans avoir suivi de formation particulière. Que dire des vendeurs, des managers et de nombreux entrepreneurs autodidactes ! Un dispositif de pilotage des mobilités ou des transitions professionnelles doit être souple, ni trop général, ni trop fin pour éviter d'enfermer les personnes dans des parcours standards et prédéterminés.

« L'enjeu est de développer une approche apte à tenir compte de la variabilité propre aux conditions d'exercice des métiers selon les entreprises et les secteurs d'activité pour identifier des aires de transition qui ne se réduisent pas aux espaces de mobilité naturels que forment les métiers. A partir de l'analyse des contenus d'activité de métiers différents, il s'agit de rechercher des connexions en termes de compétences avec d'autres métiers plus ou moins proches et de réfléchir aux modalités de formation et d'accompagnement à mettre en œuvre éventuellement » [1]. L'analyse fine du métier de monteur-cableur chez Thalès Air Systems a permis d'identifier des transitions professionnelles possibles vers des métiers de maintenance, vers des fonctions d'expertise technique, vers des métiers de gestionnaire de flux et de production, en interne dans l'entreprise, mais aussi dans d'autres filiales du groupe, chez les clients, les fournisseurs et les sous-traitants (*ibid*. p. 3).

Les auteurs de l'étude pré-précitée insistent sur la nécessité d'une connaissance précise des métiers sujets à transfert ou mobilité professionnelle. Les intitulés génériques sont parfois

[1] S. Mahlaoui, JP Cadet, M. Rousseau, « Analyser les métiers en entreprise pour gérer les mobilités », Bref, CEREQ, n° 249, février 2008, p. 2.

trompeurs et sujets à contresens. Il importe d'avoir le même langage et de se mettre d'accord sur le contenu des métiers. Et il importe également de tenir compte du fait que les passerelles sont instables et doivent être reconstruites en permanence au rythme de l'évolution même des métiers et de leur contenu.

Le code ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et de l'Emploi) fournit déjà une aide précieuse pour « dégrossir » le sujet en identifiant, pour chaque métier, des aires de mobilités professionnelles possibles selon la proximité des compétences requises.

4.8. Les difficultés et limites du prêt de personnel (provisoire) inter-entreprises à but non lucratif

Une démarche de GPEC territoriale a davantage de chance de produire des résultats si les transferts d'emplois entre branches professionnels ou entre entreprises différentes d'un même territoire se font de façon « définitive » (telle personne exerçant tel métier rompt son contrat de travail avec l'entreprise A pour aller se faire embaucher dans l'entreprise B), que de façon « provisoire » dans le cadre d'un dispositif de prêt de personnel inter-entreprises à but non lucratif, par exemple (principe des « vases communicants » selon la formule de Jean Pierre Anciaux, député de Saône et Loire et promoteur avec Bernard Gérard (député du Nord) et Jean Frédéric Poisson de la loi du 9 juin 2009 concernant le prêt de personnel interentreprises à but non lucratif dans l'optique « d'encourager la mobilité professionnelle »).

A l'usage, ces dispositifs (prêt de personnel provisoire) se révèlent très complexes à gérer et concernent un très petit nombre de salariés (quelques dizaines, selon les expériences). Contribuent à la complexité de ces dispositifs de nombreuses questions :

- la problématique de la durée des sureffectifs (en principe provisoire, mais incertaine car conjoncturelle) et la durée incompressible de séjour des salariés mis à disposition chez l'entreprise d'accueil, compte tenu des propres besoins en RH de cette dernière ;
- pour l'entreprise accueillante, comment intégrer dans des logiques de compétences collectives et durables des salariés prêtés de façon provisoire ?
- l'éventuelle question de la période d'essai ?
- la prise en charge de la formation au nouveau poste ? (prise sur le DIF dans le cas d'Inoplast à Annonay)
- règles de confidentialité, clause de non concurrence pour les salariés prêtés dans des entreprises voisines potentiellement concurrentes ?
- la problématique du volontariat des salariés candidats à la mise à disposition en phase avec les besoins de maintien des compétences dans l'entreprise d'origine (des cas de refus de mobilité de la part d'entreprises existent, alors même qu'il y avait des candidats et que des postes étaient à pourvoir chez des entreprises voisines)
- la question des entretiens d'évaluation des salariés détachés : qui évalue les salariés détachés, selon quels protocoles, et comment la nouvelle expérience professionnelle acquises dans l'entreprise d'accueil est-elle reconnue ?
- la gestion des retours : crainte que les personnes MAD réclament une réévaluation de leur salaire à leur retour, ou demandent une intégration définitive dans l'entreprise d'accueil ;
- incertitudes des salariés sur les conditions de leur réintégration ;
- comment va réagir le collectif de travail au moment du retour du collège détaché ?

