



aravis

innovation sociale en Rhône-Alpes

APPROCHE TERRITORIALE EMPLOI-FORMATION

QU'AVONS-NOUS APPRIS ?

Retour d'expériences (2005/2013)

SOMMAIRE

3	Approche territoriale emploi-formation : qu'est-ce qui a bougé en Rhône-Alpes ?
4-5	Approche territoriale emploi-formation : des leviers, des obstacles...
6-7	Approche territoriale par et pour les entreprises, quels effets ?
8-9	Les RH au centre de l'approche territoriale emploi-formation
10-11	L'approche territoriale emploi-formation, un processus « d'iter-action »
12-13	L'approche territoriale, c'est... du travail !
14-15	Accompagnement des démarches territoriales : de multiples méthodes

L'EDITO

15 ANS D'ACCOMPAGNEMENT DES APPROCHES TERRITORIALES

Depuis près de 15 ans, Aravis soutient les dynamiques de construction territoriale pour favoriser l'emploi, la formation et l'amélioration des conditions de travail en Rhône-Alpes. Ce guide tente de partager les enseignements de ce travail, les points-clés incontournables des démarches territoriales, les points de vigilance illustrés ici par des témoignages et exemples de démarches (anciennes ou plus récentes) choisis parmi beaucoup d'autres possibles.

Durant cette période, le travail d'Aravis a consisté, avec les acteurs locaux et les pouvoirs publics, à placer les besoins et pratiques RH des entreprises au centre de l'approche territoriale, à anticiper les nécessaires évolutions du travail partenarial territorial et surtout à les rendre concrètes. Peu à peu, la nécessité d'anticiper les évolutions prend corps dans les territoires, le fait de se centrer sur l'entreprise semble désormais une évidence, des processus de travail itératifs (nous dirons ici « interactifs ») se mettent en place. A l'heure où les coopérations Etat/Région se renforcent dans le cadre de l'action concertée territoriale, ce document milite pour garder la mémoire de tels apprentissages et saluer la ténacité des acteurs territoriaux dans la mise en place des démarches apprenantes.

REMERCIEMENTS

Merci aux contributeurs directs : Jérôme Bertin, Isabelle Fieux, Anne Guibert, Lola Guiard, Odile Maurice-Desbat (Aravis), Vincent Mandinaud (Anact), Stéphane Michun (Art-Dev-Cereq).

Merci aux contributeurs indirects : d'Ardèche verte, du Bugey, de l'Espace métropole Savoie, du Faucigny Mont-Blanc, du Genevois français, d'Isère rhodanienne - Bièvre Valloire, de Maurienne, de Savoie, du Roannais.

Merci aux témoins : Patrick Ardisson, Michèle Eybalin, Laurence Fanget et Christèle Chiffé, Lysiane François, Philippe Nicolas, Christiane Puthod, Sylvie Raillard, Florence Massacrier.

Merci aux relecteurs

APPROCHE TERRITORIALE EMPLOI-FORMATION : QU'EST-CE QUI A BOUGÉ EN RHÔNE-ALPES ?

Qu'est-ce qui a bougé dans la façon d'appréhender les questions emploi-formation sur les territoires ? Qu'est-ce qui a changé depuis l'organisation territoriale mise en place en 2006 en Rhône-Alpes ? Quelles évolutions relève-t-on du côté des entreprises, des acteurs locaux et des possibilités d'agir ? Le point sur les évolutions de la territorialisation avec...



Christiane Puthod

Vice-présidente du Conseil régional déléguée à l'emploi, au dialogue, à l'innovation sociale, aux contrats territoriaux emploi formation



Philippe Nicolas

Directeur régional des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Direccte) de Rhône-Alpes

QU'EST-CE QUI A CHANGÉ DEPUIS UNE DIZAINE D'ANNÉES ?

Philippe Nicolas : La dimension territoriale était déjà une réalité pour nous il y a 10 ans. Des actions sur les territoires étaient déjà mises en place mais il manquait la co-construction avec les acteurs locaux. L'évolution la plus marquante dans l'approche territoriale réside dans l'émergence de projets de territoire mieux partagés compte tenu de la variété des acteurs qui participent désormais aux instances territoriales.

Christiane Puthod : Le principal changement, c'est l'accord de l'Etat, de la Région et des partenaires sociaux pour construire l'approche territoriale. Et la présence dans les instances de ces trois acteurs aux côtés des élus locaux, représentants leur territoire, c'est un facteur de réussite.

P. N. : En utilisant des raccourcis, je pourrais dire que l'Etat avait l'habitude de concevoir des politiques nationales (en faveur de l'emploi des jeunes ou d'insertion des publics en difficulté) et de les faire appliquer localement. Aujourd'hui tout en poursuivant la déclinaison des orientations nationales, nos services s'inscrivent dans une dynamique de projets émanant des territoires.

C. P. : La question des ressources humaines (RH) est une autre évolution majeure. C'est devenu LE thème de travail des territoires qui permet de faire le lien entre emploi, formation et économie. La place qu'ont prise les RH sur les territoires, ce n'est pas rien : 2 000 entreprises ont fait appel au dispositif Securise'RA, par exemple.

QU'EST-CE QUI A PERMIS CES ÉVOLUTIONS ?

C. P. : L'approche actuelle est le fruit d'un cheminement. En 2005, on a décidé avec les partenaires sociaux que la territorialisation nécessitait un accord Etat-Région et qu'eux-mêmes se mobiliseraient. Après une première phase, ils nous ont dit : « ce n'est pas clair : qui fait quoi ? ». Il y avait besoin de créer, à côté des comités opérationnels (les « techniciens », les experts), des instances stratégiques (les politiques dotés d'une expertise et d'une légitimité). La deuxième génération des CTEF (Contrats Territoriaux Emploi-Formation) a été construite sur cette base, en faisant le pari qu'on allait travailler tous ensemble. Être membre d'une instance territoriale, aujourd'hui, ce n'est pas seulement participer à une instance, c'est un engagement. On a passé une marche. Mais, il a fallu 8 ans !

QUELS SONT LES RÉSULTATS ?

