



COLLECTION  
ANDRH & TERRITOIRES

---

**#RH**et**TERRITOIRES**



# #RHetTERRITOIRES

## 6 PARTIE 1 ÉTUDES & RÉFLEXIONS

8 **Dynamiques et inégalités territoriales dans l'emploi et l'activité économique**  
BORIS LE HIR [FRANCE STRATÉGIE]

14 **Les territoires de l'emploi cadre**  
GAËL BOURON [APEC]

20 **Le temps des territoires est-il venu ?**  
DENIS BOUCHARD [FONDATION EDF]

22 **Et si on poussait les murs ?**  
CHRISTIAN DEFÉLIX, ANNE LOUBÈS, ELISE MARCANDELLA, INGRID MAZZILLI  
[AGRH]

26 **Un mouvement d'engagement qui s'intensifie sur les territoires**  
LABORATOIRE DE RECHERCHE LE RAMEAU

## 28 PARTIE 2 EXPÉRIENCES & TÉMOIGNAGES

30 **La Poste, les territoires pour ADN**  
YVES ARNAUDO [GROUPE LA POSTE]

34 **3 questions à... Stéphane Chevet** [CFDT]

36 **DRH et Grand Paris : en quoi le Grand Paris va-t-il impacter la vie des Franciliens ?**  
ISABELLE RIVIÈRE [SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS]

40 **Hôpitaux publics : structurer une offre RH à la hauteur du territoire**  
MATTHIEU GIRIER [ADRHSS]

43 **3 Questions à... Groupe ANDRH Neuilly Clichy Levallois**

44 **Sanofi : une expérience de la gestion territoriale des emplois et compétences**  
ÉRIC REBIFFÉ [SANOFI]

46 **Métiers de la logistique et des transports, la question de l'attractivité des territoires**  
JEAN-LOUIS VINCENT [SNCF LOGISTICS], LAURENT LIVOLSI [AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ]

48 **L'apport du réseau pour déployer l'employabilité sur le territoire**  
OLIVIER VARTERESSIAN [UIMM]

51 **e-DRH, une DRH territoriale mutualisée en ligne**  
JEAN-CHARLES AMOROZ [CCI NICE CÔTE-D'AZUR]

52 **Les entreprises à « but d'emploi » montent en charge dans les territoires**  
LAURENT GRANDGUILLAUME [ASSOCIATION TZCLD]

**F**in 2016, l'ANDRH crée le groupe de travail #RHetTerritoires animé par Yves Arnaudo. Ce groupe rassemble des DRH des secteurs public et privé, des experts et des chercheurs qui s'interrogent sur la notion de territoire et ses implications pour la fonction RH. Peut-on parler de « territorialisation de la GRH » ? Loi NOTRe et réforme territoriale, quels sont les impacts réels pour la fonction RH ? Qui sont les nouveaux acteurs locaux ? Comment développer des actions RH tenant compte des spécificités et du contexte local ?

En 2017, l'ANDRH célèbre ses 7.0 et choisit comme fil conducteur des événements locaux, nationaux et internationaux organisés cette année, une thématique d'actualité qui s'inscrit dans son ADN : *les nouveaux territoires RH*.

En décembre 2017, pour consacrer à la fois cette année 7.0 et les débats menés par le groupe de travail - aujourd'hui devenu commission nationale - l'ANDRH lance la collection *ANDRH & Territoires* comme un lieu d'échanges où professionnels RH et chercheurs pourront questionner la dimension territoriale de la GRH, tel qu'ont pu le faire les contributeurs de cette première publication.

“*Poussons les murs* » car « *le temps des territoires est venu.* ”

**JEAN-PAUL CHARLEZ,**  
PRÉSIDENT NATIONAL DE L'ANDRH





**L**a spécificité et la singularité des territoires, notamment en termes de répartition des emplois et de spécialisation sectorielle, impliquent-elles de remettre en cause les modes de gouvernance des entreprises ? De construire une GRH propre à chaque territoire ? Faut-il chercher de nouveaux leviers territoriaux - partenariats, réseaux locaux, engagements associatifs - pour motiver et impliquer les collaborateurs ?

- 
- 8 Dynamiques et inégalités territoriales dans l'emploi et l'activité économique**
  - 14 Les territoires de l'emploi cadre**
  - 20 Le temps des territoires est-il venu ?**
  - 22 Et si on poussait les murs ?**
  - 26 Un mouvement d'engagement qui s'intensifie sur les territoires**

# Dynamiques et inégalités territoriales dans l'emploi et l'activité économique

■ PAR BORIS LE HIR, FRANCE STRATÉGIE



LABORATOIRE D'IDÉES PUBLIQUES, FRANCE STRATÉGIE EST UN ORGANISME DE RÉFLEXION, D'EXPERTISE ET DE CONCERTATION, AUTONOME, RATTACHÉ AU PREMIER MINISTRE.  
WWW.STRATEGIE.GOUV.FR

**En France, les inégalités territoriales se sont accrues entre les métropoles et les territoires moins denses et entre les régions. Quels sont les ressorts de ces divergences et doit-on s'en inquiéter ?**

En France, la dynamique territoriale de l'emploi et de l'activité économique de ces dernières décennies a été marquée par une double fracture.

La première s'observe entre les grandes métropoles, qui concentrent une grande partie de la croissance et de l'emploi, et les territoires moins denses dont beaucoup apparaissent en déclin.

La seconde s'observe entre les régions du Sud-Ouest qui ont bénéficié d'une dynamique très favorable et celles du Nord-Est qui ont à l'inverse souffert de la désindustrialisation.

Face à ce constat global, plusieurs questions émergent : quelle est la source du phénomène de « métropolisation de l'emploi » que l'on observe dans la plupart des économies avancées ? Existe-t-il des gains à l'agglomération de l'emploi ? Si les métropoles sont effectivement les moteurs de la croissance contemporaine, peuvent-elles entraîner avec elles les territoires qui les entourent, voire les régions auxquelles elles appartiennent ? Doit-on s'inquiéter des divergences économiques entre les régions ? Comment se situe la France sur ce point par rapport à ses voisins européens ? Les inégalités entre les régions sont-elles limitées à l'activité économique ou sont-elles plus générales (sur la santé ou l'éducation par exemple) ? Lorsque l'on porte notre regard vers l'avenir, que peut-on anticiper sur ces divergences ?

Les travaux de France Stratégie sur les dynamiques territoriales tentent d'apporter des éléments de réponse à ces questions, cette note s'en inspire largement et en propose une synthèse.

## La fracture entre les métropoles et les territoires moins denses

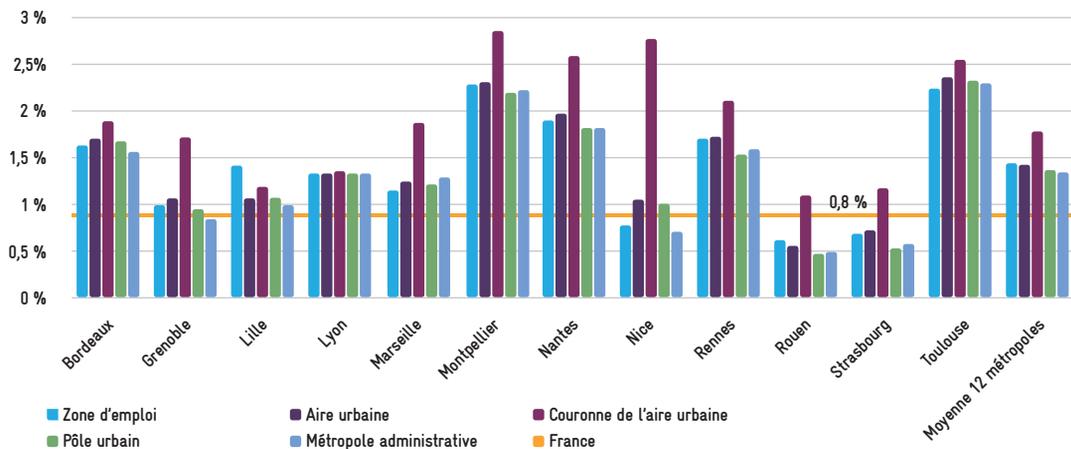
### LA MÉTROPOLISATION : UNE DYNAMIQUE RÉCENTE ET PAS SYSTÉMATIQUE

En France, comme dans la plupart des pays développés, on observe que les grandes aires urbaines concentrent une part importante de l'activité économique. En 2012, les quinze aires urbaines de plus de 500 000 habitants que comptait la France rassemblaient 55 % de la masse salariale pour seulement 40 % de la population. D'après l'OCDE, elles auraient concentré 75 % de la croissance économique entre 2000 et 2010. Dans un monde où la croissance s'appuie de plus en plus sur les activités d'innovation il est remarquable de constater que ces grandes villes concentrent aussi les activités d'enseignement supérieur et de recherche ainsi qu'une population plus diplômée : deux tiers des étudiants français y vivent ainsi que plus de 52 % des diplômés du supérieur.

## FIGURE 1 : Taux de croissance annuel moyen de l'emploi selon le périmètre entre 1999 et 2014

Note : les 12 grandes villes sont ici considérées selon différents périmètres : la zone d'emploi, l'aire urbaine, le pôle urbain et la métropole administrative.

Source : France Stratégie sur données Insee, recensement de la population, emploi au lieu de travail.



Néanmoins la dynamique métropolitaine reste très récente et est marquée par un tournant au début de la décennie 2000. Par ailleurs, prises une par une, les grandes villes connaissent chacune des fortunes diverses. En effet si l'on se concentre sur les douze plus grandes villes de province, Bordeaux, Montpellier, Nantes, Rennes, et Toulouse affichent des dynamiques fortes de croissance d'emploi entre 1999 et 2014 ; Grenoble, Lille, Lyon et Marseille ont enregistré une croissance relative de l'emploi ; Nice, Rouen et Strasbourg affichent même des dynamiques inférieures à la moyenne nationale selon le périmètre considéré (figure 1). Le constat de la concentration de la population et de l'emploi dans certaines grandes villes ainsi que du décrochage récent des villes petites et moyennes a fait émerger un débat autour du « phénomène métropolitain ». Ce débat recouvre au moins deux grandes questions. La première porte sur la définition du phénomène de métropolisation : en particulier, traduit-il une préférence sociale (les gens préfèrent de plus en plus habiter dans les grandes villes) ou reflète-t-il de réels gains à l'agglomération, en particulier des gains économiques ? La seconde porte sur les possibles retombées de la dynamique métropolitaine sur les autres territoires : les métropoles peuvent-elles entraîner les territoires voisins, dans quelle mesure et jusqu'où ?

### QUELLES SONT LES CAUSES DE CETTE MÉTROPOLISATION ?

Concernant la première question, la littérature économique explique la dynamique métropolitaine par deux facteurs principaux.

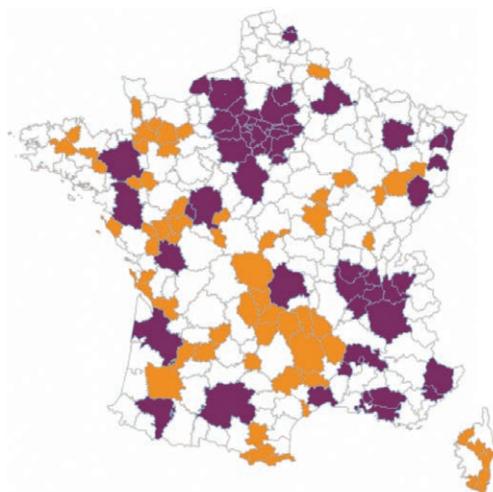
Le premier est le positionnement sectoriel de chaque métropole et leur capacité respective à participer aux échanges internationaux. Cette capacité est d'autant plus forte que les métropoles disposent en leur sein d'une proportion importante dans l'emploi total de métiers à forts potentiels de croissance. Par exemple les ingénieurs de l'informatique, les professionnels de l'information et de la communication, les personnels d'études et de recherche sont majoritairement localisés dans grandes villes. À l'inverse, les agriculteurs, les métiers d'ouvriers et certains métiers d'employés qui perdent des emplois sont davantage situés dans les zones moins denses. Cet « effet de composition » mesure l'adaptation de la main-d'œuvre disponible au développement de secteurs en phase avec la croissance mondiale.

Le second facteur est lié aux effets positifs de la concentration géographique des personnes et des activités. Ces « gains d'agglomération » sont générés par différents canaux :

- 1) Le gain le plus évident provient de la proximité entre les entreprises et les nombreux clients potentiels. C'est l'effet de débouché ;

“  
Prises une par une,  
les grandes villes  
connaissent des fortunes  
diverses  
”

**FIGURE 2 : Répartition des zones d'emplois en fonction des salaires versés en 2012**



Salaires net horaire moyen 2012 (euros) :

- > 13,01 €
- > 11,44 €
- < 11,44 €

Source : P. Charruau et A. Epaulard (2017) « D'où viennent les écarts de salaires entre les territoires ? » France Stratégie

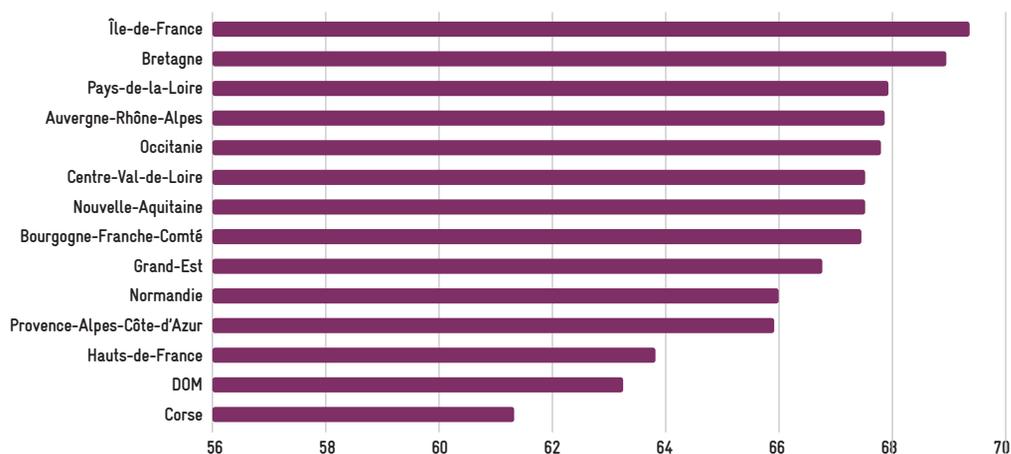
- II) La concentration des personnes et des emplois à un même endroit augmente à la fois, pour les travailleurs, les opportunités de trouver un emploi adapté et, pour les employeurs, les opportunités de trouver un employé performant. **C'est l'effet d'appariement ;**
- III) De la même manière, la concentration d'un nombre important d'entreprises à un même endroit accroît les opportunités, pour un donneur d'ordre, de trouver le meilleur sous-traitant possible. **C'est l'effet d'optimisation de la chaîne de sous-traitance ;**
- IV) Enfin, la concentration des innovateurs et des activités à fort contenu technologique encourage la circulation des connaissances et des idées, et favorise ainsi la diffusion des innovations et des technologies. **C'est l'effet des externalités de connaissance.**

Ces différents effets sont supposés expliquer pourquoi les personnes et les entreprises trouvent un intérêt à s'implanter dans ces grandes villes. D'autres effets peuvent bien entendu jouer négativement sur la dynamique de concentration tels que les problèmes de congestion, de prix élevé de l'immobilier ou de pollutions. La dynamique métropolitaine ne peut tenir que tant que ces effets négatifs ne contrebalancent pas les effets positifs. Au-delà de la dynamique de l'emploi, les salaires, souvent considérés comme un indicateur de productivité du travail, semblent plus élevés dans les zones métropolitaines que sur les territoires moins denses (figure 2). Il est possible de distinguer ce qui a trait à des effets de composition de l'emploi de ce qui a trait à d'autres effets résiduels. Effets résiduels qui peuvent notamment refléter ces fameux gains à l'agglomération. L'étude de Charruau et Epaulard montre à ce titre que les surplus de salaires moyens dans les zones d'emploi à plus forte densité ne peuvent être entièrement expliqués par la composition de l'emploi. La densité jouerait donc un rôle sur leur niveau et en particulier la concentration des diplômés dans l'emploi serait un facteur déterminant. Ce résultat, même s'il ne permet pas de la démontrer totalement, tend à soutenir l'idée qu'il y aurait des gains à l'agglomération sur la productivité du travail et que ces gains seraient d'autant plus forts que la part des diplômés dans l'emploi est importante.

### QUELLES SONT LES CAPACITÉS D'ENTRAÎNEMENT DES MÉTROPOLIS ?

Si l'on admet que les métropoles puissent constituer un moteur de croissance, la deuxième question qui se pose porte sur la capacité d'entraînement des métropoles. Au sein des périmètres d'influence directe des métropoles, que l'on peut définir par les aires urbaines qui les entourent, il est en effet possible d'observer un effet de diffusion de la croissance dans le sens où les centres ou pôles urbains concentrent les emplois stratégiques mais les couronnes périurbaines (hormis celle de Paris) sont plus dynamiques en termes de croissance de la population et de l'emploi. C'est ce que l'on voit notamment sur la figure 1 qui affiche des taux de

**FIGURE 3 : Indice européen de progrès social en 2015**



Note : indice construit à partir de 50 indicateurs autour de 3 grands thèmes : les besoins humains fondamentaux ; des facteurs de bien-être ; les opportunités.