- problématique de la représentation syndicale des personnels et de l'éventuelle continuité des mandats syndicaux ;
- la responsabilité de la prévention et des accidents du travail ;
- problématique du calcul des droits à la participation et à l'intéressement, etc [1].

On peut regretter qu'il n'y ait pas d'étude précise (à notre connaissance) sur la perception directe des personnes qui ont « goûté » au prêt de personnel inter-entreprise à l'issue de leur expérience. Cela permettrait de savoir si les salariés en question y trouvent leur compte et de quelle manière…

De façon très surprenante, l'auteure de l'étude précitée sur le prêt de main d'œuvre en Ardèche (prêt de personnel entre Inoplast et Irisbus) souligne (p. 70) l'absence de liens entre cette opération et une convention de revitalisation du territoire en cours qui concerne pourtant au premier chef l'une des entreprises touchées par les sureffectifs, qui participe pourtant au financement à hauteur de 60 %. Ni la responsable RH de l'entreprise, ni les partenaires sociaux (représentants de salariés) n'établissent de lien entre les deux dispositifs ! Un peu comme si le prêt de personnel inter-entreprises n'avait pas de lien avec le territoire, dont les deux entreprises concernées sont pourtant les deux plus importants employeurs. Ni la CCI du Nord Ardèche mandatée pour conduire la convention de revitalisation (budget de 500 000 Euros), ni le CTEF Nord Ardèche n'ont été impliqués dans l'opération ! Autre surprise, le groupe (Ivéco) auquel appartient l'entreprise accueillante (Irisbus) ne veut pas communiquer sur l'opération qui se termine brutalement, mais trouve un prolongement sous la forme d'une mobilité inter-entreprise mais en interne au sein du même groupe : « la solidarité territoriale s'arrête là où commencent les intérêts du groupe » (*ibid*. p. 48).

La question de la concurrence avec l'intérim posée par certains acteurs territoriaux est très intrigante : « *clairement les entreprises utilisent le prêt de personnel comme l'intérim, mais cela coûte moins cher* » (*ibid*., p. 80). La référence à l'intérim indique une logique conjoncturelle à court terme d'adaptation des volumes et des flux d'emplois entre plusieurs entreprises d'un même territoire, sachant que les volumes d'emplois concernés demeurent très modestes (quelques dizaines). Mais on ne peut que s'étonner de l'absence de logique prévisionnelle. Qu'est devenu le « P » de GPEC territoriale dans ce dispositif ?

Le « P » a clairement disparu dans l'opération MODEL 74 à Annecy (qui relève aussi du prêt de main d'œuvre inter-entreprises) : « contrairement à la majorité des projets de GTEC, l'expérimentation MODEL 74 ne comporte pas de volet prospectif. Le porteur de projet ne souhaitait pas réaliser d'études en amont, dressant un état des lieux du territoire et de ses compétences pour établir des scenarii d'évolution. Pour lui, l'expérimentation elle-même constitue l'étude, à travers laquelle, les grandes tendances d'évolution du territoire, de ses besoins et de ses ressources, apparaîtront spontanément » [2].

D'autres constats éveillent l'attention. Contrairement aux intentions affichées, les salariés des entreprises, pourtant signataires des accords de GTEC (prêt de personnel inter-entreprises),

[1] M. Guillot-Rousseau, « Le prêt de main d'œuvre interentreprises : un outil de GRH ou un outil de gestion territorialisée des ressources humaines ? », mémoire de master RHO, IAE – Lyon 3, septembre 2010.
[2] ML. Wiart, « GTEC : étude de l'expérimentation du prêt de main d'œuvre Model 74 », mémoire de master RHO, IAE Lyon – Université Lyon 3, septembre 2010.

sont peu ou pas directement [1] informés de la possibilité qui leur est offerte d'être détachés dans des entreprises voisines !

A la réflexion, les logiques de prêt de personnel relève d'une forme de GRH-T ou de GTEC (gestion territoriale des emplois et des compétences) sur le principe d'une forme de mutualisation supposée être flexible ou ponctuelle des RH qui « naviguent » d'une entreprise à une autre au sein d'un même territoire. Mais à l'usage, le prêt de personnel se révèle compliqué à organiser, ce qui peut expliquer le très faible volume de personnes concernées. De plus, lorsque la conjoncture se retourne (redémarrage de l'activité dans les entreprises en sureffectifs, ce qui semble s'être produit à Annecy), c'est tout l'intérêt du dispositif de prêt qui s'estompe, puisqu'il faut rapatrier les effectifs prêtés, ce qui n'arrange pas forcément ni les entreprises d'accueil, ni les salariés prêtés.