P. N. : Dans le fond, la territorialisation permet d'optimiser l'action en mutualisant des savoir-faire et des moyens : le diagnostic territorial, par exemple, est d'emblée partagé, « frotté » à l'avis des différents acteurs. La mobilisation s'effectue en même temps que l'émergence du projet. Ce travail peut prendre du temps, des réglages sont encore à faire mais une culture du travail en commun est en train de se créer.

C. P. : La progression du dialogue social est une évolution à souligner. Sur les territoires, le dialogue social était en effet moins évident à mettre en œuvre qu'au niveau régional.

Mais maintenant c'est visible : chefs de petites entreprises, représentants des salariés de PME voisines... se parlent.

P. N. : Je tiens notamment à souligner l'intérêt des actions menées en cas de difficultés de recrutement dans certains secteurs d'activité. Sur ces sujets, il est très utile d'avoir en même temps la vision de l'employeur et de la représentation syndicale, l'apport des chambres consulaires, de l'Education nationale... Je prendrai également l'exemple des actions de reclassement : dans le textile en Nord-Isère, la mobilisation des DRH nous a permis de construire des passerelles entre les entreprises qui avaient des besoins de main d'œuvre et une entreprise qui se séparait de ses compétences. Ces actions ont permis d'instaurer un climat de confiance et d'éviter des conséquences sur le plan social.

DES PROGRÈS À RÉALISER ?

P. N. : Nous cherchons à progresser en termes de méthodologie et de mobilisation sur les territoires tout en veillant à diminuer le caractère chronophage du travail en mode projet avec de nombreux acteurs. Pour que tout le territoire avance, il faut également que les acteurs n'attendent pas tout des pouvoirs publics. Il faut passer du « vous » ou « moi » au « NOUS ».

C. P. : Maintenant, on sait ce qu'il ne faut pas faire. Par exemple, penser que parce qu'on représente les pouvoirs publics on peut mettre tout le monde au garde-à-vous ! On peut progresser sur la façon d'aborder ensemble les questions d'emploi, de formation et d'économie ainsi que sur l'anticipation. Les ZTEF (Zones Territoriales Emploi-Formation) sont dorénavant très mobilisées pour gagner en efficacité, c'est important, mais l'anticipation, la connaissance fine des évolutions économiques à venir, ce n'est pas encore acquis partout...

APPROCHE TERRITORIALE EMPLOI-FORMATION : DES LEVIERS, DES OBSTACLES...

L'approche territoriale, pour des acteurs d'un espace donné, c'est une façon de travailler les questions emploi - formation sans oublier les questions sociales et humaines qui se posent aux entreprises (les « ressources humaines »). Cette approche, éprouvée sur plusieurs territoires de Rhône-Alpes, est toujours en construction. Le point sur quelques difficultés identifiées et des leviers pour agir.

Deux mouvements convergents expliquent que l'approche territoriale des questions emploi-formation s'impose progressivement, en complément d'autres approches :

- le territoire se révèle, dans certains cas, une échelle pertinente pour construire l'intervention des politiques publiques et leur coordination - sans que cela ne soit pour autant ni mécanique ni automatique,
- l'enveloppe de l'entreprise se révèle, par ailleurs, souvent trop étroite pour développer la polyvalence, transférer les savoir-faire, gérer les mobilités et les carrières.

Le territoire apparaît dans ce contexte comme un espace de ressources possibles pour les PME-TPE, un écosystème.

COMMENT SE STRUCTURE L'APPROCHE TERRITORIALE ?

Pour rendre la territorialisation plus efficiente, le dialogue entre les acteurs s'inscrit désormais dans la construction de projets territoriaux reliés aux stratégies de développement économique. Dans ce cadre, l'approche territoriale emploi-formation s'articule autour de 3 étapes obligées, mais faussement évidentes :

- construire avec les acteurs locaux une vision commune, globale, transversale à différentes situations-problèmes ;
- concevoir et engager des actions concertées, cohérentes (avec l'objectif de répondre à des besoins présents et d'anticiper des besoins futurs) ;
- apprécier ce qui a été fait pour progresser.

En Rhône-Alpes, l'Etat, la Région, les élus et les partenaires sociaux ont décidé de travailler ensemble à de telles constructions. Le pilotage de l'action territoriale les associe en distinguant le rôle des politiques (définir la stratégie) et des techniciens (définir comment la mettre en œuvre puis la mettre en œuvre). Ensemble, ils font le pari d'articuler les approches par public-cible et l'approche

plus globale sur les déterminants de l'emploi. Les acteurs du territoire peuvent de cette façon construire des diagnostics et plans d'action d'emblée mieux partagés. Ils peuvent également aborder de façon transversale des thématiques (telles que la sécurisation des parcours professionnels, le développement des formations en entreprise ou encore la qualité des emplois créés...) qui, sinon, s'engageraient de manière cloisonnée. Parce qu'elle est ambitieuse, cette approche nécessite cependant des coopérations nombreuses et l'apprentissage dans le temps du travail à plusieurs. Des exigences parfois difficiles à concilier avec le besoin de résultats à court terme.

QUELLES DIFFICULTÉS ?

Processus de construction long et méthodique, l'approche territoriale bute parfois sur des difficultés... Les acteurs du territoire peuvent ainsi avoir du mal à construire une vision, une stratégie commune, c'est-à-dire à anticiper les mutations à l'œuvre dans le territoire et à lire les besoins des entreprises sur un moyen terme. L'enjeu n'est pas mince : il s'agit de construire le futur du territoire en se forgeant progressivement une représentation du bien commun partagée par le plus grand nombre et au bénéfice du plus grand nombre (les entreprises, notamment des TPE et PME, les actifs - demandeurs d'emploi comme salariés...).

La construction d'une dynamique qui permette de mobiliser et d'articuler l'ensemble des moyens existants se révèle également complexe. L'absence de vision, comme on vient de le souligner, mais aussi le manque de pratiques de travail communes peuvent être en cause. De même que la difficulté des acteurs à s'inscrire dans le temps, à construire et pérenniser les apprentissages liés aux partenariats. Les difficultés à s'adapter aux besoins des entreprises et à

les mobiliser dans les différents dispositifs sont également à prendre en compte.

L'ENTREPRISE AU CŒUR DE L'APPROCHE TERRITORIALE : PAS SI FACILE...