Source : Commission européenne, 2015

croissance de l'emploi nettement plus élevés dans les couronnes des aires urbaines que dans les pôles et qui caractérise la croissance par les franges des métropoles. Sur des rayons plus larges, incluant des couronnes périphériques allant jusqu'à une distance de 90 km, les réponses sont moins évidentes. Ces couronnes périphériques, qui sont plus agricoles et plus industrielles que dans l'ensemble de la France, et où les métiers du BTP sont également surreprésentés, accueillent près d'un quart de l'emploi en France et constituent donc un enjeu important.

Enfin, comme pour les dynamiques propres des métropoles, si l'on regarde au cas par cas, la dynamique de leur voisinage se révèle très variée. Une note à paraître sur la dynamique des métropoles et des territoires voisins à l'échelle des zones d'emploi va dans ce sens et confirme la diversité des configurations en identifiant parmi les douze plus grandes villes de province :

- les villes dont la dynamique est partagée avec les territoires régionaux avoisinants : Lyon, Nantes et Marseille (Rennes partageant davantage sa dynamique avec ses voisins des Pays de la Loire) ;
- les villes qui se développent en relatif isolat par rapport à leur région : Lille, Toulouse, Montpellier et Bordeaux ;
- les villes dont la dynamique est plus faible que celle des territoires qui les entourent : Grenoble et Strasbourg ;
- les ensembles ville et territoires voisins qui sont en difficulté : Nice et Rouen.

#### **CETTE DYNAMIQUE DE MÉTROPOLISATION VA-T-ELLE SE POURSUIVRE ?**

Lorsque l'on se place dans une logique de prospective, la caractérisation de l'emploi en termes de métiers dans les différents territoires fournit des indications pour anticiper les dynamiques futures.

À partir de l'exercice de prospective sur les métiers et les qualifications (PMQ) réalisé par France Stratégie et la DARES, Frédéric Lainé (Dynamique de l'emploi et des métiers : quelle fracture territoriale ?) identifie et localise sur le territoire à la fois les métiers dits fragiles et ceux qui, au contraire, sont à fort potentiel de créations d'emploi. Là encore les perspectives semblent plus prometteuses pour les grandes villes que pour les autres territoires. Les métiers à fort potentiel de création d'emploi d'ici 2022 sont en effet davantage présents dans les grandes aires urbaines que dans les moyennes et petites ou hors des aires urbaines.

À l'inverse, les métiers fragiles - qui sont principalement les métiers agricoles, les ouvriers industriels, les secrétaires et employés de banque-assurance, les professions intermédiaires administratives de la fonction publique - sont fortement présents dans les aires urbaines de moins de 100 000 habitants et hors des aires urbaines ; en particulier dans le bassin parisien hors Ile-de-France, le Nord, une partie de l'Est et du centre de la France ainsi que dans les territoires agro-industriels de l'Ouest.

Le risque qui pèse alors sur ces territoires est d'autant plus élevé que les personnes exerçant ces métiers fragiles ont une mobilité géographique généralement faible.

## Les fractures régionales

La dynamique métropolitaine concentre beaucoup l'attention dans les débats sur les inégalités territoriales mais la question des inégalités entre les régions est tout aussi importante.

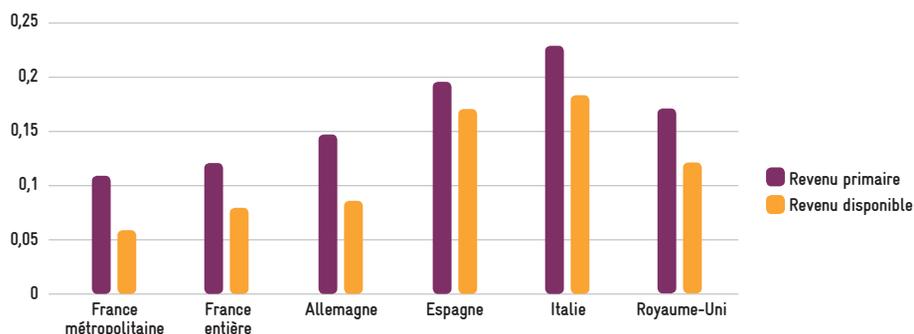
### UNE DIVERGENCE SUD-OUEST / NORD-EST

De ce point de vue, le fait le plus marquant de ces dernières décennies à l'échelle régionale est le décrochage des régions du Nord-Est par rapport à celles du Sud et de l'Ouest. Ce décrochage peut être associé au processus de désindustrialisation qu'a connu la France. Si certaines régions comme l'Île-de-France, qui s'est réorientée massivement vers les services à haute valeur ajoutée, ou la région Rhône-Alpes, qui a conservé un poids relativement élevé à l'industrie, ont réussi leur reconversion, l'impact a été plus brutal dans d'autres régions, en particulier dans celles où le poids de l'industrie était élevé, comme les Hauts-de-France, la Bourgogne-Franche-Comté, le Grand-Est et le Centre-Val de Loire. Ce décrochage se traduit par une divergence continue du PIB par habitant et la croissance de l'activité est d'autant plus faible au Nord-Est que la dynamique démographique y est défavorable, contrairement à ce qu'on observe dans les territoires de la façade atlantique et méditerranéenne.

Les inégalités ne se limitent pas à une dimension économique. L'analyse des performances régionales en termes d'indicateurs de développement plus larges, intégrant notamment des dimensions telles que la santé ou l'éducation, conduit à un constat similaire.

Le nouvel indice européen de progrès social (**figure 3**) place la Corse, les DOM et les Hauts-de-France en bas du classement ; les régions du Sud et de l'Ouest sont toutes mieux classées que celles du Nord et de l'Est, et l'Île-de-France est en tête.

**FIGURE 4 : Écart type du revenu primaire et du revenu disponible par habitant selon la région (par rapport à la moyenne nationale)**



Lecture : les écarts interrégionaux de revenus sont plus marqués dans les pays voisins qu'en France (qu'il s'agisse de la France métropolitaine ou de la France entière, DOM compris). Dans l'ensemble de ces pays, les transferts sociaux réduisent une partie de ces écarts interrégionaux, qui sont plus faibles lorsqu'on s'intéresse au revenu disponible que lorsqu'on s'intéresse au revenu primaire.

Source : Rapport « Lignes de faille - Une société à réunifier » France Stratégie d'après données Eurostat

De même l'indice synthétique de développement humain (IDH 2 évalué par l'Insee) en 2009 était le plus faible dans le Nord-Pas-de-Calais, la Picardie, la Champagne-Ardenne et la Corse ; il était le plus élevé en Île-de-France, Midi Pyrénées et Rhône-Alpes.

### **DES INÉGALITÉS QUI RESTENT MODÉRÉES EN COMPARAISON INTERNATIONALE**

D'autres éléments permettent toutefois de nuancer le constat sur les inégalités territoriales à l'échelle régionale. Le premier est que les inégalités de revenus moyens par habitant selon les régions sont plus faibles en France que dans beaucoup de pays voisins comparables. La **figure 4** montre que les différences de revenus selon la région d'appartenance sont en moyenne plus élevées en Allemagne, au Royaume-Uni mais surtout en Espagne et en Italie qu'en France. Ce constat reste vrai que l'on considère les revenus avant impôts et transferts (revenus primaires) ou après redistribution (revenus disponibles).

### **ET QUI SONT COMPENSÉES PAR UN SYSTÈME REDISTRIBUTIF IMPORTANT**

Le système de protection sociale français a des effets importants sur la réduction des inégalités entre territoires, même s'il n'a pas de vocation territoriale puisqu'il opère des transferts entre individus quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

Jusqu'ici, la redistribution a permis de limiter les inégalités entre territoires. Depuis dix ans, le revenu disponible brut des ménages n'a pas eu tendance à diverger selon les territoires, notamment entre le nord-est et le sud-ouest du pays.

En outre, cette redistribution permet de générer du dynamisme économique, car certains territoires à dominante résidentielle bénéficient des dépenses de consommation des populations qu'ils attirent - notamment les retraités. Ce sont essentiellement les territoires du sud du pays.

### **MAIS EN L'ÉTAT, PEU D'ESPOIR D'AMÉLIORATION**

Malgré ces nuances rassurantes, là encore, si on tourne notre regard vers l'avenir, un certain nombre d'indicateurs nous poussent à rester vigilants.

Les taux de chômage départementaux en 2000 et en 2015 ont très peu évolué.

Sur cette période aucune tendance à la réduction de ces écarts n'est observable : le chômage de masse, qui était une nouveauté pour certains territoires dans les années 1990, s'est transformé au fil des décennies en situation « normale ». Leur niveau reste particulièrement élevé dans les Hauts-de-France et sur la façade méditerranéenne.

En ce qui concerne l'éducation et la formation des populations locales, les efforts semblent mal répartis. Les dépenses publiques d'éducation et de formation varient peu en fonction des performances des territoires. Les dépenses de formation professionnelle des chômeurs sont aussi significativement inférieures dans les régions où les taux de chômage sont les plus élevés.

## **En conclusion**

La double fracture qui caractérise la dynamique territoriale de l'emploi et de l'activité en France a donc de fortes chances de se prolonger et devra bénéficier de toute l'attention des politiques. S'il paraît judicieux de s'appuyer sur le dynamisme des métropoles pour soutenir la croissance nationale, il est aussi indispensable que celles-ci soient capables de rayonner sur les territoires qui les entourent.

Dans ce contexte a été engagée la récente réforme territoriale qui a confié des compétences accrues aux métropoles pour qu'elles aient les moyens d'encourager leur croissance (loi MAPTAM). En même temps, elle a affirmé une volonté de développement équilibré en responsabilisant les régions (loi NOTRe) et les métropoles (Pacte État-Métropoles) sur le soutien au développement de l'ensemble du territoire. Cette réforme va dans le bon sens même si seule l'évaluation ex-post validera ou non son efficacité.

L'écart qui se crée entre les régions est quant à lui encore trop peu pris en considération. Ces déséquilibres ne sont pas une fatalité. Ils doivent faire l'objet de plus d'attention et de politiques publiques adaptées afin de renforcer la cohésion du territoire. ■

# Les territoires de l'emploi cadre

■ PAR GAËL BOURON, DÉPARTEMENT ÉTUDES ET RECHERCHE DE L'APEC  
(ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES)



L'APEC EST UNE ASSOCIATION PRIVÉE ET PARITAIRE CRÉÉE EN 1966 DANS LE BUT D'AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DU MARCHÉ DE L'EMPLOI DES CADRES.  
WWW.APEC.FR

Les métropoles jouent un rôle moteur pour l'emploi des cadres. Les huit plus grandes d'entre elles regroupent la moitié des emplois des cadres du privé, contre seulement un quart de l'ensemble des emplois. Pour autant, tous les territoires souhaitent attirer des cadres. Dans la nouvelle économie de la connaissance, la présence de personnel qualifié constitue en effet un marqueur fort pour la compétitivité économique d'un territoire.

Si l'avenir des cadres se situe certainement dans les métropoles qui continueront à constituer un écosystème unique, les échanges entre territoires vont s'intensifier, sous l'effet notamment de la révolution numérique, du développement des transports et des nouvelles formes d'emploi. Des territoires non-métropolitains se démarquent d'ores et déjà en offrant une importante qualité de vie et/ou en se spécialisant dans des activités à forte valeur ajoutée. Aussi, la capacité de tous les territoires à capter une partie des importantes créations d'emplois de cadres prévues dans les prochaines années constitue un enjeu clef d'aménagement du territoire.

## L'emploi cadre, au cœur de la métropolisation de la France

### UNE CONCENTRATION DES CADRES DANS LES MÉTROPOLES

Un quart des cadres du privé travaillent sur le territoire du Grand Paris (correspondant grossièrement aux départements de Paris, des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne)<sup>1</sup>. Et la moitié des cadres travaillent dans l'une des huit plus importantes métropoles françaises : Grand Paris, Lyon, Aix-Marseille-Provence, Lille, Toulouse, Nantes, Bordeaux et Grenoble, alors que ces métropoles ne concentrent dans leur ensemble que 27 % des emplois nationaux, 21 % de la population française et 1 % de la superficie du territoire (hors outre-mer)<sup>2</sup>. La répartition des cadres du privé par bassin d'emploi (appelé par l'Insee zone d'emploi) montre bien l'importance des métropoles pour l'emploi cadre dans chaque région (**carte 1**). L'exemple de l'Occitanie est frappant. Dans cette vaste région, la 2<sup>e</sup> plus grande superficie régionale hors outre-mer, les bassins d'emploi de Toulouse et Montpellier regroupent environ 7 cadres régionaux sur 10.

### LA MOBILITÉ DES CADRES DANS LES TERRITOIRES S'EFFECTUE SURTOUT ENTRE MÉTROPOLES

Les cadres travaillent majoritairement dans les métropoles et lorsqu'ils envisagent une mobilité professionnelle, elle s'effectue très majoritairement au sein même de leur

1- Apec, Attractivité des métropoles et emploi cadre, mai 2014.

2- Données du recensement 2010 (Insee).

métropole ou de leur métropole vers une autre. Si l'on observe les mobilités des cadres entre départements, les départements de l'Île-de-France, et en particulier les quatre départements qui composent la métropole du Grand Paris, prennent ainsi une place importante. Parmi les cadres qui, en l'espace d'une année, ont changé de département à l'occasion d'un changement de poste, 57 % ont rejoint et/ou quitté un département francilien, contre 36 % des non-cadres<sup>3</sup>.

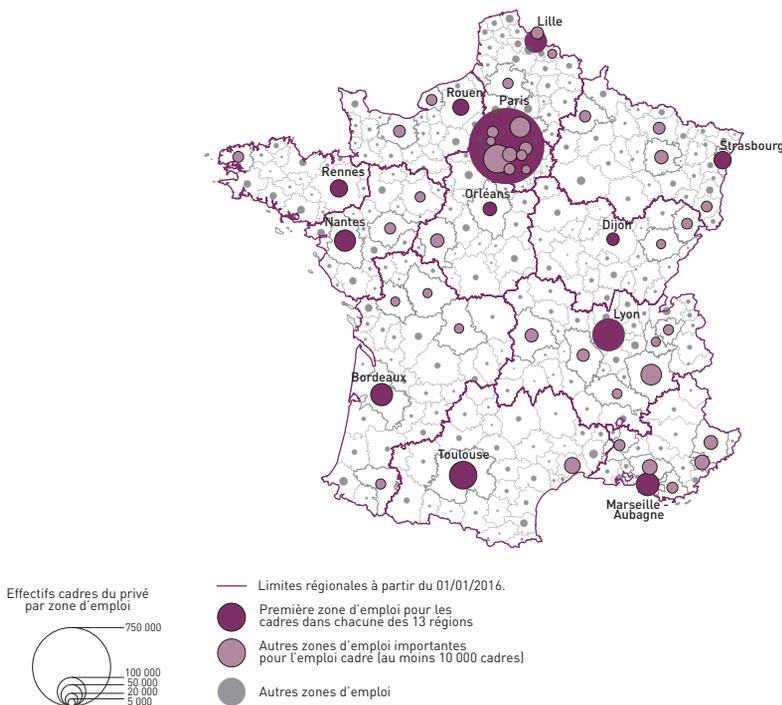
La région Nouvelle-Aquitaine peut illustrer les mobilités entre départements. Dans cette région, alors que les mobilités géographiques professionnelles des non-cadres concernent avant tout des mouvements infra-régionaux entre départements limitrophes, les mobilités géographiques des cadres concernent surtout des flux entre la métropole de Bordeaux et la grande métropole parisienne. On observe aussi d'importants mouvements de cadres entre Bordeaux et d'autres métropoles régionales comme Toulouse, Nantes, Aix-Marseille, Lyon ou encore Lille.

### LES MÉTROPOLIS ET LES CADRES, ENTRE ATTRAIT ET REJET

Des critiques se font régulièrement jour sur le « modèle métropolitain » en lui-même, s'inquiétant d'un développement des inégalités qui se situeraient à deux niveaux :

- inégalités sur l'ensemble du territoire entre les métropoles (bien reliées entre elles via des aéroports et le réseau TGV), le tissu de villes moyennes et le monde rural ;
- inégalités au sein même des métropoles et autour de celles-ci, avec notamment un étalement urbain de plus en plus important et la marginalisation de certaines catégories sociales au sein d'espaces périurbains délaissés.

### CARTE 1. Répartition des cadres du privé par bassin d'emploi



Source : Apec, L'emploi cadre : une répartition très inégale sur le territoire, mars 2015.

3- Apec, La mobilité des cadres dans les territoires, octobre 2016.



Interrogés par l'Apec<sup>4</sup>, certains cadres rejoignent ces réserves regrettant notamment un déséquilibre global des opportunités professionnelles entre les métropoles, et particulièrement entre Paris et le reste du territoire.

Les cadres plébiscitent les métropoles, à condition qu'elles soient suffisamment importantes pour permettre des opportunités professionnelles mais à condition, aussi, qu'elles restent à échelle humaine et à proximité d'espaces naturels ou de détente. Lyon, Toulouse et, dans une moindre mesure, Nantes et Bordeaux, sont ainsi considérées par les cadres comme les métropoles alliant le mieux dynamisme économique et qualité de vie, loin devant Paris. Si Paris est jugée par les cadres comme la métropole la plus dynamique sur le plan économique, elle se situe dans les derniers rangs pour la qualité de vie.

