

Et si la GRH devenait « territoriale » ?

Depuis quelques années, de nombreuses initiatives signalent l'émergence d'une GRH « territorialisée » : « celle-ci se réalise à l'interface de différentes organisations - entreprises, collectivités locales, acteurs de la formation, etc.-, qui, au sein du même espace géographique, cherchent délibérément à tirer parti des ressources du territoire au sein duquel elles sont insérées ». Les entreprises, les pôles de compétitivité et les collectivités semblent en effet aujourd'hui s'accorder sur l'intérêt de construire sur leurs territoires, une gestion des ressources humaines dépassant les frontières juridiques traditionnelles. Qu'en est-il réellement ? Quelles sont les initiatives concrètes, et sous l'effet de quels déterminants ? Somme toute, peut-on parler d'une « territorialisation de la GRH » ?

Pourquoi la GRH dépasserait-elle son périmètre traditionnel ?

Différents éléments permettent d'expliquer le développement de ces formes de GRH élargies au territoire. Du côté des politiques publiques, on constate une incitation de la part de l'Etat au renforcement de l'interaction locale entre les acteurs privés et publics. De plus, les acteurs de la GRH sont confrontés à une multiplication des interlocuteurs territoriaux, conduisant à un besoin de collaboration renforcé. Du côté des entreprises, il semblerait que les systèmes de GRH bâtis sur une relation d'emploi au sein du périmètre juridique de l'entreprise aient atteints certaines limites. En parallèle, les salariés ont davantage tendance à prendre en compte la qualité de vie liée au territoire lorsqu'il s'agit d'envisager une mobilité professionnelle.

Quels sont les conditions favorables à l'essor de la GRH élargie ?

La mise en réseaux des organisations, comme au sein des pôles de compétitivité, a fait émerger de nouvelles modalités pour la GRH. Ces réseaux favorisent notamment la circulation des connaissances d'une organisation à une autre. Pourtant, la GRH y est différente selon la nature du réseau : ainsi, lorsque les partenaires sont faiblement interdépendants, l'investissement dans une GRH partagée sera moindre, sauf si un acteur-tiers (un pôle de compétitivité par exemple) décide de prendre cela en charge. A contrario, lorsque les partenaires sont fortement interdépendants, une GRH d'interface peut être mise en œuvre plus facilement, avec un DRH « médiatique », professionnel de la communication et travaillant pour l'actionnaire et le client.

Il est en outre démontré par ailleurs que la conception de solutions de GRH territorialisées doit pouvoir s'appuyer sur des relations de proximité, non seulement géographique, mais également « organisationnelle » et « institutionnelle ». La proximité organisationnelle s'observe lorsque des agents se reconnaissent dans des positionnements similaires. La proximité institutionnelle signifie que des personnes ont un commun un certain nombre de codes, de règles et de représentations.

EN BREF...

Contexte de l'étude :
constat du développement de pratiques de GRH dépassant les frontières de l'entreprise.

Questions soulevées:
peut-on parler d'une « territorialisation » de la GRH ? Comment répertorier ces dispositifs ?

Etude de cas : 10 initiatives de « GRH territorialisée »

Grille de lecture : deux dimensions : gestion tirée par la coordination locale ou par la co-activité / horizon temporel à court terme ou à long-terme.

Résultats : une tendance avérée mais encore hésitante, et des dispositifs en construction.