Car cela sonne comme une évidence, mais ça ne l'a pas toujours été : l'approche emploi-formation sur les territoires ne peut se conduire sans action dans, par et avec les entreprises. Progresser sur les questions de recrutement, de fidélisation de la main d'œuvre, de montée en compétences des individus, de lutte contre la précarité, de déplacement domicile-travail... implique nécessairement de prendre en compte les conditions de travail et d'emploi réelles sur les territoires.

Impliquer les entreprises, est-ce facile ? Non, car l'approche territoriale n'est pas toujours dans leur culture ! Certaines expriment des réticences face aux actions de proximité qui leur sont proposées (accompagnement des entreprises dans la mise en œuvre de nouvelles méthodes de recrutement ou d'intégration...). L'expérience nous montre cependant que ces freins importants peuvent être levés dès lors que l'on centre les acteurs sur des problématiques communes. D'où l'intérêt pour les acteurs locaux de travailler finement la phase d'identification des enjeux RH des entreprises, plus forts que les logiques concurrentielles.

Enfin, pour que le territoire apparaisse aux yeux des entreprises comme un réservoir de ressources et de compétences, encore faut-il que celles-ci soient aisément identifiables. D'où l'intérêt cette fois pour les acteurs du territoire de donner à voir aux entreprises leurs offres de prestation communes et leur complémentarité.

DES PROCESSUS TERRITORIAUX SOUVENT COMPLEXES, TOUJOURS PAYANTS

Notre expérience nous montre que les dynamiques territoriales s'enrichissent quand elles sont le résultat de processus de travail, à la fois interactifs et

itératifs (voir p. 10). Dans nos accompagnements, nous avons soutenu l'élargissement des « cellules de base » territoriales à d'autres acteurs afin de mieux représenter la diversité des points de vue. Il s'agit ensuite de nourrir le travail commun dans le temps tout en étant vigilant à ne pas perdre le sens de l'action.

Ces processus « iter-actifs » peuvent être l'occasion d'un double apprentissage : sur le contenu des actions territoriales (améliorer les actions collectives, par exemple) et sur la façon de les conduire (mieux se coordonner...). Capitaliser, chemin faisant sur la conduite de l'action publique en matière de maintien ou de création d'emplois et de compétences permet de mieux répondre aux besoins des entreprises et des actifs locaux.

Des compétences collectives se sont déjà constituées et transmises sur les territoires mais elles ne peuvent s'épanouir que si elles sont entretenues, animées et outillées. La mémoire du territoire, par ses acteurs et les liens tissés, conditionnent la qualité des actions et la capacité d'agir.

SIGLES

ZTEF Zone Territoriale Emploi Formation (définie par l'Etat et la Région)

CTEF Contrat Territorial Emploi Formation (contrat avec la Région sur une ZTEF)

CDDRA Contrat de Développement Durable Rhône-Alpes

CTO Comité Technique Opérationnel

CST Comité Stratégique de Territoire

UT Unité(s) Territoriale(s) de la Direccte

CMAT Chargé(s) de Mission de l'Animation Territoriale de la Direccte

Les territoires sont vivants... Demain, il existera peut-être d'autres façons de nommer les constructions territoriales et ceux qui les font vivre.

Eclairage



LE NOUVEAU TRAVAIL DES TERRITOIRES : CRÉER LES CONDITIONS DE L'ACTION

par Vincent Mandinaud, Anact

En ces temps d'incertitudes et de difficultés, tant pour les entreprises que pour les pouvoirs publics, forte est la tentation de recourir au territoire comme espace de régulation, et de faire de celui-ci un espace de pouvoir où se joue l'avenir des nouvelles réalités du travail. Pourtant, la question des rapports entre le travail, les entreprises et les territoires n'est pas neuve.

Si la mémoire nous rappelle combien et comment le travail, l'artisanat, l'industrie et le négoce ont constitué, structuré et façonné les villes et les territoires, des expériences plus contemporaines nous renseignent également sur la capacité des territoires à créer les conditions de leur pouvoir d'agir.

Aujourd'hui, quelle qu'en soit l'échelle, l'approche territoriale ne correspond plus simplement à un espace totalement administré, rationalisé ; elle ne renvoie pas non plus complètement aux espaces vécus, appropriés, socialisés et politisés. Elle renvoie davantage au travail d'un éco-système pour accroître sa capacité d'action, organiser, préserver et développer la qualité de ses tissus.

Sous cet angle, la question de la territorialisation de l'action publique sur le travail ne se pose pas aujourd'hui dans les mêmes termes qu'hier. Il s'agit moins d'exploiter les ressources ou d'investir dans le capital humain que d'anticiper des transformations de toutes natures, de reconfigurer des systèmes de relations en imaginant et organisant de nouvelles formes de contributions au développement économique et à la cohésion sociale.

Dans ce domaine, la culture de l'information partagée, de l'expérience croisée et de la participation active s'avère déterminante, et l'anticipation devient un registre particulièrement décisif pour faire place au travail des territoires dans la construction et la régulation des nouvelles chaînes de valeur.

QUELS ACTEURS TERRITORIAUX ?

En employant le terme « acteurs territoriaux », nous désignons dans cette publication tous les acteurs qui peuvent concourir à une action territoriale :

- les acteurs déployant directement les politiques publiques « emploi, formation, RH » (Unités Territoriales de la Direccte, chargés de mission emploi-formation des Espaces Rhône-Alpes),
- les acteurs-animateurs (chargés, délégués, missionnés) dans les 27 Zones Territoriales Emploi Formation (ZTEF) : animateurs territoriaux des UT, des CTEF, des RH,
- les élus,
- les acteurs de l'entreprise, les partenaires sociaux,
- les acteurs de l'emploi et la formation (Pôle Emploi, PLIE, Missions locales, MEF, organismes emploi et insertion, Opca, organismes de formation...),
- les acteurs de l'économie (agences économiques, communautés de communes, organismes consulaires...),
- les acteurs des collectivités locales en charge des questions d'emploi et de travail...

APPROCHE TERRITORIALE : PAR ET POUR LES ENTREPRISES, AVEC QUELS EFFETS ?