### **LES NAVETTEURS QUESTIONNENT LA PLACE DES MÉTROPOLES DANS L'EMPLOI CADRE**

Les navetteurs, c'est-à-dire les personnes qui quittent leur commune de résidence pour aller travailler, sont de plus en plus nombreux : de 1999 à 2013, la part des navetteurs dans l'ensemble des personnes ayant un emploi a augmenté de 6 points, passant de 58 % à 64 %<sup>5</sup>. Ils sont 75 % parmi les ingénieurs et cadres d'entreprises, ce qui en fait la catégorie socio-professionnelle la plus surreprésentée parmi les navetteurs. En outre, la part des navetteurs longue distance, soit les personnes ayant un emploi à plus de 200 kilomètres de leur lieu de résidence, a augmenté de 35 % entre 2008 et 2013. Le raccourcissement des distances lié au déploiement des lignes TGV (par exemple 1 h 25 pour rejoindre Rennes depuis Paris depuis juillet 2017) favorise ce phénomène.

Ces évolutions sont majeures. De plus en plus, les territoires de vie et de travail peuvent être distincts, parfois très éloignés et les navetteurs participent de facto à l'économie de plusieurs territoires. Les mobilités entre territoires se développent et les territoires des cadres ne doivent plus être vus comme des espaces cloisonnés mais dynamiques. Des exemples de changement radical des territoires de travail commencent à émerger, notamment via la montée en puissance du télétravail même si la France reste en retrait sur ce plan par rapport aux pratiques d'autres pays<sup>6</sup>.

## **Attirer les cadres : un enjeu pour tous les territoires**

### **L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE, AU CENTRE DE LA STRATÉGIE DES TERRITOIRES**

Beaucoup de territoires cherchent à développer des stratégies pour développer l'économie de la connaissance qui permettrait de créer croissance et emplois. Cette stratégie passe notamment par la création de clusters (pôles de compétitivité, grappes d'entreprises, clusters régionaux...). La concentration d'entreprises sur un même secteur et au sein d'un même territoire facilite l'investissement, le développement de compétences qualifiées et les transferts de connaissance. Attirer les techniciens, ingénieurs et cadres est au centre de ces stratégies.

Ainsi, les 71 pôles de compétitivité<sup>7</sup> répartis sur le territoire national (**carte 2**) relèvent de secteurs à forte valeur ajoutée dans lesquels évoluent d'importantes proportions de cadres. Si environ la moitié des pôles de compétitivité disposent d'un siège social au sein d'une métropole, beaucoup d'entre eux sont situés dans des villes moyennes (Cosmetic

---

4- Apec, Attractivité des métropoles et emploi cadre, mai 2014.

5- Insee, « De plus en plus de personnes travaillent en dehors de leur commune de résidence », Insee Premières n° 1605, 30/06/2016.

6- Commissariat général à l'égalité des territoires, Le télétravail : des avantages pour les entreprises, les salariés et les territoires, décembre 2015.

7- L'objectif des pôles de compétitivité est double : favoriser la mise en place de projets de recherche et de développement et générer de l'emploi sur des territoires qui concentrent des acteurs industriels fortement engagés et spécialisés dans des domaines porteurs.

Valley à Chartres, PASS à Grasse, Fibres Energivie à Épinal, Industries et Agro-Ressources à Laon...) ou petites (Images & Réseaux à Lannion, Mont-Blanc Industries à Cluses, Trimatec à Pont-Saint-Esprit, Team2 à Loos-en-Gohelle).

### **UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE DE L'EMPLOI CADRE DÉPENDANTE DES RÉALITÉS SECTORIELLES**

La distribution géographique de ces pôles de compétitivité n'est pas le fait du hasard. En fonction des secteurs d'activité, l'emploi cadre est en effet réparti différemment sur le territoire. Par exemple, le transport aérien, les activités informatiques ou la production cinématographique sont particulièrement concentrés dans les plus importants bassins d'emploi<sup>8</sup>. À l'inverse des secteurs comme l'industrie automobile, l'agroalimentaire, l'industrie chimique ou les activités médico-sociales concernent davantage des bassins d'emploi de taille modeste. Il est important de considérer ces dynamiques sectorielles. Les territoires, et notamment les régions, les cultivent, en mettant en avant des domaines d'innovation stratégiques ou des filières d'excellence. Certains territoires apparaissent ainsi particulièrement en pointe sur certains sujets parfois très spécifiques. C'est le cas par exemple de la cybersécurité en Bretagne<sup>9</sup> ou de la bio-économie dans les Hauts-de-France et le Grand Est<sup>10</sup>. Des filières sont également particulièrement dynamiques à l'échelle d'une ville ou d'un bassin d'emploi. On peut citer l'aéronautique à Figeac, la plasturgie à Oyonnax, l'industrie pharmaceutique à Évreux, l'assurance à Niort, l'industrie automobile à Sarreguemines ou encore les télécommunications à Lannion<sup>11</sup>.

### **DES DIFFICULTÉS À RECRUTER DES CADRES DANS CERTAINS TERRITOIRES**

Les territoires jouent aussi un rôle dans les tensions ressenties sur le marché de l'emploi cadre. Toutefois, la localisation géographique du poste à pourvoir n'est mentionnée comme unique facteur explicatif que dans environ 20 % des cas où les recruteurs font part de difficultés à recruter des cadres<sup>12</sup>. Ainsi, dans la majorité des cas de tension sur le marché de l'emploi cadre, la difficulté géographique renforce des difficultés préexistantes au recrutement : faible intérêt du secteur pour les candidats, vivier local de candidats peu important, rémunération plus faible que dans d'autres régions, etc. Certaines situations géographiques sont jugées particulièrement difficiles : c'est le cas des zones rurales très éloignées des grandes agglomérations mais aussi de certaines communes péri-urbaines qui pâtissent parfois d'une mauvaise réputation et/ou ne disposent pas d'infrastructures de transports en

“

Les territoires ont leurs cartes à jouer pour attirer les cadres en offrant des conditions de vie agréables et des opportunités professionnelles stimulantes

”



**70 %**

des cadres envisageraient une mobilité géographique pour bénéficier d'un cadre de vie plus préservé

8- Apec, L'emploi cadre : une répartition très inégale sur le territoire, mars 2015.

9- Apec, Cybersécurité en Bretagne : l'enjeu des compétences, juin 2017.

10- Apec, Chimie du végétal et biotechnologies industrielles : quels métiers stratégiques, octobre 2014.

11- Cf. Apec, dossiers régionaux Attractivité et emploi cadre, janvier 2015.

12- Apec, Les métiers cadres en tension : une approche territoriale, janvier 2016.

## CARTE 2. Les pôles de compétitivité (avril 2017)



Source : <http://competitivite.gouv.fr/la-documentation-sur-les-poles-de-competitivite/les-cartes-des-poles-791.html>

commun satisfaisantes. Les entreprises et les territoires doivent s'allier pour attirer les cadres : nouveaux modes de recrutement, valorisation territoriale, actions concrètes pour favoriser l'emploi du conjoint qui constitue un frein important à une mobilité géographique, etc.

Avoir un meilleur niveau de vie est la première raison qui inciterait ces cadres à entamer une mobilité professionnelle géographique (85 %)¹³. Suivent ensuite les opportunités d'évoluer professionnellement (76 %), de bénéficier d'un cadre de vie plus préservé (70 %) et d'obtenir une meilleure rémunération (69 %). Les territoires, quelle que soit leur situation, ont donc tous leurs cartes à jouer pour attirer les cadres et les fidéliser, en offrant des conditions de vie agréables et/ou des opportunités professionnelles stimulantes.

## Quel(s) territoire(s) pour les cadres demain ?

### RÉVOLUTION NUMÉRIQUE ET AVENIR DE LA MÉTROPOLISATION

La révolution numérique, qui permet théoriquement de travailler depuis (presque) partout, pourrait entraîner un rééquilibrage des territoires de vie et de travail et réduire la place des métropoles dans l'emploi des plus qualifiés. Ce n'est pourtant pas la voie qui semble se dessiner. Les emplois et les recrutements de cadres dans le secteur informatique par exemple ont tendance à se concentrer de plus en plus dans les métropoles, et tout particulièrement en Île-de-France. Ainsi, quand l'important incubateur de start-up

13- Apec, enquête Situation professionnelle et rémunération des cadres 2016.

Station F (l'un des plus importants du monde) est inauguré en juin 2017, c'est au cœur de la métropole parisienne. L'avenir des cadres se situe certainement dans les métropoles, qui continueront à offrir un environnement propice à l'innovation et au pilotage stratégique des activités économiques. Mais les échanges entre territoires vont s'intensifier, sous l'effet notamment du télétravail, de la multi-activité et des nouvelles formes d'emploi.

### DES TERRITOIRES NON-MÉTROPOLITAINS EN PLEINE MUTATION

Des territoires situés en dehors des métropoles sont en pleine mutation en bénéficiant de l'apport de populations diverses : retraités, touristes, navetteurs... Laurent Davezies a bien montré combien la richesse d'un territoire ne se trouve pas seulement dans sa capacité à produire, mais aussi dans sa capacité à attirer des populations et leurs revenus. Pour l'économiste, capter les revenus générés sur un autre territoire et dépenser au niveau local est une source de développement tout aussi importante qu'une activité de production<sup>14</sup>. Les territoires situés à quelques encablures des métropoles et qui bénéficient d'atouts naturels apparaissent particulièrement bien armés pour attirer les cadres. L'exemple de la métropole de Toulouse, l'une des plus dynamiques de France, est ainsi emblématique. La pression démographique et la forte dynamique économique entraînent d'importants déplacements de travail des départements voisins vers la métropole. Aussi, les départements limitrophes ont lancé des actions pour attirer des actifs pouvant travailler en télétravail et les travailleurs indépendants comme le programme Soho Solo dans le Gers ou le réseau Ariège Télétravail<sup>15</sup>. Ces territoires, souvent déjà très attractifs pour les touristes et les retraités, parviennent ainsi à attirer des cadres salariés et des professions intellectuelles indépendantes. Certains d'entre eux parviennent de surcroît à assurer des activités de production à forte valeur ajoutée, à l'image de la Mecanic Vallée autour du Lot, de l'Aveyron et de la Corrèze. Dans un contexte d'élévation progressive des niveaux de qualification, les différentes analyses prospectives concluent toutes à une création continue d'emplois de cadres à court et moyen termes<sup>16</sup>. La répartition territoriale de ces créations d'emplois cadres et notamment la capacité du système productif à développer des emplois qualifiés hors des métropoles constituent ainsi un enjeu clef d'aménagement du territoire<sup>17</sup>. ■

“  
L'avenir des cadres se situe dans les métropoles mais les échanges entre territoires vont s'intensifier sous l'effet du télétravail, de la multiactivité et des nouvelles formes d'emploi  
”

14- Cf. notamment Laurent Davezies, La République et ses territoires. La circulation invisible des richesses, Seuil, coll. « La république des idées », 2008.

15- Commissariat général à l'égalité des territoires, Étude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail, modélisation des gains pour les individus, les entreprises et les territoires, 2015.

16- Apec, Prévisions 2017-2019 des recrutements de cadres en France, juillet 2017.

17- France Stratégie, Dynamique de l'emploi et des métiers, quelle fracture territoriale ?, février 2017.

# Le temps des territoires est-il venu ?

■ DENIS BOUCHARD - FONDATION EDF, DIRECTEUR DU PROGRAMME DE SOLIDARITÉ INTERNATIONALE, ENGAGEMENT ASSOCIATIF DES SALARIÉS

Les territoires ? Combien de divisions ? Un an et demi après la mise en place effective des nouvelles régions issues de la loi NOTRe, nombreux sont les acteurs de la vie économique ou associative qui peinent à prendre la mesure de cette nouvelle dimension de notre pays.

Certes, les réalités régionales et locales sont une constituante fondamentale de notre culture. Du Tour de Gaule d'Astérix aux variétés de fromages du Général de Gaulle, de la « France profonde » aux « produits du terroir » les spécificités locales ne cessent d'interpeller tous les aspects de la vie politique, culturelle ou gastronomique. Et l'on sait bien que les « vrais parisiens » sont une espèce rare, chacun mettant en avant des ascendances bretonnes ou franc-comtoises parfois bien théoriques.

Pour autant, cette diversité culturelle n'est pas forcément la bienvenue. De Philippe le Bel à la Troisième République, en passant par Louis XIV et Napoléon Bonaparte, l'État s'est construit à partir d'une volonté centralisatrice tendant à contrôler les provinces, quitte à les vider de leurs forces vives et à nier leur identité locale. Paris n'a cessé de renforcer sa capacité à attirer (ou à enfermer) les élites politiques, culturelles et économiques, y compris dans l'organisation du système de formation. Cette concentration des pouvoirs va de pair avec une vision de la « province » mêlant mépris, condescendance et méfiance.

Le monde de l'entreprise n'échappe pas à la règle : formées à Paris, les élites économiques s'y retrouvent naturellement dès qu'elles atteignent un certain seuil de responsabilité. Elles contribuent à y élaborer des modèles centralisateurs « *top down* » supposément universels : un processus, c'est un processus ! Une grille de salaire peut varier entre Paris et Budapest (ou Shanghai), mais pas entre Paris et Clermont-Ferrand, alors qu'après-guerre certains systèmes de rémunération prévoyaient des majorations résidentielles allant jusqu'à 25 % du salaire de base. Le centre pense et conçoit, la périphérie n'a plus qu'à « appliquer » ou « déployer ».

“  
Act local,  
think global  
”

## La loi NOTRe est-elle de nature à changer nos modes de gouvernance et de management ?

Sur le plan politique, on pourrait dire que le modèle globalisant qui nous est proposé a fait la preuve de son intérêt comme du désintérêt qu'il suscite. Ainsi, la construction européenne relève d'une logique de l'évidence, d'abord et avant tout comme garant de la paix, mais aussi comme outil de présence sur la scène internationale. Cependant, le modèle n'a pas développé les racines citoyennes dont il a besoin. Privé de relais locaux, il finit par alimenter le modèle du « eux et nous ». Or paradoxalement l'intérêt pour la chose publique n'a pas diminué, mais il s'exprime dans des zones où le citoyen a le sentiment d'avoir son mot à dire (écoute) et d'avoir prise (action). Il n'est pas inintéressant de constater qu'à l'occasion des législatives françaises de 2017 nombre de députés, confrontés à l'application de la loi sur le non cumul des mandats, ont fait le choix de privilégier leur mandat local. L'enjeu démocratique s'exprime donc au plan local, non seulement dans la vie politique mais aussi dans la vie associative, qui représente le terreau le plus fertile de l'engagement en faveur de l'intérêt général. Dans les deux cas, on est confronté au même risque de céder aux sirènes de la concentration : au nom de

l'efficacité on fustige et on remet en cause la fragmentation du paysage en 36 000 communes en oubliant que cela représente 500 000 opportunités d'engagement public ; le monde associatif est à une autre échelle, avec 1 300 000 structures qui témoignent de la multiplicité des formes d'engagement pour le bien commun, et qu'il serait dangereux de vouloir « rationaliser » mécaniquement. « *Think global, Act local* », cela reste un vrai défi politique, qui procède désormais du local et dont il conviendrait d'inverser la formulation : « *Act local, Think global* ».

En termes de GRH, l'émergence des territoires interpelle nos politiques de mobilité géographique. Les dispositifs visant à « matcher » besoins et compétences sur le principe de « un trou, une cheville » ont montré leurs limites : ce n'est pas parce que j'ai une offre de poste en Alsace que je peux y attirer un Bordelais même s'il se trouve en recherche d'emploi ou de promotion. J'ai beau mettre en place des dispositifs d'accompagnement conséquents, mettre en œuvre un SIRH performant, et communiquer de façon positive, les mouvements ne sont pas à la hauteur des besoins. Pôle emploi estime le facteur d'inadéquation géographique à 10 % du chômage actuel et ce chiffre serait sans doute plus important si on prenait une grille d'analyse plus fine (intra départementale par exemple). Certains des éléments explicatifs de ce phénomène sont connus : freins relatifs aux variations du marché immobilier, généralisation des couples à deux emplois, resserrements sociologiques autour du noyau familial ou de la « tribu ».

Par ailleurs, l'autonomisation progressive des territoires issus de la loi NOTRe va contribuer à accroître les différences entre les territoires en termes de richesse, d'offre de formation et d'équipements collectifs, et donc leurs différentiels d'attractivité.

En termes de dynamique RH, la notion de territoire prend un sens nouveau et très intéressant. En effet, une des principales questions posées aujourd'hui au management est celle de l'engagement des salariés, dont Isaac Getz nous rappelle qu'il est en France particulièrement faible (11 %<sup>1</sup>). Or, ce facteur est directement lié aux politiques RH et managériales qui contribuent à « désengager » les salariés faute de répondre à leurs attentes en termes de sens, d'intérêt du travail, de responsabilisation et de confiance. En parallèle, on constate que plus de 25 % des salariés ont choisi de s'engager bénévolement dans des associations au sein desquelles ils développent des compétences en coopération avec d'autres au service de l'intérêt général, ce qui démontre que le désir d'engagement est vivace.

Le management aurait beaucoup à gagner à développer une vision globale, holistique des ressources humaines, intégrant l'individu dans sa globalité, avec ses attaches familiales, immobilières, culturelles et associatives. Or, dans la mesure où l'engagement associatif est généralement une démarche de proximité, cela nous ramène au territoire. Comme l'ont clairement démontré les études du Rameau<sup>2</sup>, le potentiel de co-construction entre entreprises, associations et pouvoirs publics est très important, et chacun des acteurs trouvera à y gagner.

La réflexion sur la notion de territoires est donc particulièrement intéressante en ce sens qu'elle conduit rapidement à déterrer des tensions politiques et culturelles oubliées. Prendre en compte les territoires c'est donc accepter la diversité, le pluralisme et même l'irrationnel - ou du moins ce qui n'est pas optimum.