A retenir l'une des conclusions provisoires de l'expérience de Model 74, selon laquelle « les freins proviennent plus des entreprises que des salariés » (point de vue exprimé par l'initiateur de l'opération à Annecy) [2]. Etonnante conclusion sachant que l'initiative émane des entreprises qui ont adhéré au projet et ont signé une convention cadre !

Ainsi, cette GRH-T semble complètement distincte d'une logique de GPEC territoriale qui incorpore un effort commun d'anticipation et de transfert (définitif ou structurel) de compétences entre des entreprises ou des branches d'activité d'un même territoire.

Ne vaut-il pas mieux pas concevoir une GTEC pour des variations structurelles et certaines d'emploi plutôt que pour des variations conjoncturelles et aléatoires d'activité ?

4.9. Analyser et anticiper les transferts – structurels - d'emplois et de compétences entre les branches

L'expérience alsacienne de Tranvers'Al, entamée fin 2008, nous paraît de ce point de vue exemplaire d'une GPEC territoriale qui combine les différents principes vertueux que nous avons cernés jusqu'à présent.

Le territoire mobilisé est celui d'un **bassin d'emploi** regroupant en l'occurrence trois MEF (Mulhouse, Saint-Louis, Thann) dans un rayon d'environ 30 Km autour de Mulhouse (la MEF de Mulhouse étant à l'initiative et le pilote de l'opération).

Diversité sectorielle : alors que le dispositif était centré au début sur le secteur textile, quatre autres secteurs ont rejoint le dispositif : services à la personne, BTP, hôtellerie et restauration, métallurgie.

L'action implique les **réseaux professionnels et branches d'activité** (Union des industries textiles, Pôle textile Alsace, UIMM, FF BTP 68, CAPEB, UIC), et non pas les entreprises elles-mêmes. Les acteurs institutionnels « classiques » sont présents (Direccte, pôle emploi,

[1] Certes, les projets de prêt de personnels inter-entrepris sont présentés en CE et CCE, mais pas directement aux salariés. Compte tenu de la position un peu ambiguë, et parfois nettement hostile des partenaires sociaux sur ces opérations, on peut comprendre la faible diffusion de l'information auprès des salariés, via le canal des organisations syndicales. Plus troublant est le peu d'empressement (et dans certains cas, le silence complet) de certains DRH, pourtant partenaires, à faire connaître l'opération à leurs salariés.

[2] ML Wiart, *op. cit*. p. 46.

CCI, CMA, les 3 MEF), ainsi que les syndicats salariés et patronaux, et les acteurs de la formation (les OPCA : Forthac, Agefos PME, Opcalia, Fongecif, etc.). La convergence d'intérêt est manifeste également, au bénéfice commun du territoire et de son dynamisme économique et social.

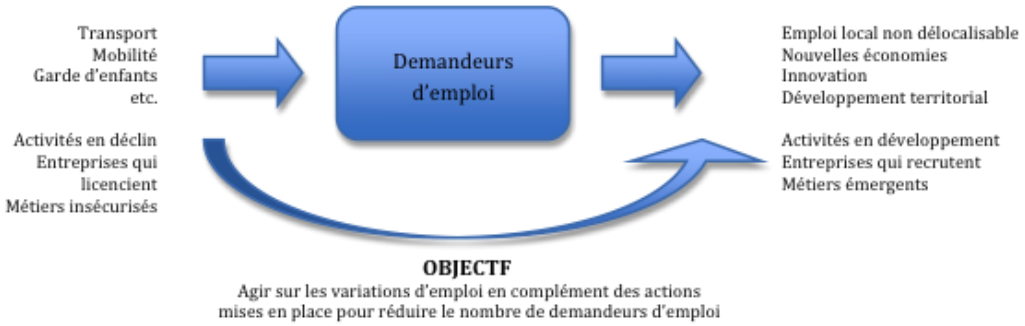
La démarche repose sur un objectif de **transition professionnelle** (un aller simple plutôt qu'un aller-retour) et non pas de mobilité réversible d'une entreprise (ou d'un secteur) à une autre, comme dans le cas du prêt de personnel inter-entreprise (Annecy et Annonay).