Fidéliser les jeunes, c'est un casse-tête ? Une entreprise touristique de Savoie s'y attelle. Développer de nouvelles compétences, c'est compliqué ? L'Ardèche méridionale innove sur cette question dans le secteur du tourisme. Faciliter l'embauche de femmes tout en répondant aux problèmes de recrutement, c'est difficile ? Le partenariat en Sud-Drôme propose d'agir sur ces deux sujets... Engagées en Rhône-Alpes, des actions aux configurations variées produisent des effets sur l'emploi, la formation, la sécurisation des parcours des salariés, le développement des entreprises et les synergies entre elles. Quelques unes sont présentées ici pour illustrer les effets de l'approche territoriale en Rhône-Alpes.

PARCOURS DE QUALIFICATION POUR DES JEUNES EN EMPLOI D'AVENIR EST-LYONNAIS / 2013 -...

Florence Massacrier, animatrice CTEF et Patrick Ardisson, animateur territorial Direccte UT 69

Dans une dynamique de soutien à la qualification des jeunes en emploi d'avenir, un groupe de travail a engagé, début 2013, une réflexion sur la mise en place d'une action de formation collective. Animé par le Chargé de Mission à l'Animation Territoriale et l'animatrice CTEF de l'Est-lyonnais, ce groupe a réuni différents acteurs de l'emploi et de la formation (missions locales, organismes de formation et Opca).

La 1^{ère} étape de cette démarche visait à identifier les besoins en formation des jeunes en emploi d'avenir. Un diagnostic des besoins de formation a dans ce cadre été réalisé par les missions locales, complété par une analyse des contrats d'avenir signés

effectuée par la Direccte. Sur cette base, une offre de formation collective a été construite, dans les secteurs de l'administratif, de la santé et du social, en partenariat étroit avec les organismes de formation du territoire CEFI, IFRA et CFEU.

Plusieurs Opca ont été mobilisés, dont Uniformation qui a souhaité apporter ses cofinancements, ce qui a permis de proposer des parcours de formation pour un objectif de 90 jeunes. Une fois le contenu du programme élaboré et les financeurs mobilisés, un dossier APCT a été monté (Actions Projets Collectifs Territoriaux, un dispositif régional de financement de formation à destination des salariés fragilisés et demandeurs d'emploi).

Uniformation s'est engagé à mobiliser et sensibiliser les entreprises. Les missions locales proposent, elles, l'offre de formation aux jeunes, selon leur projet professionnel et leur profil. Elles veillent également à l'articulation entre les tuteurs en entreprises et les organismes de formation.

Au tiers de la démarche, on compte plus d'une quarantaine de bénéficiaires. Les conditions de réussite de cette action ? L'engagement et l'implication de chaque partenaire, la coordination et le pilotage du projet dans sa globalité.



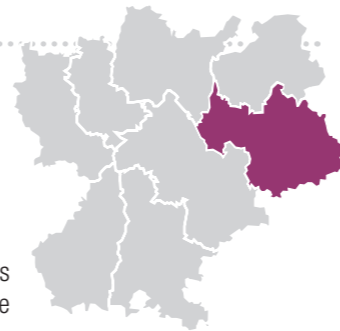
FIDÉLISATION ET PARCOURS PROFESSIONNELS LES MONTAGNETTES - SAVOIE / 2013-...

Sylvie Raillard, Directrice RH

Les Montagnettes gèrent 9 résidences d'hébergement touristique, un hôtel haut de gamme et 2 restaurants répartis dans 4 stations de Savoie avec une capacité totale de 2 200 lits. L'activité saisonnière fait varier notre personnel de 30 salariés à 50 en été, et plus de 100 en hiver par l'embauche de saisonniers.

Je participe aux ateliers RH organisés par le Comité de Bassin d'Emploi-CTEF avec la Maison des saisonniers : cela permet d'être informé sur les questions RH par des représentants des services de santé au travail, de Pôle Emploi, de diverses associations ou des consultants, de se confronter aux expériences des autres, de trouver des réponses adaptées à nos besoins de saisonnalité. On nous aide à porter les questions du travail, à anticiper. Par exemple, nous travaillons sur la sécurisation de l'emploi et de la formation professionnelle.

Aux Montagnettes, nous privilégions la fidélisation, soit en embauchant des permanents, soit en reprenant des saisonniers, parfois 5 ans de suite. Nous pouvons aider à construire des parcours professionnels et proposer des évolutions : de simple réceptionniste à chef de réception, par exemple. Pour cela, on soigne l'intégration. On réfléchit également, avec les structures locales, à créer des parcours professionnels avec d'autres territoires. Le travail local en réseau nous aide à proposer de meilleures conditions d'accueil et de travail (hébergement, salaire...). Les salariés sont satisfaits et fidèles. On y gagne en compétences et service de qualité.



DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES SUD-ARDÈCHE / 2013

Laurence Fanget, chef de projet emploi-formation Maison de l'emploi de l'Ardèche méridionale

Christelle Chiffe, directrice d'une Entreprise d'Entraînement Pédagogique

Pour se préparer à faire face aux besoins en compétences générés par le Grand projet « La Caverne du Pont d'Arc », les acteurs du Sud-Ardèche ont favorisé la mise en place d'une « Entreprise d'Entraînement Pédagogique (EEP) », un espace de formation où les conditions de travail en entreprise sont reconstituées pour que les personnes apprennent « en faisant ». L'entreprise-école entraîne les demandeurs d'emploi à acquérir ou enrichir leurs savoir-faire d'accueil, de gestion, de secrétariat, d'organisation, de management en les plaçant dans des fonctions fictives avec des exigences réelles, sur des parcours de formation adaptés. L'EEP développe des partenariats avec des agences de tourisme et des entreprises locales.

Les effets ? Environ 50 personnes formées par an, un taux de retour en activité de l'ordre de 70% et, à la clé, des emplois, des créations d'activité. C'est une initiative utile pour les demandeurs d'emploi et les entreprises, bien au-delà du secteur touristique. Un réseau s'est créé autour de cet outil de formation géré par le Greta Vivarais Provence et la CCI de l'Ardèche. D'autres actions sont aujourd'hui développées par l'Université territoriale d'entreprises, co-pilotée par la Maison de l'emploi et de la formation et le Grand projet Rhône-Alpes. La dynamique locale d'accompagnement des mutations est réellement engagée.



APPROCHE TERRITORIALE : PAR ET POUR LES ENTREPRISES, AVEC QUELS EFFETS ?