Le temps des territoires est venu<sup>3</sup> : mais en réalité, qu'est-ce que le débat sur les territoires si ce n'est une transposition du débat sur la citoyenneté et sur la démocratie ? ■



10 %

du chômage  
actuel est dû  
à un facteur  
d'inadéquation  
géographique

1- <https://www.ekilium.fr/blog-coaching/entreprises-liberees-et-agilite-organisations/entreprise-liberee-les-raisons-du-succes/>  
1- <http://zevillage.net/2013/11/un-bon-manager-est-un-jardinier-selon-isaac-getz/>  
2- Le Rameau : <http://www.lerameau.fr/publications-telechargeables-a-paraitre/>  
<https://coconstructionterritoriale.wordpress.com/cadre-de-reference/>  
3- L'école de Paris - Le temps des territoires est venu - <https://www.ecole.org/fr/seance/1222-le-temps-des-territoires-est-venu>

# Et si on poussait les murs?

## Ou pourquoi s'intéresser (encore) à la dimension territoriale de la GRH?

■ PAR CHRISTIAN DEFÉLIX\*, IAE UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES  
ANNE LOUBÈS\*, IAE DE MONTPELLIER, UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER  
ELISE MARCANDELLA\*, CEREFIGE/UNIVERSITÉ DE LORRAINE  
INGRID MAZZILLI\*, AIX MARSEILLE UNIVERSITÉ

Depuis une dizaine d'années, les entreprises, les organismes publics et le secteur associatif s'interrogent sur l'ouverture de la GRH à un espace territorial élargi. Chercheurs et praticiens ont contribué à expérimenter et partager sur les leviers permettant de construire une GRH de territoire. Ces initiatives et ces interrogations du début ont conduit, dans certains cas, à constater des échecs et des difficultés parfois propres à chaque territoire. Elles ont également mis en valeur de réelles expériences de GRH « élargie » au territoire, ou à plusieurs entreprises sur un même bassin d'emploi. Dans tous les cas, ces observations ont permis d'identifier des problématiques de fond, souvent communes. Il s'agissait alors dans un premier temps de recenser les pratiques, de délimiter un champ d'étude, puis de décrypter la complexité des relations nouées entre acteurs du territoire pour produire des outils d'analyse, et somme toute, mieux comprendre ce que recouvraient parfois des réalités très diverses. La synthèse des travaux et des réflexions, à la croisée de la pratique et de la théorie, a permis de contribuer à en souligner les enjeux, à constituer un « objet » de recherche et à façonner peu à peu un corpus théorique.

“

Certaines entreprises font le choix de s'ancrer sur leur territoire de manière à cultiver une approche “pollinisatrice”

”

Ainsi, depuis 2009, les travaux des membres du GRT « GRH et Territoires » de l'AGRH ont contribué à baliser le champ d'étude de la GRH et du territoire, grâce à la diversité et à la complémentarité des approches théoriques, des niveaux d'analyse, des méthodologies, des territoires bien entendu, et des terrains observés (pôles de compétitivité, projets inter-organisationnels de R&D, Maisons de l'Emploi, systèmes productifs locaux, clusters, réseaux territoriaux d'organisation, réseaux d'innovation, écosystèmes...). A-t-on pour autant fait le tour de la question ? Face à l'engouement des premières démarches de « territorialisation » de la GRH, que reste-t-il aujourd'hui ? Quels sont encore les défis à relever ?

Afin de saisir ces enjeux actuels, revenons sur les moments clés du développement de la réflexion sur la GRH et le territoire, avant d'en souligner les apports. Nous terminerons par les interrogations qui subsistent, constituant des voies de réflexion promettant encore une longue vie à la question de la GRH et du territoire...

\* Pour les membres du Groupe de recherche thématique (GRT) RH-TriS (RH : Territoires, Réseaux et InnovationS) de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)

## Heurs et malheurs de la GRH à dimension territoriale : le regard du groupe de recherche thématique de l'AGRH « tris », des origines à l'état des lieux actuel

D'une certaine manière, l'ouverture de la GRH au-delà de la relation employeur-employé remonte à loin : l'industrie a pratiqué dès le début du XX<sup>e</sup> siècle des prêts de main-d'œuvre ouvrière, et les conventions collectives ont depuis longtemps structuré les éléments substantiels de la relation d'emploi. Les années 2000 ont néanmoins fait émerger chez plusieurs acteurs des motivations pour faire davantage ou autrement : d'une part, du fait de la généralisation des politiques d'innovation ouverte et de collaboration au sein de réseaux territoriaux ; d'autre part, en raison des limites intrinsèques des démarches de mobilité ou de GPEC propres à une seule entreprise. Une rapide synthèse des acquis de la recherche récente permet alors d'affirmer que :

- en dépit des flous conceptuels qui accompagnent son usage croissant, le territoire apparaît comme un lieu-référence pour les politiques publiques, le travail en réseau et l'innovation, l'implication responsable des entreprises ;
- plusieurs types de dialogues partenariaux peuvent être développés par les entreprises, selon une intégration plus ou moins forte du territoire. Le territoire peut même constituer un lieu de gouvernance favorable à un dialogue sociétal impliquant les organisations syndicales et la société civile ;
- quand les acteurs locaux se mobilisent pour accompagner dans ce périmètre des porteurs de projets innovants, les territoires développent leur capacité globale à entreprendre ;
- des dispositifs de gestion territoriale des emplois et des compétences s'expérimentent réellement ici et là pour favoriser l'emploi, comme ceux visant à mieux répondre aux besoins des salariés en termes de mobilité inter-entreprises. Ils peuvent renforcer et enrichir tant le dialogue social que les politiques de GPEC propres aux entreprises ;
- même si ce n'est pas systématique, le territoire favorise dans certains cas les pratiques de gestion des ressources humaines responsables, notamment en remettant au centre la prospective des métiers.

Pour autant, bien des défis demeurent pour pérenniser, renforcer et prolonger ces actions naissantes et ces dynamiques encore expérimentales. Dans les projets collaboratifs d'innovation qui concrétisent souvent les coopérations territoriales, une gestion des relations humaines adaptée est à inventer pour faire vivre des entités pétries de cultures professionnelles largement différentes. Si l'on veut capitaliser les connaissances et soutenir l'innovation dans les territoires, une gestion des compétences inter-organisationnelles est à élaborer et des créations institutionnelles restent nécessaires pour générer des ressources collectives en RH. En définitive, même si la normalisation de la responsabilité sociétale des entreprises peut constituer un guide pour l'action territoriale, elle reste dépendante de la bonne volonté des acteurs.

“

Si l'on veut capitaliser les connaissances et soutenir l'innovation dans les territoires, une gestion des compétences inter-organisationnelles est à élaborer

”

## GRH à dimension territoriale : quoi de neuf à l'horizon ?

Les interrogations actuelles invitent à discerner deux volets de questionnements et à façonner des axes de développement sur ces thématiques. Le premier volet, issu de notre participation au groupe de travail ANDRH « RH et territoires », renvoie à l'ouverture des organisations privées et publiques à leur territoire d'accueil. Le second, quant à lui, émerge depuis une dizaine d'années et continue de mobiliser chercheurs et praticiens chargés de mission RH au sein de structures collaboratives. Il interpelle la mutualisation des pratiques RH à l'échelle d'un territoire. Enfin, la synthèse de ces questionnements constitue autant de défis à relever pour le praticien et le chercheur, amenés à réfléchir ensemble aux axes de développement de la GRH à dimension territoriale.

### **INVESTIR LA QUESTION DE LA GRH « DE TERRITOIRE », OUI MAIS... POURQUOI ET COMMENT ?**

#### **Déterminer la maille territoriale pertinente**

Il est apparu lors des échanges avec le groupe de travail ANDRH « RH et territoires », que la notion de territoire était devenue porteuse de sens à la fois pour des entreprises, mais également pour des organisations publiques. Mais il reste encore à cerner quelles sont les conceptions du territoire pour les DRH, dont la perception des frontières de leurs organisations semble aujourd'hui constituer un frein au développement de leurs pratiques. La notion de territoire, loin de perdre son sens, voit ainsi sa signification élargie de nouveau, appelant à un travail de partage de sens autour de celle-ci. Qu'est-ce donc que ce territoire ? Parle-t-on alors de territoire administratif, géographique, culturel ? De quelle manière définir la « bonne maille » territoriale ? Autrement dit, comment déterminer ce territoire d'action pertinent pour développer des actions de GRH en prenant en compte le contexte local ?

#### **Déployer des actions adaptées au bassin d'emploi local**

Le prolongement de ces réflexions laisse poindre la nécessité, pour les entreprises et les organisations publiques, d'exporter et de déployer localement, des politiques RH adaptées à des bassins d'emploi en régions. Mais comment cerner les singularités de chaque territoire ? L'attractivité des territoires demeure hétérogène ; les populations et les viviers de candidats sont, eux aussi spécifiques ; les enjeux de gouvernance territoriale sont complexes et à géométrie variable. Dès lors, comment mieux appréhender les aspérités des bassins d'emploi locaux ? Comment les organisations peuvent-elles s'inscrire dans les logiques de développement des stratégies régionales ?

#### **Développer des relations avec l'écosystème d'affaire local**

Ces constats conduisent à envisager de nouvelles compétences pour les responsables RH, amenés à s'ouvrir à leur territoire, à « scanner » cet écosystème local. La connaissance de ce territoire d'action passe nécessairement par le repérage des acteurs locaux issus de la sphère publique, politique, économique parfois culturelle, puis par l'établissement de relations de proximité. Connaître le territoire, pérenniser un réseau de relations avec les acteurs pertinents pour l'action RH, peut-on évoquer ces compétences comme des compétences clés, distinctives, contribuant à la mise en œuvre de politiques de GRH davantage « contextualisées », plus efficaces ? Bien entendu, ceci interpelle également les formateurs et les enseignants : comment sensibiliser les apprenants à la question du territoire ? Comment intégrer cela dans les programmes de formation ?

### **INNOVATION(S) ET PRATIQUES COLLABORATIVES À L'ÈRE DE LA DIGITALISATION : QUELLES TRANSFORMATIONS DE LA GRH À DIMENSION TERRITORIALE ?**

#### **Mutualiser les pratiques RH pour continuer à innover**

L'innovation a très tôt constitué l'une des finalités de la mutualisation des pratiques de GRH à dimension territoriale, depuis l'émergence et la pérennisation des réseaux territoriaux

d'innovation (clusters, pôles de compétitivité, etc.). La nécessité d'innover bouleverse la GRH et invite à repenser, voire à réinventer sans cesse les relations entre les acteurs locaux d'un territoire. Certains territoires sont connus et reconnus pour leur capacité à former et proposer une main-d'œuvre qualifiée sur certains savoir-faire, certaines technologies parfois très pointues. L'enjeu de localisation et d'ancrage territorial relève alors de la stratégie de l'entreprise qui cherche à se développer dans certaines branches et secteurs d'activité. Dans quelle mesure la mutualisation des pratiques de GRH proposées au sein des réseaux territoriaux d'innovation peut-elle contribuer à soutenir les stratégies d'innovation ? Quelles pratiques de développement du capital humain, des compétences et des connaissances au sein de ces réseaux d'innovation, peuvent être développées ?

Nouer des relations collaboratives médiatisées par de nouveaux acteurs « tiers » Au sein de ces réseaux d'innovation, la place et le rôle des chargés de missions RH sont plus que jamais appelés à se développer. Il s'agit pour ces « nouveaux tiers » d'orchestrer la mise en relation d'entreprises et d'organismes publics dans l'objectif de soutenir la GRH de leurs adhérents, mais aussi de tirer parti de la synergie créée lors de ces mutualisations. Il reste encore à faire en matière de pratiques de GRH collaboratives, qu'il s'agisse de formations adaptées aux besoins des entreprises du territoire, de la mise en place de plateformes de recrutement mutualisées ou encore de l'épineuse question du déploiement des démarches de GPEC territoriale. Pour les animateurs de tels projets, cela nécessite de cerner les enjeux de leurs adhérents et de continuer à innover pour concrétiser des pratiques RH mutualisées. D'ailleurs, de nouveaux intermédiaires, de nouveaux tiers apparaissent, tels les outils numériques et les applications RH. Certaines permettent ainsi de rapprocher les salariés d'un territoire, de favoriser la mobilité et les transports ; d'autres permettent de faciliter la rencontre entre entreprises et les personnes à la recherche d'un emploi. Ces nouveaux tiers - non humains ! - sont-ils porteurs de nouvelles perspectives pour tisser des relations de proximité pérennes entre l'entreprise et son territoire ?

### **S'inscrire dans le mouvement du « *made in local* »**

Enfin, à l'heure du « tout collaboratif », certaines entreprises font le choix de s'ancrer sur leur territoire de manière à cultiver une approche « pollinisatrice ». Des start-up, des réseaux locaux ou de grands groupes, se donnent pour mission non pas seulement de puiser les ressources de leur territoire, mais aussi de contribuer en retour à leur écosystème. Ces logiques peuvent être concrétisées par des soutiens financiers ou par une implication dans les partenariats locaux. En matière de GRH, il s'agit de participer aux politiques locales de développement de l'emploi et d'insertion, mais aussi de contribuer aux actions de mutualisation des pratiques RH menées sur certains territoires, par exemple menées par les Maisons de l'Emploi. Plus généralement, peut-on construire une GRH qui accompagnerait le développement de nouveaux modèles économiques et les innovations en matière de business model ? Produire avec des ressources locales et développer des circuits courts appelle-t-il à repenser de nouvelles pratiques de management et de GRH ? Les systèmes collaboratifs et plateforme d'échanges, partage de ressources peuvent-ils inspirer la dimension territoriale de la GRH ? Alors oui, poussons les murs et continuons à questionner, interpellier et interroger la GRH à dimension territoriale ! ■

---

### **Pour aller plus loin, deux ouvrages issus du GRT**

- ***RH, RSE et territoires - Défis théoriques, réalisations pratiques.*** Coordonné par Isabelle Bories-Azeau, Christian Defélix, Anne Loubès, Odile Uzan, novembre 2015, 320 pages, Paris : Vuibert Recherche.
- ***Managements des projets collaboratifs innovants et territoires.*** Sous la Direction de Élise Marcandella, Delphine Wannemacher, Khoudia Guèye, Alain Antoine, PUN - Éditions universitaires de Lorraine, Collection « Organisations en action » (parution en 2018).

# Un mouvement d'engagement qui s'intensifie sur les territoires

■ PAR LE LABORATOIRE DE RECHERCHE LE RAMEAU

La RSE est devenue un pilier incontournable de la stratégie des entreprises. Pour l'incarner, ces dernières sont de plus en plus nombreuses à s'intéresser aux partenariats avec les associations. Ils contribuent à la mobilisation de leurs parties prenantes (internes et/ou externes), et à leurs performances économiques, sociales et environnementales<sup>1</sup>. Les salariés sont plus attentifs à la façon dont leur entreprise exerce sa responsabilité, qui devient un facteur de motivation et d'attractivité.

Aux confins de ces deux enjeux, l'engagement des salariés au sein d'associations est vecteur de nombreux effets positifs pour les entreprises : fierté d'appartenance, développement de compétences, transversalité, ancrage territorial, innovation sociétale... Avec 13 millions de bénévoles en 2016<sup>2</sup>, le bénévolat est au cœur des projets associatifs. La mobilisation, la fidélisation, la diversité et le renouvellement des dirigeants bénévoles sont des enjeux fondamentaux pour le secteur associatif. Les actifs ne sont pas absents de cette dynamique, bien au contraire, ils représentent un tiers des personnes mobilisées.

## La diversité des modèles d'implication des entreprises dans l'engagement de leurs salariés

### ► LOGIQUE RH

### LOGIQUE SOCIÉTALE ◀

Articulation des temps	Mobilisation RH	Mise à disposition de compétences	Partenariat associatif	R&D sociétale
Proposer aux salariés des solutions d'articulation du temps professionnel avec leurs autres temps sociaux (bénévolat, personnel, familial...)	Mobiliser et sensibiliser les salariés autour d'un projet collectif porteur de sens	Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences de salariés, sans acteurs partenaires prédéfinis par l'entreprise	Mettre à disposition d'associations du temps et des compétences de salariés avec des acteurs partenaires définis par l'entreprise	Construire avec les associations une R&D sociétale dans le cadre d'un partenariat stratégique d'entreprise

Pour faciliter cet engagement des salariés, le MEDEF et le Rameau ont publié un guide à l'attention des chefs d'entreprise, en partenariat avec le ministère en charge de la Vie Associative ainsi que la Fondation EDF. 25 études de cas, de grandes entreprises aux PME, permettent de comprendre les pratiques innovantes développées pour répondre à la fois aux attentes des salariés, aux besoins des associations et aux enjeux des entreprises.

1- Guide « Construire ensemble » (MEDEF - Le RAMEAU, avril 2014)  
2- 13<sup>e</sup> édition de la France Bénévole (Recherche & Solidarité, juin 2016)

## Un mouvement qui s'incarne sur les territoires !

Le développement des programmes d'engagement associatif des salariés s'inscrit dans un mouvement de co-construction qui émerge sur les territoires. Face aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, ce mouvement s'accélère depuis une dizaine d'années. Le nombre de partenariats multi-acteurs - collectivités territoriales, entreprises, associations - se multiplie. Cette dynamique favorise l'innovation, la performance des organisations, et le développement de la confiance, moteur d'engagement des personnes. Elle s'incarne sur les territoires, où de nouveaux modèles de co-construction territoriale émergent.