Ce sont les difficultés économiques structurelles d'une grande entreprise alsacienne du secteur textile (DMC) qui engendrent des prises de contact successives entre la CFDT du secteur (habillement, cuir et textile) et la Maison de l'Emploi et de la Formation (MEF) de Mulhouse qui était déjà engagée dans l'analyse des emplois du territoire notamment dans la filière automobile.

Connecter ces difficultés économiques à l'évolution des besoins d'emplois et de compétences des autres entreprises du territoire, agir en faveur de la sécurisation des parcours professionnels des personnes concernées par les licenciements à venir, sont à l'origine de l'initiative : *ne pas agir uniquement sur les stocks, mais aussi sur les flux* (selon la formule du directeur de la Maison de l'Emploi) ; comme le résume le schéma ci-dessous :



La démarche intègre également la population des demandeurs d'emploi (en stocks de ressources humaines disponibles sur le territoire) et les éventuelles problématiques sociales d'accès ou retour à l'emploi pour les populations concernées, en tenant compte aussi des perspectives économiques locales et des opportunités d'emplois qu'elles peuvent générer :



Un important travail d'échanges d'information (sur les diagnostics des entreprises ou des secteurs) et de coordination (« qui fait quoi ») a été réalisé et permis par une connaissance préalable des acteurs du territoire. Des outils informatiques ont appuyé ce travail de partage et de mise en commun d'informations (site Internet : www.transversal-sudalsace.fr ; espace numérique de travail, documents en ligne).

Partage d'informations, principe de confiance mutuelle et de réciprocité : le Forthac (OPCA du textile) a fourni beaucoup d'informations sur la situation économique et sociale du secteur. Lesquelles informations ont été croisées avec les OPCA des autres branches du territoire afin de détecter des flux d'emplois complémentaires (des besoins ici, des excédents là) et des natures de compétences compatibles.

Mutualisation des services et meilleure connaissance de la contribution des autres acteurs du territoire : chaque acteur (dont Pôle Emploi) peut continuer son travail, en ayant une meilleure connaissance des apports des autres structures et proposer ainsi aux entreprises une offre plus globale de services possibles en intégrant, par exemple, un guide des formations professionnelles disponibles sur le territoire, et en pouvant indiquer à leurs interlocuteurs « qui » peut les aider en fonction de la nature de leurs problèmes : la CCI, leur branche professionnelle, leur OPCA, la Directte, la Région pour des appuis au conseil ou au diagnostic, etc.

Les différents partenaires disposent ainsi d'une somme d'informations importantes, mises à jour régulièrement, sur les mouvements d'emploi, l'offre de formation, les métiers sources (emplois appelés à être supprimés) et les métiers cibles (emplois appelés à devoir être pourvus). Mais demeure la question de savoir comment transformer ces informations en actions ? La démarche de connaissance du territoire va évoluer vers la création d'un outil. Les **diagnostics sectoriels** permettent de voir quels secteurs vont licencier et lesquels vont recruter. L'objectif est d'identifier des métiers sources (en déclin) et des métiers cibles (qui recrutent ou vont recruter). Ces métiers sont identifiés en termes quantitatifs (évolution des effectifs, tendances économiques, etc.) mais aussi qualitatifs, par la définition des compétences qui les composent. Une fois les métiers sources et les métiers cibles connus, il faut identifier comment passer de l'un à l'autre. Et communiquer sur ces passerelles. De là, nait l'idée d'une plateforme Internet mettant à disposition de tous une cartographie des compétences transférables et les passerelles entre métiers sources et métiers cibles. Cette plateforme doit pouvoir être accessible au grand public.

De nombreux principes présentés en amont trouvent ici une application concrète :

- analyse des **passerelles** professionnelles possibles en fonction du degré de proximité des compétences inter-métiers et inter-secteurs,
- donc analyse **décloisonnée** des compétences inter-secteurs d'activité,
- **transparence** dans les résultats obtenus et les offres d'emploi possibles.
- effort d'**anticipation** dans les flux d'emplois compte tenu de l'évolution économique des secteurs d'activité du territoire.
- relative simplicité du dispositif : la quasi-totalité des problèmes qui gênent ou freine le prêt de personnel (conjoncturel) inter-entreprises disparaît dans ce dispositif.

Le travail de « cartographie des compétences transférables » est confié à l'AFPA Transition Alsace d'octobre 2010 à avril 2011. Elle identifie vingt-quatre métiers source, cinquante-quatre métiers cibles et une fiche métier pour chacun. Les métiers correspondent à la classification ROME. Chaque fiche métier présente un descriptif des activités puis dresse la liste des connaissances, des savoir-faire, des compétences interpersonnelles et sociales et des compétences transversales associées. Ensuite, des fiches passerelles sont établies entre un métier source et un métier cible (ce qui fait au final 1296 fiches passerelles). Elle présente les compétences du métier cible en trois catégories : celles déjà détenue du fait de la pratique du métier source, celles à développer et celles à apprendre.