TRAVAIL DES FEMMES ET RÉPONSES AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT SUD-DRÔME / 2011-2013

Michèle Eybalin, élue pilote CTEF Sud-Drôme

Nous avons bien travaillé avec le sous-préfet et, nous avons élaboré des actions ensemble avec nos partenaires, par exemple des petits déjeuners sur les contrats en alternance.

L'action de sensibilisation « Des métiers au féminin » a été menée en partant des constats établis dans ce lieu de concertation qu'est le CTEF et dans ses instances. Les auditions de chefs d'entreprise, de représentants de l'Education nationale, des services de l'Emploi, des branches (le bâtiment, la mécanique...) ont en effet fait apparaître que les femmes représentaient une part importante des personnes en difficulté, tandis que des secteurs d'activité rencontraient des difficultés de recrutement.

Un groupe de travail s'est mis en place et a initié des actions de sensibilisation pour faciliter l'embauche des femmes (« En route pour le bâtiment » en 2012, « En route pour l'industrie » en 2013). Des rencontres ont été organisées pour mettre en relation des

chefs de petites entreprises, des demandeurs d'emploi - dont beaucoup de femmes - et les services de l'emploi. Elles ont permis de partager des questions : « Pourquoi embaucher des femmes ? », « Que veut dire rapprocher les femmes de certains métiers ? » et ont facilité des embauches.

Tous les partenaires locaux travaillent sur l'emploi et la place des femmes. La proviseure d'un lycée technique et professionnel se mobilise pour que les formations techniques soient reconnues dans le territoire. Le CFA Batipôle participe aussi aux réunions. Les animatrices, cheffes ouvrières de la ZTEF, font un travail de fond avec tous les partenaires et nous permettent d'avancer sur le long terme.



PARTENARIAT POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES RH DES ENTREPRISES NORD-ISÈRE / 2011-...

Lysiane François, responsable du programme RH, CCI Nord Isère

Nous avons fait du chemin ! Avant, les acteurs locaux se connaissaient mal. La mise en place de la démarche territoriale a permis à l'ensemble des acteurs gravitant autour des RH de se rencontrer, de se concerter, de s'organiser, pour travailler de façon complémentaire au service des entreprises et des demandeurs d'emploi.

Les actions proposées l'ont été dans un esprit constructif en tenant compte des forces et faiblesses du territoire. Ensemble, nous avons davantage de solutions à proposer. Dans la circonscription du Nord-Isère constituée de 90% d'entreprises de moins de 10 salariés, les chefs d'entreprises sont souvent dépourvus de méthodes en matière de gestion des RH.

Le dispositif Securise'RA notamment permet de les outiller et les accompagner. Différentes actions collectives ont été menées. Nos structures ont progressé par nos partenariats.



LES RESSOURCES HUMAINES, AU CENTRE DE L'APPROCHE EMPLOI-FORMATION TERRITORIALE

Histoire de territoire : Genevois français / 2012

IDENTIFIER LES QUESTIONS RH D'ABORD...

Les élus du Genevois français souhaitent que les acteurs du territoire s'organisent afin de mieux prendre en compte la dimension ressources humaines (RH). « Avec quels moyens ? » questionnent les responsables des structures chargés de traiter ces questions. « Avec qui ? » poursuivent les animateurs chargés de l'emploi, de la formation et des RH des 4 territoires concernés...

Les acteurs de ce nouveau territoire qui embrasse le tour du Léman s'inscrivent dans un paysage complexe du fait de l'enchevêtrement des territoires et des dispositifs. La question de l'organisation des acteurs se pose donc quand il s'agit de travailler sur les dimensions économie-emploi-formation-travail : quelle coordination, quel rôle pour chacun, quels moyens ?

UNE ORGANISATION, POUR QUOI FAIRE ?

Un accompagnement est mis en place. Mais avant d'entrer dans les questions d'organisation, la consultante propose de préciser à quoi cette organisation doit servir : mettre les RH au centre du travail des acteurs territoriaux, c'est un objectif vertueux, mais que recouvre-t-il ? Quelle est sa plus-value ? Le travail sur l'organisation est ainsi repoussé après une phase d'identification des questions RH communes aux uns et aux autres. En termes de méthode, plusieurs conditions de travail sont également posées : partager les connaissances sur les RH de chaque partie de territoire, placer les enjeux des entreprises, du travail et de l'emploi au cœur de la réflexion, et enfin permettre les « tâtonnements ». Rien à voir avec un mode d'emploi prescrit pour ce travail qui durera un an.

SPÉCIFICITÉS ET PROBLÈMES COMMUNS

Après quelques séances de travail chahutées sur la méthode, les acteurs participent à la mise à plat. Chaque zone fait l'objet d'une exploration pour repérer les problèmes économiques et sociaux des entreprises, les besoins en formation ainsi que les liens qui peuvent les unir. Suit une phase de partage et de problématisation pour l'ensemble du Genevois français. L'exercice semble fastidieux ? Il se révèle utile en permettant

d'identifier ce que les zones ont de spécifique (un secteur d'activité, une problématique, des ressources). Et surtout, ce qu'elles ont en commun : ici et là, les centres-villes se vident, les compétences commerciales se perdent, le niveau de qualification des salariés n'évolue pas assez vite, les conditions d'emploi des saisonniers pourraient s'améliorer si des accompagnements collectifs se structuraient... Cette étape permet de construire les réponses : ce sont les actions RH du territoire. Parmi elles, une action collective sur les conditions de travail dans les entreprises pour lutter contre la fuite de main d'œuvre transfrontalière.

Une fois cette mise en perspective réalisée et le plan d'action construit en conséquence, le plus gros de la tâche est fait. L'organisation des acteurs en découle.

Les principes suivants sont retenus :

- un référent pour chaque secteur d'activité prioritaire du CDDRA du genevois français,
- la poursuite de réunions collectives, animées alternativement par les animateurs ;
- le lien technique à l'animateur économique du Genevois français ;
- les liens entre le groupe portant les actions RH et les instances de chaque partie du territoire ;
- un comité de pilotage associant les élus locaux et les techniciens - animateurs ainsi que leurs employeurs - directeurs des structures locales.

Reste à réaliser les actions, les évaluer, les poursuivre. Et pour cela à construire et à préserver les conditions d'un travail de groupe.