Cette dynamique est plébiscitée par la société civile. 69 % des Français, 81 % des dirigeants d'entreprise et 86 % des responsables associatifs pensent que les partenariats sont source d'innovation pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. 87 % des maires les rejoignent dans le nouveau « devoir d'alliances » pour répondre aux enjeux de leur territoire. Selon 76 % d'entre eux, la dynamique est déjà initiée.

C'est dans ce contexte que les entreprises proposent à leurs salariés de s'impliquer dans des projets d'intérêt général. Sous la condition de se faire plaisir en s'engageant, quatre types de motivations amènent les salariés à s'impliquer bénévolement au sein d'une association :

- prendre soin des autres au travers d'un engagement citoyen,
- se rendre utile,
- renforcer ses liens sociaux,
- développer ses compétences.

La dimension territoriale est une donnée importante pour faciliter cet engagement. La proximité facilite la réalisation de l'action, et renforce le sentiment de son utilité. Le « territoire commun » est en effet une manière de donner du sens et de la légitimité à l'engagement. ■

### À propos du Rameau



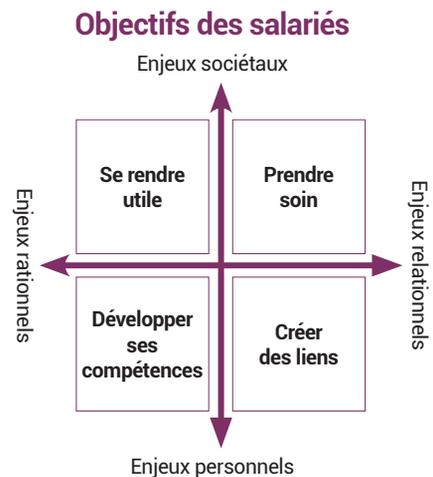
Fondé en 2006, Le Rameau est un laboratoire de recherche dédié à la co-construction du bien commun. Depuis dix ans, il produit de la connaissance au travers de nombreuses publications, teste des méthodes d'ingénierie qu'il met à disposition de tous en open source, et anime des démarches innovantes de co-construction entre entreprises, associations, collectivités territoriales et acteurs académiques.

[www.lerameau.fr](http://www.lerameau.fr)

“

L'engagement des salariés au sein d'associations est vecteur de nombreux effets positifs pour les entreprises

”







**L**a dimension territoriale est structurante pour les politiques RH : en matière de recrutement, de mobilité, de dialogue social, de gestion des compétences, d'attractivité. Comment penser la GRH dans un périmètre territorial (au-delà du seul périmètre géographique) ? Quelles transformations cela implique pour la fonction RH ? Dans quelle mesure la direction des ressources humaines peut-elle s'inscrire dans une logique partenariale ?

---

- 30 La Poste, les territoires pour ADN**
- 36 DRH et Grand Paris : en quoi le Grand Paris va-t-il impacter la vie des Franciliens ?**
- 40 Hôpitaux publics : structurer une offre RH à la hauteur du territoire**
- 44 Sanofi : une expérience de la gestion territoriale des emplois et compétences**
- 46 Métiers de la logistique et des transports, la question de l'attractivité des territoires**
- 48 L'apport du réseau pour déployer l'employabilité sur le territoire**
- 51 e-DRH, une DRH territoriale mutualisée en ligne**
- 52 Les entreprises à « but d'emploi » montent en charge dans les territoires**

# La Poste, les territoires pour ADN



■ PAR YVES ARNAUDO,  
GROUPE LA POSTE, DRH ADJOINT

**La Poste bâtit son avenir autour d'une stratégie de développement très volontariste pour faire face à l'attrition des volumes de courrier, son métier historique et ainsi devenir une entreprise de services de proximité humaine et digitale.**

La Poste se transforme avec et pour tous les postiers sur l'ensemble du territoire. Réinventer les métiers d'aujourd'hui, identifier les métiers de demain, faire en sorte que les postiers puissent évoluer : ce travail de fond a été initié en janvier 2015 avec la signature de l'accord social majoritaire « Un avenir pour chaque postier ».

Cet accord a posé les contours de la GPEC qui contribue à donner de la visibilité aux postiers, facilitant ainsi leur projet d'évolution professionnelle en lien avec la stratégie de l'entreprise. Elle impulse par ailleurs des plans d'actions RH visant à développer la formation (formation aux nouvelles compétences, acculturation au digital, parcours qualifiants visant à développer des compétences - 50 000 postiers en bénéficieront à l'horizon 2020). En 2016, 31 500 postiers ont bénéficié d'une évolution professionnelle.

Pour mettre en visibilité l'évolution des métiers et identifier les compétences recherchées, La Poste a mis en place une GPEC opérationnelle fondée sur une méthode reposant sur différents territoires : compétences, filières métiers, dialogue social, essaimage.

## Mise en place d'une GPEC opérationnelle

### **1. Actualisation des référentiels RH en les simplifiant et en adoptant un langage commun à toutes les branches d'activité de La Poste**

- Référentiel métier construit autour de 160 métiers et de 28 filières professionnelles
- Référentiel des compétences clés construit autour de six familles de compétences

### **2. Démarche filière sur la base de cinq étapes clés**

- Vision prospective de la filière : que souhaite-t-elle devenir ? Quelle est son ambition ?
- Impacts métiers et compétences déclinés à la maille des territoires pour mieux appréhender les contextes locaux : vision locale de l'emploi (besoins des managers locaux et profils disponibles partagés en inter branches par les Espaces Mobilité implantés dans les territoires).
- Identification des fonctions clés sur lesquelles on anticipe des besoins en tension, ou au contraire des excédents, déclinés localement à la maille Région et infra Région (zones de

mobilités territoriales au sein desquelles les mobilités géographiques et fonctionnelles peuvent se réaliser plus facilement animées par les Espaces Mobilité).

- Plans de formation liés aux compétences clés (parcours d'intégration dans le métier, parcours professionnels, parcours qualifiants et alternatifs pour développer les compétences des postiers qui souhaitent s'orienter vers les nouveaux métiers : métiers SI, développeur Web...)
- Communication sur les enjeux de la filière pour développer l'attractivité sur les métiers sensibles et à pourvoir (un portail accessible *Mon Avenir avec La Poste*).

### 3. Dialogue social national et local sur la GPEC

- Création d'un Observatoire des Métiers et des Compétences paritaire qui s'est réuni six fois depuis sa création en juin 2015 et qui permet de partager la vision prospective sur les métiers à enjeux de La Poste : facteur, chargé de clientèle, métiers de la ligne conseil bancaire, métiers du marketing, de la data et du digital...
- Dialogue social sur la GPEC sur un cycle annuel qui se décline depuis le Groupe, dans les branches et localement (en 2016 : 130 entités territoriales ont tenu une commission de dialogue social locale dédiée à la GPEC pour partager les enjeux locaux sur l'évolution des métiers, des compétences et de l'emploi).

### 4. Dispositifs d'essai

- La Poste a développé une expertise en accompagnement des projets d'essai. Chaque année, plusieurs centaines de postiers concrétisent ainsi leur projet d'évolution vers les structures de l'Économie Sociale et Solidaire présentes dans les territoires, à travers des dispositifs de Mobilités Volontaires Sécurisées, ou d'Appui au Projet Personnel, vers la Fonction Publique ou la création d'entreprise. Plus de 800 mobilités ont été accompagnées en 2016 à La Poste.
- Par ailleurs, le développement de nouvelles activités représente une opportunité pour les postiers qui souhaitent évoluer vers les filiales du Groupe La Poste. Ainsi, Axéo Services, dont le modèle est bâti sur un réseau de franchisés, permettra par exemple aux postiers qui le souhaiteraient de devenir entrepreneurs indépendants dans le secteur du service à domicile.
- Enfin, La Poste anime un dispositif interne « d'intrapreneuriat » qui sélectionne chaque année les meilleurs projets proposés par les postiers. Les lauréats se consacrent à plein-temps à la création de leur propre entreprise. Depuis 2014, plus de 3 000 postiers ont été mobilisés et 1 000 projets présentés.

“  
Nous partons  
du postulat qu'aucun  
métier ne va disparaître,  
mais tous vont  
se transformer et de  
nouveaux vont émerger !

”

## Les nouveaux territoires de la RH : accompagnement des transformations interne et digitale

Pour une entreprise telle que La Poste, qui développe l'ambition d'être la première entreprise de proximité humaine et digitale en France à travers la transformation de ses métiers historiques et par le développement de nouvelles activités, le DRH de demain sera à la fois acteur de la transformation digitale, acteur du changement, mais aussi le gardien des valeurs de l'entreprise.

## 1. Innovations et ruptures technologiques appliquées au domaine RH

La Poste sort de son cadre de référence pour aller vers de nouveaux territoires de développement. Cette volonté s'incarne via l'incubateur de start-up du Groupe. Les start-up qu'il accompagne travaillent sur le big data, l'intelligence artificielle, la robotisation... à la fois pour ses clients, mais aussi pour sa transformation interne.

La RH est légitime pour jouer un rôle actif en faveur du développement de l'innovation et de la coopération entre les projets.

Le levier de la formation dans le domaine du digital est fondamental, car le niveau d'acculturation est très hétérogène : la DRH de La Poste a développé un LMS qui rend plus accessible tous les programmes de formation et en particulier ceux qui relèvent du programme de la transformation digitale du Groupe La Poste auprès des postiers :

- l'offre « Tous Numérique » composée de trois COOC, un @learning, le passeport numérique et le voyage numérique réalisé par 65 000 postiers,
- un programme à destination des managers, « manager à l'ère du digital »,
- et pour gagner en souplesse et répondre aux souhaits des postiers, une offre de formation en libre-service.

Dans le domaine de la gestion des talents et du développement des compétences, le Groupe expérimente de nouvelles pratiques telles que l'auto déclaration des motivations et des compétences afin de :

- développer l'appétence pour le développement des compétences,
- mieux identifier les compétences détenues par les postiers.

La Poste a par ailleurs lancé le plus grand projet de SIRH de gestion des talents en France qui permettra de disposer d'une solution intégrée à disposition des 200 000 postiers de la maison mère dans une logique 100 % dématérialisée et complètement transversale au Groupe.

## 2. L'accompagnement des transformations = nouveau territoire RH

La Poste a renforcé sa démarche d'anticipation des changements en déployant les pratiques de la GPEC dans les territoires, à savoir :

- développer la vision de l'emploi à la maille de la Région et des zones de mobilité territoriales (31 zones qui correspondent aux bassins de vie des postiers) : identifier les projets locaux qui auront un impact emploi sur la zone de mobilité territoriale ;
- travailler en prospective (horizon du plan stratégique) avec les porteurs des nouvelles activités pour identifier les opportunités créées par les nouveaux business : nouveaux métiers dans les domaines de la transition énergétique, de la silver économie, logistique urbaine, nouveaux services...
- anticiper les besoins sur les nouveaux métiers : *data scientist*, *analyst*, dans le domaine de « l'UX digital » (expérience client digitale), du Web design et, bien sûr, dans le domaine de l'intelligence artificielle.

“  
La Poste a pris  
le parti de construire  
La Poste de demain  
avec les postiers  
d'aujourd'hui  
”

Le rôle du RH :

- challenger les besoins en travaillant en amont avec les chefs de projet,
- utiliser les compétences des postiers pour accompagner la transformation :
  - exemple du partenariat avec « SIMPLON » : des facteurs de toutes les Régions vont devenir concepteurs développeurs pour contribuer à la transformation digitale (plus de 560 candidats pour la promotion 2017/2018) ;
  - d'autres projets de formations « alternatives » pour former nos postiers aux métiers de demain en faisant du sur-mesure en interne ou avec les meilleurs acteurs du marché (exemple d'un projet pour transformer des gestionnaires RH en administrateur d'applications informatiques) ;
  - accompagner les postiers vers les métiers recruteurs : les activités liées à la transition énergétique vont générer mille opportunités nouvelles d'emplois à horizon 2023.
  - La Poste recherche également des candidats sur ses métiers historiques. Ainsi pour accompagner le développement des services de proximité, La Poste va recruter 3 000 facteurs en 2017 dans tous les territoires.
  - La Poste s'appuie sur le réseau des acteurs locaux de l'emploi et de l'alternance avec les structures locales de formation (écoles d'apprentissage, lycées et facultés des Régions).

## Mobilité géographique et/ou fonctionnelle

Cela impose de développer les compétences des postiers ou de leur en faire acquérir de nouvelles, mais cela implique également d'offrir des parcours de carrières plus riches, plus innovants, plus audacieux ou hors des parcours « classiques » de carrières de l'entreprise (seulement 1 500 mobilités fonctionnelles entre les branches du Groupe en 2016). Pour répondre à ce besoin d'accompagnement des collaborateurs, douze Espaces Mobilité Territoriaux ont été créés depuis 2016.

### MISSIONS DES ESPACES MOBILITÉS TERRITORIAUX (EMT)

Implantés dans les 12 régions de la métropole, les Espaces Mobilité Territoriaux sont des espaces physiques, agissant sous la responsabilité du Groupe et permettant l'accueil et l'accompagnement de postiers souhaitant évoluer professionnellement.

### Bilan 18 mois après l'ouverture des EMT



2000

collaborateurs du Groupe ont été accompagnés par les Espaces Mobilités Territoriaux.

15%

des collaborateurs ont évolués professionnellement

Les EMT ont par ailleurs enregistré 9 000 participations à leurs ateliers. Des projets de transferts d'activités de filiales du Groupe ont été accompagnés et ont permis le repositionnement d'une centaine de collaborateurs dans d'autres entités Groupe.

Leur mission principale consiste à accompagner l'évolution professionnelle en favorisant les mobilités vers les métiers prioritaires pour accompagner la transformation du Groupe. Les domaines d'activité sont les suivants :

- Établir une vision de l'emploi du Groupe : identifier pour chaque territoire et chaque direction les besoins et les ressources disponibles, à court, moyen et long termes. Puis, croiser ces informations et proposer des opportunités aux postiers et/ou des profils aux managers recruteurs. Ces informations remontant des territoires alimentent également la réalisation de la GPEC du Groupe.
- L'accompagnement individuel : renseigner, préparer et orienter les postiers quant à leurs souhaits d'évolution professionnelle et les aider à définir leur projet professionnel. La prise en charge individuelle peut se traduire par des formations, l'aide à la rédaction du CV et de la lettre de motivation, ou encore à la mise en relation avec des managers pour découvrir le métier ciblé.
- L'accompagnement collectif. Une offre de 14 ateliers que l'ensemble des postiers du Groupe peut suivre : connaissance des métiers, connaissance des dispositifs d'évolution, création d'entreprise... ou développement de l'employabilité (marketing de soi, se préparer à un processus de recrutement, faire vivre son réseau et le mettre à profit...).
- L'animation des acteurs de l'évolution professionnelle dans les territoires. Dans sa région, chaque EMT prend en charge la montée en compétences des conseillers en évolution professionnelle au travers d'animations régulières permettant le partage, la coordination et le développement d'actions locales.
- L'accompagnement RH des projets de transformation du Groupe. Le positionnement « transverse » des EMT permet de lancer et de coordonner l'action des acteurs territoriaux lorsqu'un projet impactant le personnel est annoncé et mis en œuvre, et permet de mobiliser et de piloter les directions locales pour faciliter la réussite du projet. ■



“

Une négociation  
au plus près  
des territoires  
et des métiers!

”

# 3 QUESTIONS À...

**STÉPHANE CHEVET**, secrétaire national en charge du pôle Postes, Finances, Distribution et du Numérique, CFDT

## **Le dialogue social territorial, comment ça marche ?**

Prenons l'exemple de la négociation sur l'évolution du métier de facteur et de leurs encadrants au sein du groupe La Poste.

Le principe était simple, et c'est toujours le même : le dialogue social au niveau local doit nourrir le national.

Toutes les liaisons de La Poste (groupements d'adhérents qui correspondent chacun à un territoire géographique de syndicats) ont donc été amenées à étudier une version 0 du projet. Puis une version 1, puis 2, puis 3, puis 4, etc. Autrement dit, c'est un collectif territorial qui a pu travailler sur les aspects à la fois politiques et techniques de ce projet en faisant remonter systématiquement leurs remarques et en co-construisant le cahier dit « revendicatif » avec les équipes de négociateurs au niveau national. Ce cahier revendicatif a de fait été fondé sur les expériences et pratiques quotidiennes des postiers sur l'ensemble des territoires. Pour ce projet, nous avons également négocié la mise en place de commissions locales de suivi dans lesquelles les adhérents de la CFDT et des autres syndicats signataires faisaient vivre l'accord au quotidien via des points d'étape. Nous avons donc opté pour le mode de co-construction qui s'est révélé constructif, efficace et pérenne. C'est un fonctionnement que nous affirmons chaque jour dans nos activités : d'abord déterminer les besoins et relever les problèmes au niveau local, puis négocier au plus près de territoires et des métiers pour aboutir à un résultat cohérent pour les salariés et pour l'entreprise.

## **Quels sont vos modes de communication ?**

En interne, chacun est responsable de communiquer auprès de son réseau et de

l'animer. La fédération diffuse auprès des syndicats des notes de travail ou notes d'étape pour expliciter chaque nouvelle version du projet. C'est ensuite aux syndicats d'informer leurs référents de liaison locale.