Le site Internet, www.monmetierdedemain.fr qui sera en ligne à l'automne 2011, fonctionne selon ce système. L'utilisateur indique le métier qu'il occupe (un métier source) et le logiciel lui propose plusieurs métiers cibles vers lesquels il peut s'orienter. Les métiers cibles sont présentés selon trois niveaux d'accessibilité : « accessible directement », « accessible avec une courte formation » et « accessible avec une longue formation ». L'utilisateur en choisit un et accède à la fiche descriptive du métier et à une fiche passerelle indiquant les compétences à développer et à obtenir ainsi que les formations offertes sur le territoire. Ce site comportera en plus des vidéos où des individus témoignent de leur reconversion, ainsi que le numéro unique de renseignement et les informations relatives aux formations.

L'analyse en cours de cette expérience [1] met en évidence l'importance de l'initiateur et du porteur du projet : en l'occurrence, la MEF de Mulhouse et son Directeur, particulièrement actif dans le projet. Cette centralité de la MEF est d'ailleurs un peu reprochée par les autres participants du dispositif. : « Transvers'Al… c'est la MEF de Mulhouse. Certes, on y a participé, en fournissant les informations demandées, mais on ne sent pas impliqué. La problématique était imposée dès le départ. Les feuilles de route des différents groupes de travail ont été élaborées par la MEF, même si elles ont été validées par le conseil d'orientation ».

L'auteur de l'étude s'interroge beaucoup sur l'absence d'acteur collectif (compte tenu de la centralité de la MEF dans ce projet) et sur l'apport spécifique de Transvers'Al : « Les différents acteurs ont une activité autonome et continuent de mener des actions qu'ils auraient menées sans que Transvers'Al existe ». Cependant, chacun reconnaît en l'outil phare du dispositif (le site internet : monmétierdedemain.fr) une plus-value miraculeuse (sic) obtenue grâce à une dynamique impulsée par la MEF.

[1] Vincent Chabrier, « La GPEC territoriale », Mémoire de Master RHO, IAE Université Lyon 3, septembre 2011. Plusieurs extraits de l'analyse sont intégrés dans cette partie et mis en perspective avec l'analyse précédente. Une présentation de cette expérience est également disponible dans le magazine Liaisons Sociales sous la plume de Anne Farisse, « Union sacrée pour revitaliser le sud de l'Alsace », mars 2011, p. 22.

La question est sous-tendue par la crainte que si la MEF venait à se désengager du projet, tout s'écroule. Quelle est la pérennité du projet dans un système où l'un des acteurs clés institutionnel (la MEF) et humain (son directeur) disparaît, et que les autres acteurs sont plutôt suiveurs, même s'ils jouent le jeu de la participation et de la coopération ?

Un autre point critique évoqué par l'auteur concerne la maille d'analyse dont nous avons débattu plus haut : compétences / métiers / aptitudes, etc. (§ 4.7). « L'idée du site internet intéressante et pour le peu innovante. Toutefois, elle comporte un certain nombre de limites structurelles qu'il faut souligner. Le travail de création des fiches métiers (source et cible) ainsi que des passerelles entre eux est conséquent. Il a été effectué à partir de l'observation des métiers en question et de questionnaires. Néanmoins, cette méthodologie fixe les compétences correspondant au métier – au poste - en général. **Les compétences listées ne sont ni *in situ* ni *intuitu personae***. La personne devra faire l'effort de ne pas le prendre pour argent comptant mais de comparer avec ce qu'elle sait *réellemen*t faire. De même la classification de la difficulté de transition vers les métiers cibles est établie *a priori* puisque ne sont prises en compte que les compétences supposées liées au poste et non les compétences générales de la personne et ses traits de caractères (entreprenant, qui se décourage vite, déjà d'autres compétences acquises lors d'expériences précédentes) qui modifient le degré de difficulté (à la hausse comme à la baisse) de la reconversion ».

Ces remarques nous paraissent très pertinentes, mais placer l'analyse au niveau des **métiers** plutôt qu'au niveau des **compétences** (*in situ* et *intuitu personae*) est le prix à payer pour avoir un outil d'analyse des mobilités professionnelles qui puisse s'appliquer à l'échelle d'un territoire et pour de nombreuses personnes