PROCESSUS : LA MISE À PLAT ET LA MISE EN COMMUN

Afin d'identifier des problématiques RH communes, les acteurs du Genevois français ont croisé les informations, par secteur d'activité, des 4 territoires concernés.

- **Economie** - Identifier les caractéristiques de chaque secteur : poids dans l'économie locale, structuration des entreprises, appartenance à une filière, implantation géographique, dynamique locale (associations, réseaux, clubs, instances spécifiques), positionnement concurrentiel et liens avec les autres secteurs ou filières du territoire.
- **Environnement territorial** - Formaliser les problématiques du secteur : équipements, transports, services, logement... Rappeler le degré de priorité du secteur d'activité dans la politique locale et ses enjeux de développement.
- **Emploi-formation** - Formaliser les problématiques d'emploi et de formation : image des métiers, besoins de recrutement, fidélisation des salariés, pénibilité des métiers, accès à des formations...
- **Travail-RH** - Réunir les informations sur les conditions d'emploi et de travail de chaque secteur : parcours professionnels, spécificité de la gestion des RH, adaptation des horaires de travail selon l'accessibilité des lieux, prévention des risques professionnels... Donner des indications sur le partage de ces problématiques entre entreprises : réseau informel, structuré ?

LES RESSOURCES HUMAINES, AU CENTRE DE L'APPROCHE EMPLOI-FORMATION

Le point de vue d'Aravis

POURQUOI PLACER LES RH « AU CENTRE » ?

Longtemps privilégiée dans les politiques d'emploi, l'approche par public-cible (identification des besoins des publics rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi et mise en place de services adaptés) conduit à aborder de façon segmentée :

- l'emploi et les besoins d'emploi d'une part,
- le travail, les conditions de travail et le contexte économique d'autre part.

En mettant les ressources humaines au centre de l'approche territoriale, on cherche à mieux articuler ces dimensions. De cette façon, on vise à la fois à appréhender la dimension économique de façon globale, et à prendre en compte « ce qui se joue » dans les entreprises pour favoriser les recrutements et la sécurisation des parcours. Car, c'est bien dans les entreprises, que se trouvent certains des ressorts de l'accès, du maintien dans l'emploi et de la fidélisation de la main d'œuvre : la prévention de l'usure, les processus de coopération entre salariés, le développement des compétences...

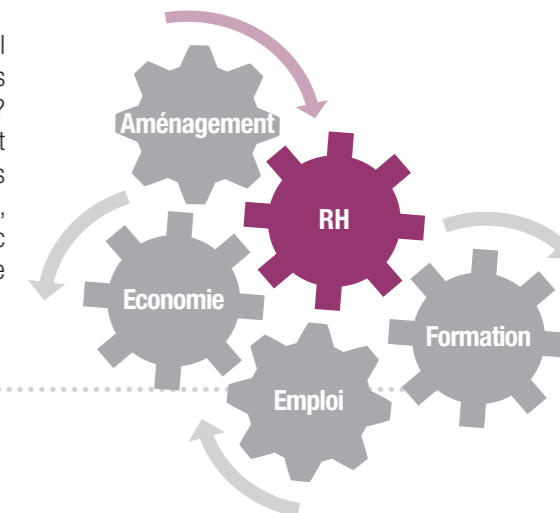
LES RH : UNE APPROCHE ÉLARGIE

Quand on parle de ressources humaines, on parle à la fois :

- de populations : salariés, actifs en formation ou en instance d'intégrer le marché du travail,
- de formes d'organisation et de systèmes d'acteurs : système hiérarchique, de représentation des salariés, de management...
- de pratiques de gestion des ressources humaines : ce qui est mis en place pour administrer, former, faire évoluer...
- et de pratiques d'amélioration des conditions du travail : ce qui facilite l'organisation, la vie des collectifs de travail, le développement des compétences et des capacités de travail, la « négociation » d'ajustement des moyens, la valorisation des parcours...

Placer les ressources humaines « au centre » de l'approche territoriale, c'est mettre en lumière différents champs et chercher à les articuler pour mieux répondre aux enjeux du territoire :

- ressources humaines et activités économiques : quelles activités connaissent des difficultés de recrutement ? Dans quels secteurs ? Quels besoins de compétences pour demain ?...
- ressources humaines et environnement des entreprises : quelles activités sont freinées par le manque d'équipement ? Existe-t-il des liens entre grands chantiers du territoire et insertion des demandeurs d'emploi ? Quels services sur le territoire pour les saisonniers (logement ? transports ? crèches ?)...
- ressources humaines et travail : quel niveau de qualification des individus pour faire face aux besoins en activité ? Quels besoins d'accompagnement ou de formation ? Quelles formes de travail accompagner (pluriactivité, groupements d'employeurs...) ? Avec quels effets sur les conditions de travail et d'emploi ?...



Histoire de territoire : Bugey / 2013

D'UNE APPROCHE PAR PUBLIC-DEMANDEUR D'EMPLOI À UNE ANALYSE DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Dans le Bugey, les politiques d'accès à l'emploi par public-cible peinent à produire des résultats. Dans le même temps, les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement. Comment faire se rencontrer ces deux besoins ?

En questionnant des acteurs locaux, un groupe de travail animé par le binôme d'animateurs Etat-Région réalise que les demandeurs d'emploi ne connaissent pas les métiers qui recrutent ou bien en ont une image négative. Par ailleurs, les actions pour rendre attractifs ces métiers ciblent des publics spécifiques (femmes, personnes en situation de handicap...) mais abordent peu les conditions de travail, de sécurité, de santé et les perspectives d'évolutions professionnelles qui préoccupent aussi les demandeurs d'emploi.

La volonté d'agir avec les entreprises sur les causes internes des problèmes de recrutement se précise. Il est question de travailler avec le plus gros club local d'entreprises pour identifier où se nichent les difficultés d'accès à l'emploi : les moyens de transport sont-ils adaptés sur le territoire ? Quelles évolutions les entreprises peuvent-elles offrir aux salariés à court et moyen termes ? Les collectifs de salariés peuvent-ils mieux prendre en charge l'intégration d'un nouveau ? Qu'en est-il de la pénibilité ? Les échanges contribuent à identifier les liens entre problème de recrutement, d'intégration, et parcours dans l'entreprise. Le chemin est ouvert, mais il demande de la ténacité pour produire des effets à moyen et long termes.