La fédération organise également tous les trimestres et pendant deux jours des conseils de liaisons durant lesquels tous les responsables de liaison sont invités à travailler sur un sujet d'actualité et/ou de prospective (incidence sur le travail du e-commerce, de l'intelligence artificielle, etc.). En vue d'une négociation, c'est au cours de ce conseil qu'est co-construit le cahier revendicatif comprenant les orientations de la CFDT. Et à la fin d'une négociation, les responsables de liaison se prononcent sur la suite : « *On y va ou on n'y va pas ?* ».

En externe, nous communiquons via notre site internet, notre page Facebook et la distribution de tracts. Pour des raisons historiques mais surtout pour créer et conserver un contact avec les salariés. Une réflexion est par ailleurs menée sur la refonte de notre site internet afin de faciliter le parcours utilisateur.

## **Et le dialogue social avec les autres acteurs du territoire ?**

Cela fait aussi partie de notre politique. Par exemple, des ateliers de travail sur l'industrie du futur, faisant intervenir des chefs d'entreprise de différentes régions, ont été organisés en 2016-2017 par quatre fédérations CFDT (Mines et Métallurgie, Agroalimentaire, Communication Conseil Culture et Chimie Energie). Y ont été invités des élus, des organismes de formation et, bien sûr, des salariés.

Sur la base d'un partage d'expériences, l'idée est de pouvoir ensuite être force de proposition sur des sujets d'intérêt commun.

# DRH et Grand Paris

## En quoi le Grand Paris va-t-il impacter la vie des Franciliens ?



RENCONTRE AVEC ISABELLE RIVIÈRE, DIRECTRICE DES RELATIONS TERRITORIALES DE LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS

Isabelle Rivière nous fait découvrir le projet du métro du Grand Paris Express (GPE). Un programme qui va rebattre les cartes de la mobilité en Île-de-France et qui aura nécessairement des conséquences sur l'organisation du travail et sur les politiques RH.

### Le GPE à horizon 2030, un des plus grands projets de transports d'Europe

La Société du Grand Paris (SGP) est née de la Loi du 3 juin 2010 avec l'ambition de « concevoir et élaborer le schéma d'ensemble et les projets d'infrastructure composant le réseau de transport public du Grand Paris et d'en assurer la réalisation ». Une équipe de quinze experts du transport, dont Isabelle Rivière, avait alors été constituée pour

mener une mission de préfiguration d'un système de transport automatique, rapide et anticipant la densification de la population autour de Paris. Ce projet « urbain et social » porté par l'État s'est trouvé en concurrence avec un autre programme de la Région Île-de-France mais, à l'issue de quatre mois de concertation et de débat public, l'intelligence collective a gagné pour concevoir un nouveau schéma d'aménagement, le réseau GPE. La feuille de route établie pour le GPE annonce un immense chantier mobilisant aujourd'hui une équipe de 260 personnes et 2 000 prestataires extérieurs.

Si le GPE se concentre sur la construction de nouvelles infrastructures, lignes et gares, son enveloppe budgétaire comprend néanmoins une partie dévolue à la modernisation et au prolongement de réseaux existants (RER / EOLE). Avec une mise en service échelonnée jusqu'en 2030, il va totalement changer la donne des territoires franciliens puisqu'en fait, sera construit « en superficie et en densité autour des gares, l'équivalent de la ville de Paris. » La loi du Grand Paris prévoit en

“  
La question de la mobilité  
des actifs Franciliens,  
au cœur du dispositif  
GPE, s'invitera de plus  
en plus au sein même  
des entreprises  
”

effet la réalisation de 70 000 logements chaque année en Île-de-France et les sites des nouveaux quartiers de gares seront privilégiés.

## Concertation et consultation, maîtres-mots de la gestion de projet

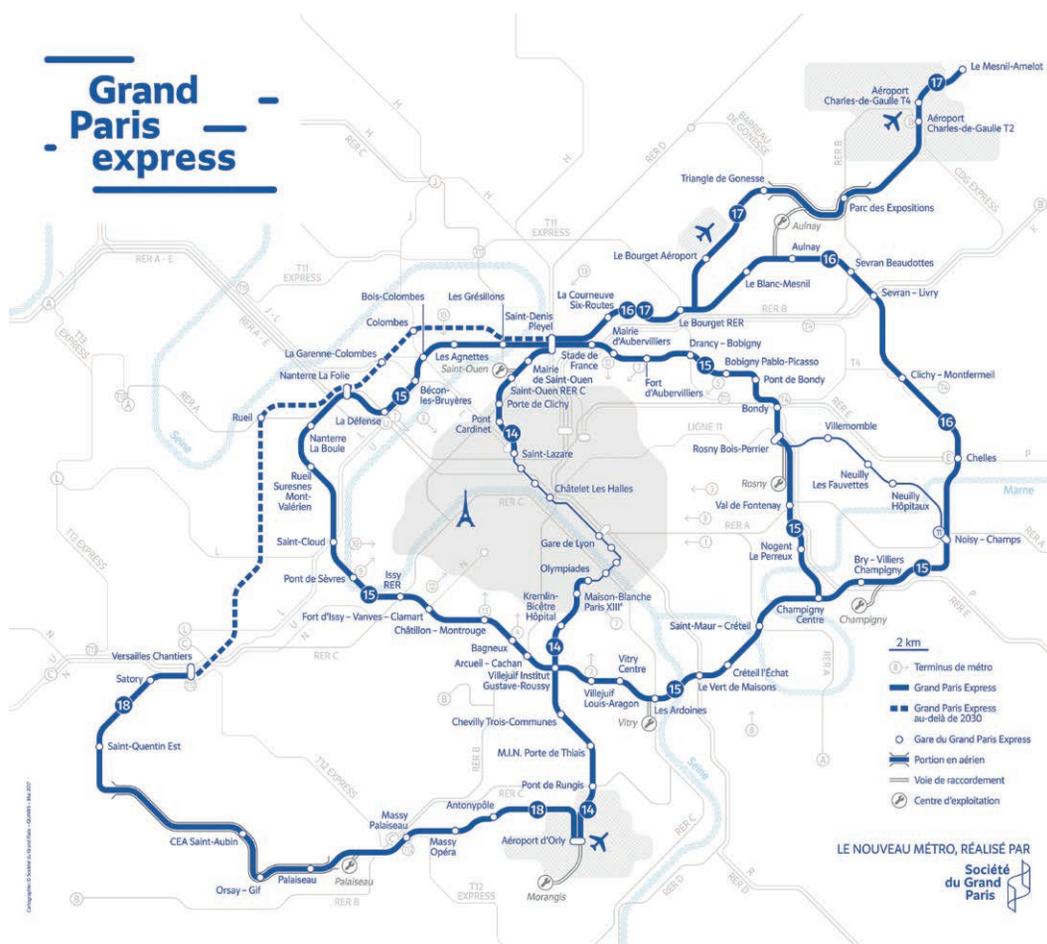
« On a compris que c'est un énorme chantier technique mais aussi un projet politique. La direction des relations territoriales est un peu le brise-glace : on doit avoir un double regard - technique et politique. » Isabelle Rivière a ainsi insisté sur leur rôle auprès des élus et représentants territoriaux et sur l'importance des instances de concertation mises en place, associant également, voire surtout, les habitants. Quelques exemples d'espaces d'échanges : 182 membres - élus et acteurs économiques - réunis en comité stratégique et en deux groupes de travail (chantiers et aménagement) ; des comités de pilotage pour faire valider par les élus, à chaque étape, l'avancement du projet sur les territoires, des comités de suivi de travaux associant des représentants de commerçants et de riverains...

Afin que le projet du GPE ne soit pas « vécu comme un rouleau compresseur sur le territoire ; il faut donc veiller à l'humain et à ce qu'un maximum de personnes adhère au projet pour favoriser sa légitimité ». La direction territoriale du Grand Paris est attachée à l'acceptabilité sociale des chantiers et va à la rencontre des citoyens pour leur expliquer, les écouter et trouver des solutions pour réduire la nuisibilité des travaux (parfois en 24h/24 et 7j/7). Elle cherche à embarquer les habitants dans cette aventure, par tous les moyens, telle l'initiative « Appel d'air » consistant à confier à des particuliers une centaine d'arbres avant d'être plantés sur les parvis des gares. La consultation vise aussi à nourrir l'innovation autour du GPE. La SGP lance des appels à projets « innovants » pour obtenir des expertises extérieures sur différentes thématiques : implantation de commerces, mise en place de services ou encore gestion des déblais. Si le candidat retenu est convaincant lorsqu'il expérimente sa solution sur une gare, les 67 autres gares pourront lui être ouvertes. C'est notamment cette démarche d'innovation qui a conduit à mettre à disposition à Châtillon-Montrouge des trottinettes en mode Velib' pour faciliter la mobilité entre les chantiers. Un milliard d'euros est également consacré à la recherche architecturale pour les gares avec un architecte dédié à chacune d'entre elles qui travaille en étroite collaboration avec l'équipe technique.

### Chiffres-clés

- 200** kilomètres
- 4** nouvelles lignes
- 2** lignes prolongées
- 68** gares dont 80 % en correspondance
- 2 millions** de voyageurs par jour
- 6** sites de maintenance

FIGURE 1 : Grand Paris Express



Calendrier de mises en service



## Penser mobilités et attractivité

Depuis le démarrage du projet, la SGP a travaillé en partenariat étroit avec les élus et acteurs locaux tandis qu'une relation de proximité avec les habitants, riverains des futures gares, s'est instaurée. Avec l'avancement des travaux, il s'agit désormais de renforcer les échanges avec les entreprises du territoire et leurs salariés. D'autant plus que, sur certains sites, les chantiers auront un impact sur la circulation et la mobilité des franciliens. La SGP se propose donc de prendre contact avec les représentants des entreprises qui le souhaitent pour voir comment des solutions peuvent être mises en place pour réduire la congestion automobile vers les bassins d'emploi : télétravail, covoiturage, usage des transports en commun, horaires décalés... Isabelle Rivière précise toutefois que « *durant la mission de préfiguration, on avait une vision sur ce qu'attendaient les entreprises en termes de transport et d'accessibilité.* » De ce fait, les gares ont été posées en fonction des besoins des zones industrielles, économiques, universitaires pour renforcer leur attractivité et faciliter leur accès (ex : Saclay/Antony/Bois-Colombes). La question de la mobilité des actifs Franciliens, au cœur du dispositif GPE, s'invitera de plus en plus au sein même des entreprises ; souvent préempté par l'immobilier, c'est pourtant un sujet clé de ressources humaines et de qualité de vie au travail à suivre attentivement d'ici à 2030. ■

ENTRETIEN RÉALISÉ PAR MAUD STÉPHAN

---

Informations sur [www.societedugrandparis.fr/projet](http://www.societedugrandparis.fr/projet)

---

# Hôpitaux publics : structurer une offre RH à la hauteur du territoire



PAR MATTHIEU GIRIER, VICE-PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES ET SOCIAUX (ADRESS)

**L'hôpital public n'existe que par et pour le territoire qu'il sert, il n'exporte ni n'importe de services à l'échelle d'un territoire, même si par leurs spécialités certains établissements rayonnent bien au-delà de la seule agglomération dans laquelle ils sont installés.**

Connectés aux besoins de leurs populations, les hôpitaux publics demeurent depuis leur fondation des établissements autonomes, entre lesquels les réorganisations, les mobilités individuelles, les transferts d'activités, sont longtemps demeurés complexes. Placés chacun sous l'autorité d'un chef d'établissement responsable de l'organisation de sa structure, ils demeurent autonomes les uns par rapport aux autres et n'ont longtemps pas été contraints à coopérer. Si de nombreux outils de coopération ont émergé avec le temps (carte hospitalière et syndicats interhospitaliers en 1970, fédération médicale interhospitalière en 1999, communauté hospitalière de territoire et groupement de coopération sanitaire dans les années 2000), ils demeuraient cependant fondés sur le principe du volontariat.

Les facteurs qui ont contribué à faire bouger la politique RH dans les établissements publics de santé ces dernières années reposaient sur la recherche de performance et de pertinence de l'offre de soin au sein d'un même établissement ; leur but n'était en rien d'interroger l'équilibre de l'offre de soins entre plusieurs opérateurs territoriaux. La nouvelle gouvernance hospitalière (2003-2010), la tarification à l'activité (2005) ou encore la mise en place de la certification qualité ont recentré la prise de décision au plus près du terrain, ont objectivé la réalité des charges et des recettes au niveau national et imposé des niveaux de qualité des soins.

La récente loi n°2016-41 de modernisation de notre système de santé est venue révolutionner cette logique, en rendant obligatoire pour tout établissement public de santé de rejoindre un groupement hospitalier de territoire. Les 850 établissements publics de santé français, médicaux, chirurgicaux, obstétriques ou psychiatriques, ont ainsi été appelés à participer à la convention constitutive d'un des 135 groupements.

Les conventions définissent ainsi :

- un projet médical partagé ;
- les délégations et transferts d'activité entre établissements ;
- l'organisation et le transfert des activités résultant du projet médical ;
- l'organisation des fonctions placées sous l'autorité du chef d'établissement support du groupement, à savoir les achats, la coordination des plans de formation continue et des instituts de formation initiale, la création d'un département d'information médicale de territoire, etc.

Même si elle n'est visée que très à la marge par la loi, la politique RH hospitalière, doit donc s'adapter à ces évolutions rapides que connaissent les établissements publics de santé, en s'ouvrant sur le territoire.

## Mettre en cohérence la politique RH hospitalière non-médicale sur le territoire

Sur le plan non-médical (dans les établissements publics de santé en général, la politique RH médicale est traitée de façon spécifique), la territorialisation de l'offre hospitalière contribue à structurer une offre plus lisible et plus pertinente, en simplifiant les organisations de travail et en développant de nouveaux outils professionnels généralisés à l'ensemble des structures hospitalières.

En mettant en contact des établissements qui ont vécu côte à côte pendant des décennies sans que la volonté d'articulation des politiques RH n'ait été exprimée, les groupements hospitaliers de territoire ont en effet permis de révéler très rapidement les écarts d'organisation du travail. Cette mise en lumière a concerné à la fois les dispositions nées des accords locaux conclus en 2001-2002, ainsi que la survivance de dispositions locales censées être éteintes depuis la réforme de la gouvernance hospitalière en 2004 : jour de congé du Maire, accords locaux relatifs à l'avancement très favorables, etc.

Ces groupements ont offert aux établissements publics de santé de toutes tailles l'accès à des fonctions plus évoluées que la gestion de la paie et des carrières, en les associant à des services de la formation continue ou à des services professionnels de médecine du travail situés dans les établissements supports. Le groupement hospitalier permet à ce titre l'émergence d'une véritable fonction RH de territoire, partagée, moderne et efficiente.

Cette meilleure lisibilité permet ainsi de construire une stratégie RH de territoire, la loi n°2016-41 prévoyant notamment la faculté pour les établissements de se doter de fonctions RH communes facultatives. Cette nouveauté constitue une opportunité majeure pour les établissements publics de santé, en faveur d'une meilleure sécurisation des collectifs de travail :

- généralisation des maquettes organisationnelles et des fiches de poste, peu mises à jour dans certains établissements,
- organisation d'une direction des ressources humaines en véritable direction prestataire, qui répond à des besoins exprimés et non plus seulement à une volonté d'administrer,
- amélioration de la qualité de vie au travail (QVT), avec par exemple la création de crèches, d'événements sportifs, de dispositifs de télétravail, etc.

La politique RH non médicale participe enfin à la construction des fonctions mutualisées prévues de façon obligatoire par la réglementation. Par exemple, l'émergence d'une fonction achats sur le territoire donne lieu à une réingénierie complète de l'organisation précédemment en place. Cette nouvelle fonction de directeur achats permet de rendre les services achats hospitaliers plus attractifs, et donc attirer des compétences et des talents que les hôpitaux, par leur éclatement, peinaient à recruter.

“

Le groupement hospitalier permet l'émergence d'une véritable fonction RH de territoire, partagée, moderne et efficiente

”



## Vers l'équipe médicale de territoire ? Construire une politique RH médicale

Le rapport Hubert-Martineau<sup>1</sup>, qui a précédé la loi n°2016-41, fait de la constitution d'équipes inter établissements le cœur de l'organisation d'une prise en charge hospitalière de territoire. Cette évolution du périmètre de conception de l'action hospitalière, se révèle d'autant plus nécessaire que le progrès technique et technologique - au travers de la télémédecine ou de la robotisation - va dans le sens de la diffusion d'une offre de proximité démultipliée associée à la concentration sur des plateaux techniques performants organisés en véritables hubs de soins. Cette réflexion en matière d'équipe va de surcroît dans le sens d'une homogénéisation des modes de prise en charge et la diffusion des compétences à l'échelle territoriale.

La politique médicale du groupement passe dès lors prioritairement par la constitution du projet médical partagé (prévu à l'article L6132-3 du code de la santé publique, et introduit par la loi précédemment citée). Tout comme la politique RH non-médicale, celle-ci repose sur plusieurs fonctions mutualisées : département de l'information médicale commun, plateaux de laboratoire et d'imagerie structurés à l'échelle du territoire, pharmacie à usage unique de territoire. Elle s'accompagne de l'émergence d'une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC) médicale. Peu naturelle à l'hôpital, où la sélection des profils médicaux a souvent échoué aux équipes médicales elles-mêmes, la mise en place d'une GPMC devient pourtant cruciale à une époque où viennent s'accumuler les défis démographiques :

- départs en retraite de classes d'âge nombreuses que le recul progressif de la limite d'âge (portée à 72 ans pour les praticiens hospitaliers !) ne freine pas totalement,
- arrivée dans les établissements hospitaliers de professionnels médicaux issus des jeunes générations qui souhaitent allier exercices hospitalier et libéral, et attendent des institutions un positionnement de salarié.