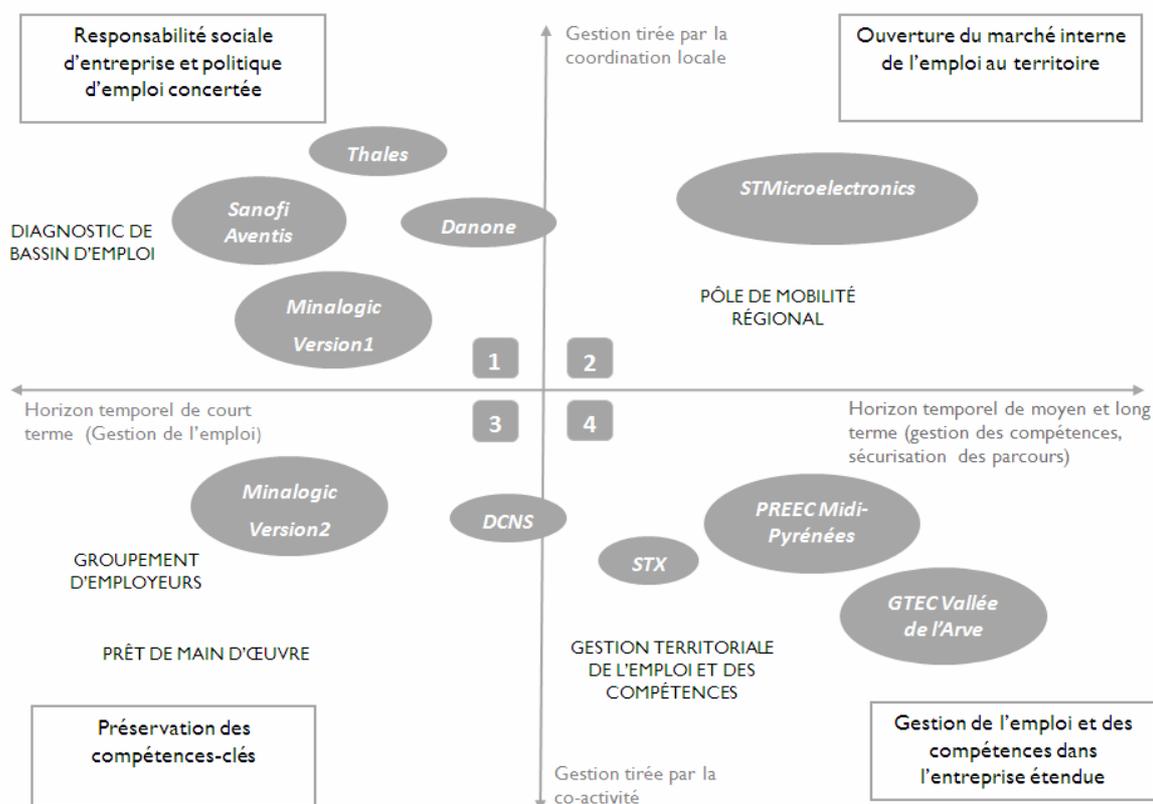
Préconisations : une nécessité d'adapter les dispositifs au territoire d'accueil, de prendre en compte la diversité des acteurs représentés.

Pour aller plus loin :
Defélix C., Dégruel M., Le Boulaire M., Retour D. (2010). Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? », **Actes du 21^{ème} Congrès de l'AGRH**, 17-19 novembre, Rennes/St-Malo.

Trois logiques de « territorialisation de la GRH » sont à l'œuvre. Afin de connaître la réalité des pratiques de terrain, l'étude s'est appuyée sur huit entretiens réalisés auprès des responsables d'actions territoriales et sur l'analyse d'autres recherches ainsi que des documents d'entreprises recueillis dans le cadre de groupes d'échange. Sur la base de ces observations, trois logiques ont pu être identifiées :

- la contribution à la vitalité du territoire dans une optique de responsabilité sociale (ex. Thales, Sanofi- Aventis et Danone)
- l'élargissement et la fluidification du marché interne de l'emploi par une ouverture sur le marché externe (ex. Groupements d'Employeurs, prêt de personnel initié par le pôle de compétitivité Minalogic, Pôle de mobilité Régional initié par STMicroelectronics).
- l'appui sur le territoire pour dégager de nouveaux leviers de performance (ex. Pôle de compétitivité Arve Industries, le Plan Régional d'Evolution de l'Emploi et des Compétences en Midi-Pyrénées, DCNS, STX)

Quatre voies de « territorialisation de la GRH ». Deux dimensions permettent au final de classer ces initiatives : la première dimension concerne le périmètre de gestion des entreprises : dans un premier cas, la gestion est tirée par la coordination locale (l'entreprise travaille seule mais en forte interaction avec le territoire), dans l'autre, elle est tirée par la co-activité (l'entreprise collabore avec d'autres). La seconde dimension est celle de l'horizon temporel : celui-ci peut-être envisagé à court terme et indique une gestion de l'emploi, mais il peut être aussi à moyen ou long terme et concerner une gestion des compétences et/ou la sécurisation des parcours. On identifie ainsi quatre voies de territorialisation de la GRH : la mise en œuvre de la responsabilité sociale d'entreprise et d'une politique d'emploi concertée (1), l'ouverture du marché interne de l'emploi au territoire (2), la préservation des compétences-clés (3), la gestion de l'emploi et des compétences dans l'entreprise étendue (4).



Quels défis pour l'avenir ? La territorialisation de la GRH ne constitue donc en rien un chemin de développement ou d'innovation sociale facile, et de nombreux risques inhérents à ces démarches doivent ainsi être considérés : l'absence durable d'engagement des partenaires, l'orientation du dispositif dans l'intérêt seulement d'un acteur, la concurrence entre les territoires, etc. Par conséquent, il est nécessaire de rester vigilant à certains aspects : la connaissance fine du territoire, la mutualisation des moyens d'action et de réflexion, l'arrivée de nouveaux acteurs économiques afin de favoriser la masse critique, le respect d'un équilibre entre les préoccupations mondiales et locales pour les grands groupes afin de rester proche des ressources territoriale. (I.M.)