APPROCHE TERRITORIALE DES ENTREPRISES : UN PROCESSUS « D'ITER-ACTION »

Histoire de territoire : Isère rhodanienne Bièvre Valloire / 2005-2010, 2013-...

UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE, CHEMIN FAISANT

Pour élaborer son projet de territoire, le syndicat mixte de Bièvre Valloire met en place une démarche participative en se faisant accompagner. 10 personnes se réunissent ainsi pour travailler à un état des lieux dont des représentants des différents secteurs d'activité du territoire, de l'Etat et des partenaires sociaux. Mais par où commencer ? Comment s'y prendre ?

1^{ÈRE} ÉTAPE : QUE VOIT-ON SUR LE TERRITOIRE ?

Le groupe de travail part de ce que les uns et les autres peuvent appréhender : que constate-t-on sur le territoire ? Quelles sont les préoccupations ? Comment aller au-delà de préoccupations individuelles pour dégager des préoccupations communes ? La collecte de données existantes (locales, régionales et nationales) sur les populations, la nature et la qualité de l'emploi ou encore le type d'activités économiques mobilisent le groupe pendant quelques séances. Pour aboutir à des constats solides, elle s'enrichit d'entretiens avec des entreprises ou associations locales. Dans un premier temps, l'analyse « balaye donc large ». Mais pour ne pas se perdre dans cette récolte de données tous azimuts, des liens sont rapidement établis et des hypothèses dessinées. Quels enjeux repère-t-on, par exemple, autour d'activités comme le transport ou l'agriculture, stratégiques pour ce territoire ?

L'ORGANISATION DES ACTEURS SE CONSTRUIT, CHEMIN FAISANT

Une fois les informations formalisées, à qui revient-il de décider des problématiques prioritaires à traiter ? En même temps que les éléments de l'état des lieux et du diagnostic sont avancés, le rôle des acteurs se précise. Le groupe de travail - élargi pour adopter un regard plus vaste - voit son rôle d'instruction en amont se préciser, et c'est à un groupe d'élus des communautés de communes concernées et de représentants de l'Etat et de la Région qu'il revient de trancher parmi les hypothèses. Les choix des décideurs ne correspondent pas toujours aux souhaits des techniciens, ce qui déstabilise certains. Le développement de l'activité agricole et le soutien au recrutement de la main d'œuvre,

par exemple, ne sont pas choisis comme étant des domaines d'action prioritaires. Sont retenus en revanche la mise en lien des entreprises du second œuvre du BTP et de la mécanique - éparées et isolées -, ainsi que le travail sur l'attractivité dans les métiers du transport. Le groupe de travail peut alors s'atteler à rechercher les actions dans les directions choisies : formation dans le secteur des transports, par exemple.

2^{ÈME} ÉTAPE : NOUVEL ESPACE, NOUVELLE ÉTAPE

Alors que le diagnostic en Bièvre Valloire s'affine et se complète par un plan d'action, le Conseil Régional et l'Etat s'engagent dans la mise en œuvre de la démarche territoriale emploi-formation. Le territoire de Bièvre Valloire se trouve alors intégré à celui de l'Isère rhodanienne. Un espace plus vaste est légitimé qui nécessite un nouveau diagnostic. Cette démarche « descendante » rencontre et percute le travail déjà engagé par les acteurs locaux de Bièvre Valloire. Les membres du groupe de travail qui ont tissé des liens, trouvé des repères et un langage communs sont maintenant invités à coopérer avec de nouveaux partenaires sur un nouveau territoire. La négociation est à reprendre dans une perspective élargie et le plan d'action à adapter.

L'HABITUDE DU TRAVAIL EN COMMUN : UN ACQUIS

Forts de leur expérience, les acteurs de Bièvre Valloire éclairent le nouveau processus de diagnostic. Ils se font notamment l'écho des difficultés qu'ils ont repérées dans les entreprises. A la suite de cette nouvelle étape, deux objectifs sont jugés prioritaires pour l'ensemble du territoire : l'accompagnement des entreprises fragilisées par la crise ainsi

que des salariés en situation difficile. Une fois les causes de fragilité des entreprises identifiées, les partenaires choisissent de présenter les moyens d'appui lors de deux manifestations réunissant des dirigeants d'entreprises. Un document récapitulatif des organismes ressources est diffusé. Les dirigeants expriment leur intérêt et leur satisfaction « de voir tous les acteurs marcher dans le même sens » : de cette façon, ils « ne se sentent pas pris en otage par l'un ou l'autre des organismes partenaires », « l'offre des moyens rassure ». En aval, les partenaires locaux s'organisent. Selon leurs compétences, ils se répartissent les entreprises à suivre et mutualisent les moyens. Des actions collectives naissent de cette organisation qui permet à des entreprises de bénéficier d'un appui spécifique en période difficile.

Forts de leur expérience, les acteurs de Bièvre Valloire éclairent le nouveau processus de diagnostic.

3^{ÈME} ÉTAPE : LE CERCLE VERTUEUX EST ENGAGÉ

Après une remise à plat, les acteurs réunis en Bièvre Valloire ont su contribuer à la dynamique collective de la démarche locale de l'Isère rhodanienne. Le cheminement est passé par des phases de confrontation qui ont permis de préciser dans quelle direction aller ensemble. Les partenaires locaux savent en effet rester vigilants et exigeants sur la qualité du sens et de l'action.

Histoire de territoire :
l'Espace Métropole Savoie / 2013

JUSQU'À L'ÉVALUATION

L'Etat et la Région cherchent à faire le point sur l'impact des actions qu'ils ont soutenues avec les Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE). Le comité stratégique de ce territoire demande aux techniciens de travailler sur les modalités d'évaluation.

Après avoir repéré les enjeux de l'évaluation, un groupe de travail composé d'animateurs et de volontaires formule plusieurs familles d'indicateurs à utiliser selon les situations, parmi lesquels :

- la cible (correspondance au public ou bénéficiaires visés),
- les résultats (réponse aux besoins : apprentissage, emploi, formation, production de documents, contacts...);
- les effets induits (équilibre financier dans les SIAE, formulation des acquis RH dans les Groupements d'Employeurs...);
- la méthode (adéquation des moyens, travail en partenariat, processus de promotion sociale, formation en entreprises...).