Plus encore que pour les catégories non-médicales, la politique RH médicale doit donc désormais se structurer, pour s'inspirer par exemple des départements de gestion des hauts potentiels, qui viendraient succéder aux directions des affaires médicales pour instaurer une véritable politique d'attractivité. ■

---

### Les opportunités offertes par le groupement hospitalier des territoires

Véçu par les représentants du personnel comme une menace pour l'emploi hospitalier, le groupement hospitalier de territoire offre des opportunités en matière d'organisation hospitalière médicale et non-médicale qui vont conduire à faire évoluer en profondeur la politique RH des établissements publics de santé. Dans ce contexte mouvant où les repères institutionnels évoluent à grande vitesse, le directeur des ressources humaines doit être tout à la fois parmi les moteurs de la modernisation et le garant du droit des agents hospitaliers. Bien loin du directeur du personnel qui administrait la carrière des agents, il doit désormais œuvrer au cœur de la complexité et construire une nouvelle fonction RH qui tient plus du groupe que de l'administration, ceci au bénéfice des patients du territoire.

L'ANDRH et l'ADRHESS ont signé une convention de partenariat en décembre 2016 ayant pour principaux objectifs un rapprochement public-privé et le partage de bonnes pratiques.

---

1- HUBERT (Jacqueline) et MARTINEAU (Frédéric), Mission Groupements hospitaliers de territoire, rapport intermédiaire, mai 2015.

# 3 QUESTIONS À...

## Si je vous dis #RHetTERRITOIRES ?

Réforme territoriale mais aussi : le territoire comme richesse humaine, économique et sociale, les RH, comme lien entre l'économie, le social et l'entreprise, et le DRH comme créateur de richesses.

## Quel rôle le DRH peut-il jouer sur le territoire?

Le DRH doit connaître et comprendre son territoire, il façonne et nourrit les relations avec les acteurs associatifs, institutionnels, les autres entreprises du réseau pour recruter, sécuriser les parcours, proposer des projets pour les salariés quittant l'organisation, favoriser les liens économiques, etc.

Le DRH peut aussi créer un véritable marché de l'emploi et développer les mobilités sur le territoire. Et il contribue à la « construction » de la marque employeur, de l'image que renvoie son entreprise sur le territoire.

## Quel nouveau territoire la fonction RH doit-elle investir ou réinvestir en priorité?

Nous en voyons trois qui s'articulent clairement entre eux : le positionnement de la fonction RH, l'accompagnement au changement, l'implication stratégique au plus haut de l'organisation.

**GROUPE ANDRH  
NEUILLY CLICHY LEVALLOIS**



# Sanofi : une expérience de la gestion territoriale des emplois et compétences

■ PAR ÉRIC REBIFFÉ, DIRECTEUR EMPLOI TERRITORIAL & ENTREPRENEURIAT SANOFI DÉVELOPPEMENT

Une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et compétences a été engagée il y a cinq ans dans le cadre de la réalisation d'un contrat d'étude prospective co-piloté par la DGEFP et le LEEM<sup>1</sup>. Sanofi a participé très activement à ce contrat et au déploiement d'un accord de développement de l'emploi et des compétences (ADEC) co-signé par le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, le LEEM, le SNITEM, l'UNION, la FEFIS, la FCE-CFDT, la FCMTEC-CFTC, la CFE-CGC Chimie et l'OPCA DEFI.

## Les industries de santé en France : une filière stratégique en mutation

Les industries de santé constituent un secteur stratégique dont le poids économique et le potentiel de croissance sont considérables. Elles rassemblent autour d'un objectif commun la prévention, le diagnostic et le traitement des pathologies en santé humaine et animale, participant à la santé publique. Elles sont positionnées sur l'ensemble de la chaîne de valeur des produits de santé : recherche et développement, production, commercialisation.

Les atouts de la France restent importants avec des infrastructures territoriales favorables, des champions nationaux dans chacun des secteurs, un appareil productif développé et moderne, des investissements importants en recherche et développement, une main-d'œuvre qualifiée, et une assurance qualité qui n'est plus à démontrer.

Face aux évolutions de l'environnement de la filière et aux mutations économiques, technologiques, réglementaires et sociétales des industries de santé, l'anticipation de l'évolution des métiers et de l'emploi, l'adaptation des compétences et l'accompagnement des salariés et des entreprises dans une gestion active de l'emploi apparaissent comme prioritaires pour l'avenir. En effet, la filière est à la croisée des chemins à la fois au plan stratégique et dans l'évolution des métiers de la R&D, de la production, de la commercialisation et de la distribution.

### L'ADEC, UN ENGAGEMENT CONJOINT DES ACTEURS DE LA FILIÈRE, DE L'ÉTAT ET DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

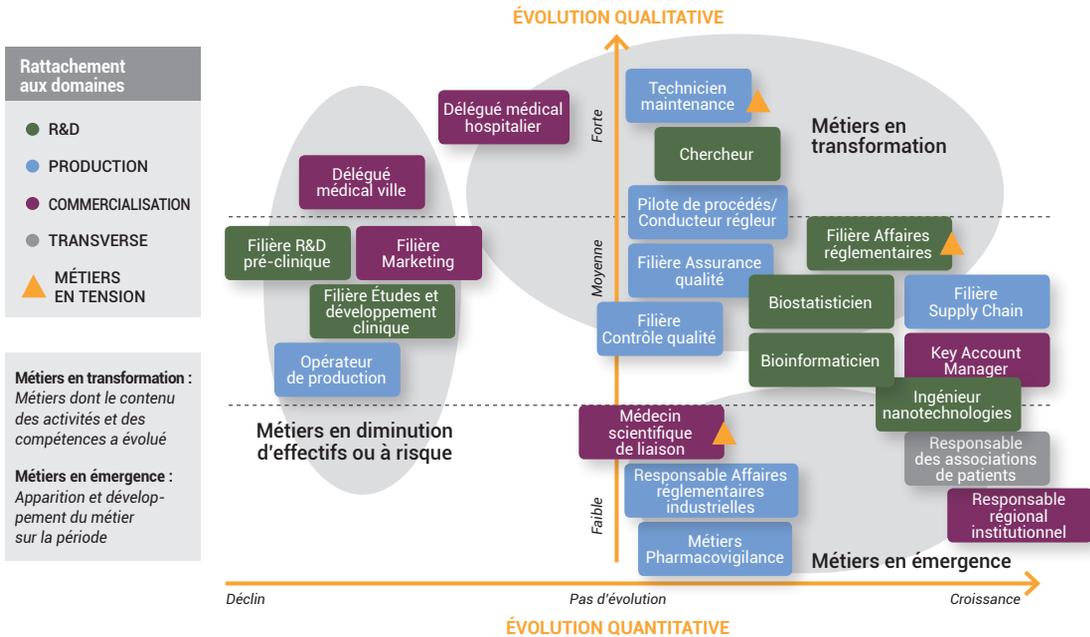
À la suite du contrat d'étude prospective des industries de santé conduit par les partenaires sociaux et les pouvoirs publics en 2011 et 2012, les parties signataires ont mis en œuvre les recommandations d'actions identifiées dans le domaine « Ressources humaines », en développant des actions d'anticipation de l'emploi, notamment auprès des PME/TPE, de formation des salariés afin de développer leurs compétences et leur employabilité et d'accompagnement des mutations. Il s'agit :

- d'accompagner la transformation des métiers et préparer les talents de demain et favoriser une gestion active de l'emploi dans les entreprises ;

---

<sup>1</sup> - DGEFP : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle  
LEEM : Les entreprises du médicament

**FIGURE 1 : Réalisation d'une cartographie des métiers selon leur évolution**



- d'anticiper les mutations ou restructurations et sécuriser les parcours professionnels, en particulier pour les métiers sensibles ;
- de développer les actions emploi / formation régionales afin de répondre aux problématiques locales.

Certaines actions de l'ADEC ont été portées politiquement dans la mesure Formation « Mise en place d'une stratégie de développement d'une offre de formation adaptée aux enjeux et aux évolutions des métiers des industries de santé » du Conseil stratégique des industries de santé (CSIS) et du Comité stratégique de filière des industries et technologies de santé (CSF Santé), lieux de concertation, d'échanges et de dialogue visant à l'élaboration d'une vision stratégique partagée permettant une meilleure articulation des politiques publiques et des choix des entreprises industrielles, le contrat de la filière ayant été signé le 5 juillet 2013.

## LES DÉFIS RH À RELEVER

Les ressources humaines constituent un des leviers majeurs d'action au service de l'implantation hexagonale des industries de santé et du médicament à usage humain. Le plan d'action RH proposé dans l'ADEC avait pour ambition de permettre à la fois d'adapter les compétences des salariés aux mutations, de recruter les nouveaux talents indispensables à la filière et d'accompagner les collaborateurs occupant des métiers sensibles, afin de sécuriser leur parcours professionnel. Il prévoyait également de mettre en place des outils pérennes d'anticipation de l'emploi au niveau de la filière des industries de santé. Il s'agissait notamment de :

- anticiper les évolutions des métiers et de l'emploi pour gérer de manière anticipée les RH,
- faciliter les partages et transferts de compétences entre acteurs, notamment des grandes entreprises vers les établissements de taille intermédiaire (ETI) et les PME/TPE,
- préparer les compétences stratégiques de demain à travers la formation initiale et continue,
- valoriser les métiers des industries de santé dans une logique de filière,
- sécuriser les parcours professionnels pour accompagner les mutations de l'emploi et favoriser la mobilité sur les territoires,
- développer des actions emploi/formation régionales afin de répondre aux problématiques locales. ■



# Métiers de la logistique et des transports, la question de l'attractivité des territoires

■ JEAN-LOUIS VINCENT, DRH SNCF LOGISTICS, VP DU BUREAU NATIONAL DE L'ANDRH  
LAURENT LIVOLSI, AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ, CRET-LOG, CHAIRE SNCF LOGISTICS

Les 7.0 de l'ANDRH, placés sous le signe des nouveaux territoires RH, affichent une volonté de générer de la proximité dans un contexte de modification des pratiques lié à la digitalisation, avec des manifestations locales, nationales et européennes. Autant de thèmes et d'ambitions qui font écho aux préoccupations de la logistique et du transport. Un secteur qui non seulement regorge d'enjeux pour la fonction ressources humaines, mais qui peut également constituer un domaine d'application majeur pour des innovations RH. N'oublions pas qu'aujourd'hui en France la logistique et le transport représentent un emploi sur dix et qu'il s'agit du premier domaine de recrutement cette année encore !

La libéralisation croissante des marchés a contribué, depuis des années, à élargir les frontières du commerce international et à mondialiser les échanges. Cette mondialisation a été rendue possible par des investissements colossaux dans les infrastructures et les systèmes de pilotage du transport qui reposent sur des compétences spécifiques afin de renforcer la proximité temporelle au regard d'un éloignement géographique croissant. Les nouvelles routes commerciales, depuis la route de la soie (lignes ferroviaires Asie-Europe) en passant par les routes maritimes

du nord (Sibérie et Canada), offrent actuellement des opportunités non seulement dans le pilotage des activités, mais aussi dans leur localisation. Aujourd'hui, un train de marchandises met une vingtaine de jours pour relier la Chine à la France au lieu de 48 jours en moyenne via le canal de Suez. C'est toute une recomposition des échanges mondiaux qui va débiter, entre les décisions de Xi Jinping en Chine et les stratégies d'autres États qui cherchent à se positionner au sein de ces nouvelles *global value chains*. L'accélération des flux, sous les traditionnelles contraintes de continuité et de flexibilité, conduit à la structuration de chaînes logistiques multi acteurs, qui nécessitent des compétences aussi bien en matières de conception que de pilotage ou de réalisation concrète des opérations. La plupart des États ne s'y trompent pas en favorisant des politiques de formation à des fins de montée en compétences des opérateurs et, ainsi, d'attractivité de leur territoire. Il est donc loin le temps où Peter Drucker considérait la logistique comme « *un continent inexploité où une horde sauvage agit sous la houlette d'un bataillon d'incompétents.* »

“

En matière de transport, la question de la compétitivité d'un territoire place les politiques de GRH au centre des préoccupations

”

# Répondre à des segmentations métiers de plus en plus fortes

Les enjeux RH sont donc au cœur des problématiques actuelles en logistique avec des segmentations fortes selon les métiers, du pilotage à la réalisation des opérations de transport et de logistique.

Pour les métiers du pilotage, l'enjeu est de trouver des individus à haut potentiel capables d'évoluer dans des environnements non seulement internationaux, mais aussi de plus en plus empreints de technologies, notamment digitales (*big data* pour améliorer les prévisions, internet des objets ou outils de traçabilité, ou encore l'intelligence artificielle avec le *machine learning*...). Outre ces compétences, c'est une vision transversale dans l'entreprise et entre les entreprises qui doit être mobilisée avec une vraie capacité d'analyse de la performance *supply chain* en lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pour les métiers plus opérationnels, la problématique est à la fois quantitative et qualitative. Quantitative dans le sens où la disponibilité des ressources humaines est un enjeu majeur dans la réalisation concrète des opérations. Or, il est régulièrement question de pénurie en la matière : en France, de conducteurs routiers (avec les interrogations liées sur l'utilité du cabotage et des travailleurs détachés) et d'opérateurs de manutention dans des territoires au sein desquels il y a une inversion du marché du travail avec une demande supérieure à l'offre. Qualitative dans le sens où les opérations de manutention sont aujourd'hui aussi réalisées avec un recours croissant à des technologies qui nécessitent une appropriation par leurs utilisateurs (depuis la préparation vocale au *pick to light*...). Ces problématiques, couplées aux questions de pénibilité, font envisager aussi de nouvelles perspectives avec une robotisation et/ou automatisation accrue des activités. Les applications concernent autant le transport avec des techniques comme le *platooning* (convoi de camions avec un conducteur dans le premier et un guidage RFID des deux suivants) que le recours à des robots préparateurs de commandes, des drones pour les inventaires... Une telle évolution pose incontestablement la question du travail et du devenir de ces métiers avec des technologies potentiellement destructrices d'emplois. Il ne faut pas oublier que les activités de la logistique et du transport ont eu un rôle majeur dans l'intégration de salariés mis à mal par les politiques de délocalisation et, plus globalement, de désindustrialisation en France. En la matière, le recours à des exosquelettes peut à la fois améliorer les conditions de travail et la productivité, sans pour autant signifier la destruction massive d'emplois.

## En conclusion

En matière de logistique et de transport, la question de l'attractivité et de la compétitivité d'un territoire place les politiques de gestion des ressources humaines au centre des préoccupations. La complexité des enjeux nécessite souvent de dépasser les frontières de l'entreprise pour envisager des solutions inter-organisationnelles innovantes en lien avec les institutions, qu'elles soient locales (collectivités territoriales) ou nationales (politiques de formation, d'aménagement du territoire...). ■

“

Se pose la question du travail et du devenir de ces métiers avec des technologies potentiellement destructrices d'emplois

”

# L'apport du réseau pour déployer l'employabilité sur le territoire



ENTRETIEN AVEC OLIVIER VARTERESSIAN, VP UIMM NORMANDIE  
EN CHARGE DE LA POLITIQUE RÉGIONALE EMPLOI FORMATION,  
DRH DE RENAULT DIGITAL, MEMBRE DU GROUPE ANDRH ROUEN

## Qu'est-ce qui vous a amené à participer à des instances territoriales en Normandie ?

**Olivier Varteressian :** Je n'avais pas une grande connaissance des instances territoriales en région avant de prendre le poste de DRH de l'usine de Cléon. J'ai été amené dès le début à travailler sur un chantier de mise en œuvre de plan de revitalisation qui comportait un certain nombre de dispositions innovantes, par exemple du partage de formation ou de la mise à disposition de personnels. Force était de constater que ces dispositifs intéressaient bon nombre d'acteurs du territoire que ce soit les représentants de la CCI, de la branche professionnelle ou bien ceux des agences de développement. Cela m'a donné l'envie de poursuivre avec eux cette réflexion collective sur la GPEC territoriale. J'avais la conviction qu'un groupe industriel comme Renault, aussi grand soit-il et avec une implantation importante sur la Normandie, ne pouvait pas fonctionner sans développer un réseau d'entreprises autour de lui.

Élaborer une stratégie territoriale avec ces instances, c'était aussi pouvoir travailler la représentation des entreprises et pouvoir parler d'une seule voix. C'est ce qui m'a amené à travailler avec l'UIMM Rouen/Dieppe sur une action appelée Metavenir, conjointe avec la DIRECCTE et la CCI. L'objectif de cette action était de favoriser le rapprochement de compétences entre les entreprises de la métallurgie sur le bassin de Rouen, développer des formations communes et favoriser la création d'emplois.

## Intégrer l'UIMM Rouen/Dieppe en tant qu'administrateur était une évidence pour vous ?

**O.V. :** Le rôle d'une branche professionnelle est de répondre aux besoins de ses adhérents et pour cela il est nécessaire d'avoir la meilleure connaissance possible des attentes des entreprises. Travailler au sein du groupe Projet Metavenir m'a donné envie d'intégrer l'UIMM en tant qu'administrateur pour pouvoir développer ce type d'initiatives. Je me suis spécialisé dans le domaine des compétences et de la formation avec comme objectif de participer au développement des parcours de formation et d'utiliser le réseau apporté par une branche professionnelle pour déployer des actions en faveur de l'employabilité sur le territoire.

## **Vous avez rejoint le conseil d'administration du Pôle formation des industries technologiques Rouen-Dieppe peu de temps après celui de l'UIMM Rouen/Dieppe, quels étaient vos objectifs ?**

**O.V.** : La valeur ajoutée de nos entreprises sur le territoire normand passe par les compétences de nos collaborateurs. Il m'a paru nécessaire d'aider au développement des entreprises et des salariés, en faisant en sorte que les compétences chez les jeunes ou les salariés en poste soient les plus pertinentes possible, dans un contexte où toutes les entreprises sont impactées par les transitions écologiques et numériques. C'est comme ça que j'ai été amené à accompagner le Pôle formation, entre autres à travers la labellisation mise en place par l'UIMM. Cette labellisation est un grand chantier en termes de mise en œuvre qualité au travers de l'approche emploi-compétence. Mais cela permettra de répondre encore mieux aux besoins et c'est un gage de confiance sur la pertinence des formations délivrées pour les entreprises qui utilisent les services du pôle. Mon rôle d'administrateur est aussi de travailler sur l'attractivité des métiers et le développement de l'apprentissage comme voix d'excellence.

## **On parle du territoire Rouen/Dieppe depuis le démarrage de cet entretien mais vous vous présentez comme Vice-Président de l'UIMM Normandie. Vous pouvez nous éclairer ?**

**O.V.** : L'UIMM Normandie a été fondé en septembre 2015 et parmi les différents axes de développement, il y avait un travail de convergence sur la politique régionale emploi formation. C'était une volonté des cinq chambres syndicales territoriales normandes de se rapprocher, en réponse à une Région Normandie unifiée. Aujourd'hui, ma satisfaction est d'avoir mis en place une gouvernance régionale dédiée à la formation avec une réelle implication des équipes opérationnelles. Nous parlons d'une seule voix vis-à-vis de la Région lorsque nous considérons la carte des formations ou le plan quinquennal pour nos centres de formation et nous travaillons ensemble sur de nombreux projets de développement.

## **Pourquoi est-ce important de travailler avec des instances régionales et des partenaires sociaux ?**

**O.V.** : L'organisation de la formation professionnelle repose sur deux instances en région : le CREFOP qui rassemble l'ensemble des acteurs de la formation : l'État, la Région, les partenaires sociaux et le COPAREF qui est une instance paritaire interprofessionnelle. Les partenaires sociaux, que ce soient les organisations patronales ou salariés, connaissent la réalité du travail au sein des entreprises. Cette voix est particulièrement

“

Ma satisfaction est d'avoir mis en place une gouvernance régionale dédiée à la formation avec une réelle implication des équipes

”

---

### **Les principaux acteurs du réseau**

**UIMM** : Union des industries et métiers de la métallurgie

**CCI** : Chambre de commerce et d'industrie

**COPAREF** : Comité paritaire interprofessionnel régional pour l'emploi et la formation professionnelle

**CREFOP** : Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

**DIRECCTE** : Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

---



importante car nous représentons tous les métiers sur le territoire. Nous pouvons témoigner des difficultés des entreprises et des salariés dans leur montée en compétences et dans le développement de l'emploi. Être présent dans ces instances, c'est une charge de représentation et aussi un travail passionnant de concertation avec les partenaires sociaux. Une de mes grandes satisfactions en tant que Président du COPAREF est de travailler de manière opérationnelle pour le développement des compétences en région : carte des formations, promotion du dispositif CLEA, inscriptions aux listes CPF, dossiers de subvention.

### Comment l'ANDRH vous a-t-elle accompagné ces dernières années ?

**O.V.** : Mon premier contact au sein du groupe ANDRH Rouen m'a permis de découvrir, échanger, de créer un nouveau réseau et de mener des actions concertées avec d'autres DRH du territoire. Une de mes collègues DRH m'avait d'ailleurs dit un jour à propos d'une opération de prêt de personnel que nous avons mis en place entre son entreprise et les usines normandes de Renault : « *Olivier, on n'aurait jamais monté cette opération si on ne s'était pas connu avant via l'ANDRH et l'UIMM.* » J'ai pu voir ces dernières années un développement de la relation entre la structure nationale et les structures en région. Je pense à la visite du Président Jean-Paul Charlez mais aussi celle de la délégation

nationale pour rencontrer les adhérents ou à l'organisation régulière de sondages en ligne. Cette instauration du dialogue est, je trouve, tout à fait fructueuse. J'ai aussi constaté un rôle de représentation accrue au niveau national pour exprimer la voix des DRH. Nous pouvons apporter une contribution au débat qui est différente des institutions ou des organisations syndicales. Ça me paraît être un axe de développement à renforcer ces prochaines années. ■

“

Nous pouvons apporter  
une contribution  
au débat  
qui est différente  
des institutions  
ou des organisations  
syndicales

”

---

#### Parcours

**Olivier Varteressian** est ingénieur de formation, entré chez Renault à la Direction Après-Vente en 1995, avant d'intégrer le monde des RH. Il a évolué au sein de la fonction RH jusqu'à devenir RRH puis DRH dans une grande usine du groupe Renault, située à Cléon en Normandie. Après onze ans à Cléon, il est devenu DRH de la filiale Renault Digital, créée en 2017.

---



# E-DRH, UNE DRH TERRITORIALE MUTUALISÉE EN LIGNE

**JEAN-CHARLES AMOROZ**, responsable pôle RH Entreprises & Territoires de la CCI Nice Côte d'Azur et membre du groupe ANDRH Côte d'Azur

“

Deux éléments ont contribué au succès d'e-DRH : le facteur humain et les opportunités du digital

”

## Sur quel constat avez-vous lancé la démarche e-DRH ?

Certaines problématiques RH dépassent le cadre strict de l'entreprise, notamment :

- la concurrence entre les territoires,
- l'attractivité des talents,
- l'anticipation des besoins en compétences du territoire,
- les plans de revitalisation...

Dans ce contexte, se sont posées les questions suivantes :

Comment aider les entreprises à acquérir les compétences (en recrutement et formation notamment) dont elles ont besoin pour se développer et/ou se maintenir sur le territoire ?

Comment répondre aux enjeux d'emplois et de compétences au niveau d'un territoire ou d'une filière ?

## e-DRH : qu'est-ce que c'est ?

Suite à un diagnostic de **GPEC-T** (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriales), il

a été décidé de mettre en place une stratégie RH territoriale pour renforcer l'attractivité du territoire, anticiper ses besoins en compétences, favoriser le développement des entreprises et leur compétitivité. Les solutions RH innovantes et le bouquet de services proposés sont le résultat de groupes de travail organisés avec les DRH et les chefs d'entreprise (TPE, PME, grands groupes). Ils incluent une quinzaine de services RH et s'articulent autour de deux processus clés :

### « Recruter, accueillir, intégrer »

avec par exemple un vivier de talents avec un accès ciblé à 10 000 CV via des filtres de compétences, un observatoire dynamique des compétences (filières numérique et industrie), deux outils innovants à fort contenu technologique ou encore un dispositif d'accueil du conjoint, d'aide au logement, un guide d'accueil territorial, un service d'aide aux formalités de titres de séjours pour les recrutements à l'international...

« Former » pour répondre à des besoins interentreprises définis en amont, notamment avec la mise en place de formations mutualisées. La plateforme gère ce processus collaboratif de façon intelligente : recueil et consolidation des besoins, inscription en ligne, facturation partagée, lien avec l'organisme de formation, logistique...

La volonté de diffuser ces e-services RH auprès du plus grand nombre d'entreprises (notamment les TPE et PME qui n'ont pas de fonction internalisée) nous a conduit naturellement à user d'internet et d'un format digital. Il faut souligner que ces

services sont également relayés par des accompagnements sur le terrain, dans l'entreprise : un mix de services numériques couplés à l'humain pour apporter de l'expertise RH ! Aujourd'hui, le concept « e-DRH » est déployé sur deux bassins d'emplois : la technopole de Sophia Antipolis (1 500 entreprises) et l'Éco-Vallée Plaine du Var (6 500 entreprises). E-DRH Tourisme verra le jour début 2018. Fin 2017, quatre ans après le lancement du concept de « e-DRH mutualisé en ligne », plus de 600 entreprises utilisent régulièrement les services de la « e-DRH ».

## Quels conseils donneriez-vous pour reproduire la démarche dans un autre territoire ?

La méthodologie que nous avons déployée a fonctionné par trois fois. Toutefois, deux éléments ont contribué à ce succès : le facteur humain et les opportunités du digital. Aussi, le rôle d'ensemblier de la CCI de Nice a été déterminant pour fédérer les acteurs de l'emploi, de la formation, les associations d'entreprises ainsi que les collectivités et mobiliser les intelligences collectives lors des groupes de travail. Le but était de mettre en évidence la complémentarité des dispositifs RH proposés par chacun, l'intérêt à les partager, à les améliorer, à les digitaliser dans le but de mieux se déployer, mieux servir l'entreprise en lui apportant de l'expertise RH. Les acteurs du territoire ont fonctionné ensemble et en réseau pour apporter chacun une partie de la solution globale à l'entreprise !

# Les entreprises à « but d'emploi » montent en charge dans les territoires



■ LAURENT GRANDGUILLAUME, DÉPUTÉ DE LA CÔTE D'OR (2012 - 2017),  
PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION TERRITOIRES ZÉRO CHÔMEUR DE LONGUE DURÉE.  
WWW.TZCLD.FR

Recycleries, épiceries ambulantes, services à des artisans, cours de couture, visites touristiques, travaux forestiers... Sur les dix territoires lancés dans l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée », les entreprises à but d'emploi (EBE) sont ouvertes. Ces entreprises polyvalentes ont d'ores et déjà recruté près de 300 personnes privées d'emploi ; elles poursuivent leur montée en charge en continuant les embauches et en multipliant leurs activités.

“

Le projet *Territoire zéro chômeur de longue durée* vise à rediriger les dépenses issues des coûts de la privatisation d'emploi vers le financement d'emplois manquants

”

Imaginée dans les années 1970 par Patrick Valentin, cette idée a été relancée en 2011 avec ATD Quart-Monde. Elle a abouti, le 29 février 2016, à l'adoption à l'unanimité du Parlement d'une loi d'expérimentation que j'ai portée en tant que député. Le projet Territoires zéro chômeur de longue durée est basé sur une idée simple : il s'agit de rediriger les dépenses issues des coûts de la privation d'emploi (environ 17 000 euros par an et par personne hors coût de l'UNEDIC) vers le financement d'emplois manquants en assurant de bonnes conditions de travail. Les personnes privées durablement d'emploi du territoire sont ainsi embauchées, sur la base du volontariat, en CDI, à temps choisi et au Smic, par des entreprises à but d'emploi (EBE).

Il y a des personnes prêtes et qui ont envie de travailler, il y a beaucoup de travaux véritablement utiles qui ne sont pas effectués et il y a la possibilité d'activer les dépenses passives liées à la privation d'emploi. C'est en quelque sorte un changement de paradigme que nous proposons. Il repose sur la mobilisation des coûts évités pour créer des emplois reposant sur des besoins non satisfaits dans

les territoires, et en s'appuyant sur les compétences des chômeurs de longue durée. Le fonds d'expérimentation qui a été mis en place après la promulgation de la loi, présidé par Louis Gallois, signe une convention avec chaque EBE.

Depuis fin 2016, dix territoires se sont ainsi lancés, pour cinq ans, dans la démarche. Sur ces territoires, des EBE ont ouvert entre janvier et juin et près de 300 personnes ont déjà été recrutées ; sur cinq ans, ce sont environ 2000 personnes qui devraient être

embauchées pour tendre vers l'exhaustivité des chômeurs de longue durée des territoires concernés. Leurs activités correspondent aux travaux utiles qui ne sont pas pourvus sur le territoire, mais ne doivent en aucun cas mettre en péril des emplois marchands. Le principe de non-concurrence est essentiel dans ce projet. Les activités sont identifiées par le comité local qui réunit, dans chaque territoire, l'ensemble des acteurs : entreprises, acteurs de l'insertion, collectivités territoriales, chambres consulaires, services de l'Etat, Pôle Emploi, mission locale, maison de l'emploi, associations, citoyens...

Cette idée continue à faire son chemin et même à l'international puisque des partenaires sociaux belges nous ont sollicités.

## Des salariés polyvalents pour des activités extrêmement variées

D'une recyclerie à des cours de couture en passant par un garage solidaire ou du maraîchage bio, les activités des EBE sont aussi variées que les besoins des habitants et des territoires. Les salariés sont polyvalents mais les activités qu'ils exercent sont définies en fonction de leurs envies et de leurs compétences. Comme le souligne Geneviève Moreau, salariée de La Fabrique, EBE du Pays de Colombey et du Sud toulinois en Meurthe-et-Moselle : « *Dans l'EBE, la personne est au centre et fait ce qu'elle aime faire, c'est la clé de ce projet et ce qui fait que cela marche* ». Dans ces EBE, la montée en charge est rapide et intense, de nombreuses questions liées au management et à l'organisation se posent. Christophe Boutin, salarié de l'Esiam, EBE de Mauléon dans les Deux-Sèvres, explique qu'« *Il faut arriver à construire quelque chose de différent parce que les gens viennent d'un système qui les a cassés, or c'est difficile de ne pas reproduire le système que l'on connaît et qui est jusqu'à présent notre seul modèle* ».

Salariés et direction réfléchissent, font des essais et tentent d'inventer des solutions pour façonner petit à petit leur entreprise. La formation occupe également une place de choix dans ces entreprises. Sur le territoire de Pipriac-Saint-Ganton en Ille-et-Vilaine, tous les salariés suivent des formations avant d'entrer dans l'EBE, sur la sécurité, la culture d'entreprise mais aussi l'entretien des espaces verts ou la recyclerie, deux des activités principales de Tezea.

## Et après ?

Ce projet ne peut se déployer que de manière lente et méthodique, car il entraîne un changement de culture profond. La première étape, sur cinq ans, est nécessaire pour lancer la mise en œuvre et élaborer les modalités de financement les plus adaptées ; la deuxième étape, dès 2019, pour confirmer l'expérimentation avec un plus grand nombre de territoires ; la troisième pour obtenir une loi permettant à tout territoire qui le souhaite d'exercer un droit d'option pour devenir un Territoire zéro chômeur de longue durée. Nous avons créé en octobre dernier l'association TZCLD. Elle rassemble ATD Quart-Monde, le Secours Catholique, Emmaüs France, le Pacte Civique et la Fédération des Acteurs de la Solidarité. Elle est structurée autour de plusieurs collèges : territoires, citoyens, experts, associations (dont le COORACE). Elle porte le projet dans son ensemble. Elle a pour mission de capitaliser les pratiques pour améliorer la méthode et d'accompagner les territoires volontaires pour entrer dans la démarche. Une quarantaine de territoires s'est déjà portée candidate pour une deuxième expérimentation et ils sont plus de cent à avoir manifesté leur intérêt pour le projet. Les villes de Marseille et de Boulogne-sur-Mer ont d'ores et déjà adhéré à l'association pour préparer la suite. ■





Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, organisée en 80 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis soixante-dix ans, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.

**ANDRH, 133 bd Haussmann  
75008 Paris  
e-mail : [andrh@andrh.fr](mailto:andrh@andrh.fr)**

**ONT CONTRIBUÉ  
À CETTE PUBLICATION :**

**Jean-Charles Amorož  
Yves Arnaudo  
Denis Bouchard  
Gaël Bouron  
Stéphane Chevet  
Christian Defélix  
Matthieu Girier  
Laurent Grandguillaume  
Charles-Benoît Heidsieck  
Boris Le Hir  
Laurent Livolsi  
Anne Loubès  
Elise Marcandella  
Ingrid Mazzilli  
Éric Rebiffé  
Isabelle Rivière  
Maud Stephan  
Olivier Varteressian  
Jean-Louis Vincent  
Groupe ANDRH  
Neuilly Clichy Levallois**

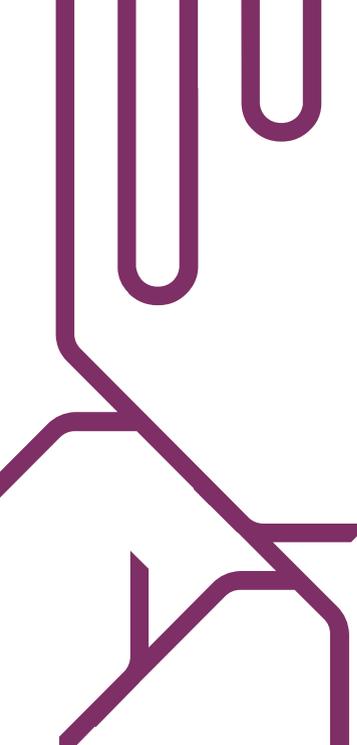
**Directeur de publication :** Jean-Paul Charlez (ANDRH)

**Rédacteurs en chef :** Yves Arnaudo (Groupe La Poste), Bénédicte Ravache (ANDRH)

**Chef de projet :** Vanessa Frey (ANDRH)

**Conception et réalisation graphique :**  **aconseil**, Paris, 12/2017, [www.aconseil.fr](http://www.aconseil.fr)

Édition 2017 • Dépôt légal décembre 2017 • N° ISBN en cours • Imprimé par Siff18



## COLLECTION ANDRH & TERRITOIRES

---

Intrinsèquement ancrée dans les territoires, l'ANDRH crée la collection *ANDRH & Territoires* pour permettre aux professionnels et aux experts RH de s'interroger sur la dimension territoriale de la GRH. L'association leur donne ainsi un espace de parole privilégié pour partager témoignages et réflexions sur la base d'études et enquêtes récentes.