DES INDICATEURS À ADAPTER ET UNE GRILLE D'APPRECIATION

Le groupe propose une auto-évaluation par les porteurs d'action suivie d'une évaluation collective avant que les financeurs ne rendent leur avis. Cette méthode est testée avec des situations concrètes et présentée au comité stratégique. A la suite des discussions, il est notamment décidé de ne pas retenir d'appréciation de type « moyenne entre tous les indicateurs » afin de favoriser les améliorations.

Le groupe poursuit son travail sur les SIAE en confrontant ces critères à d'autres financeurs. Une grille d'appréciation complémentaire est travaillée qui met en exergue un point fort de la structure et un point à améliorer.

APPROCHE TERRITORIALE DES ENTREPRISES UN PROCESSUS D'ITERATION

Le point de vue d'Aravis

UN PROCESSUS HORIZONTAL, VERTICAL, PAR BOUCLES...

Pour décrire le processus de construction de l'approche territoriale, qui nécessite à la fois des itérations et de l'interaction, nous utilisons ici le mot « d'iter-action ». Un mot inventé pour décrire un processus continu de boucles de travail qui permet de passer collectivement d'une analyse du passé à une projection dans le futur, de réflexions abstraites à des actions concrètes, du local au politique (et réciproquement).

La construction de l'approche territoriale est ainsi...

- horizontale : le travail de terrain vise à comprendre les besoins, à analyser les faits, à poser un diagnostic à plusieurs en croisant les dimensions emploi-formation et RH. Cette construction, transversale et locale, part de plusieurs lieux et confronte différents angles de vue. Les contributeurs ne se contentent pas d'agréger des données mais les relient au regard de préoccupations locales.
- verticale : c'est la « navette ascendante / descendante » entre le terrain local et le niveau politique ; les instances politiques font passer des directives que le terrain traduit et met en œuvre. Les enjeux du futur se formalisent ici car la décision politique finale (affectation de moyens, soutien à des actions) dépend aussi du processus élaboré sur le terrain.
- en boucles : pour être vertueuse, la démarche territoriale exige des coopérations mais aussi des répétitions. Il faut sans cesse « remettre l'ouvrage sur le métier » afin d'ajuster et d'enrichir les diagnostics et plans d'action. Les retours sur expériences sont dans ce cadre nécessaires pour progresser dans le contenu des actions et la façon dont elles sont menées. Les rôles se clarifient au fur et à mesure : une boucle d'organisation double une boucle stratégique. Le « bouclage » est complet lorsque les acteurs savent dire les apprentissages qu'ils ont réalisés ensemble afin de poursuivre la démarche.

Histoire de territoire : Faucigny Mont-Blanc / 2011-2012

UNE STRATÉGIE POUR LE TERRITOIRE, EN 6 ÉTAPES

Dans cet exemple de construction d'une stratégie territoriale, l'élue pilote résume le processus engagé : « On a donné la possibilité d'exprimer collectivement des visions personnelles. Il a été ensuite possible de construire une vision partagée, plus complète. Celle-ci a été restituée et enrichie collectivement ». Les étapes sont ainsi définies :

- 1 Travail des acteurs à partir d'une grille vierge « emploi, formation, activité et économie, aménagement et vie du territoire ».
- 2 Recueil des avis pêle-mêle (quels secteurs d'activité prioritaires, quels problèmes traiter...).
- 3 Mise en forme par les animateurs opérationnels.
- 4 Restitution dans un comité stratégique (les animateurs ont pris soin que tous les élus locaux soient présents).
- 5 Débat et confirmation des grands souhaits, formulation des enjeux et priorités (fidélisation dans le tourisme, revitalisation de l'industrie...).
- 6 Renvoi au Comité Technique Opérationnel pour formalisation d'un plan d'action.

L'APPROCHE TERRITORIALE, C'EST... DU TRAVAIL !

L'approche territoriale nécessite une organisation, des moyens de travail collectif et des compétences partenariales. On considère souvent que cela va de soi... Mais est-ce toujours le cas ? Au total, 4 niveaux de travail - souvent peu visibles - peuvent être identifiés dans la dynamique territoriale : l'organisation des acteurs, l'articulation entre les niveaux d'action, l'animation locale et enfin l'ensemble des actions réalisées dans (et avec) les entreprises et associations.

1. ENTRE ACTEURS, UN TRAVAIL D'ORGANISATION

S'organiser entre acteurs, c'est déjà travailler ! Déterminant, le travail d'organisation des acteurs territoriaux se conduit de façon collective dans chaque instance et entre elles, dans les groupes de travail, dans le cadre de l'appui aux entreprises et dans les liens entre les entreprises. Evolutif, il doit permettre de s'adapter à de nouveaux objectifs ainsi qu'aux apprentissages des groupes qui y contribuent.

Pour s'organiser, les acteurs locaux mettent en œuvre de la gestion de projet, de la gestion de moyens, de la mise en relation, du diagnostic, de l'analyse, du montage d'actions... Pourtant, ce travail d'organisation n'est pas repéré comme tel. Est-ce parce que « le travail » est encore conçu comme se déroulant au sein des entreprises et des organisations, et non pas entre elles ? Ce travail inter-structures serait-il considéré comme une forme de bénévolat ? Ou bien, cette part du travail territorial n'a-t-elle pas encore été repérée et analysée ? Mais, si elle reste invisible, alors comment favoriser une bonne organisation des acteurs du territoire ? Les acteurs locaux ressentent bien le poids du travail d'organisation : le temps à mobiliser, les confrontations, les micro-négociations, les co-élaborations... Pour qu'il soit visible plus largement, ils doivent également nommer les résultats qui en découlent.

→ Les phases d'évaluation, l'analyse des effets du travail territorial et la formulation des apprentissages par les groupes locaux sont donc des étapes déterminantes à la fois pour améliorer la qualité des actions et rendre visible le travail d'organisation.

2. ENTRE TERRAIN ET POUVOIRS PUBLICS : UN TRAVAIL DE NAVETTE

D'un côté, recueillir les commandes des pouvoirs publics et déployer les moyens associés ; de l'autre, faire remonter les façons dont la commande a été traduite : les résultats, les innovations locales... Entre le terrain et les institutionnels, quelque chose là encore se travaille, sans que cela apparaisse toujours. Les raisons de ce manque de visibilité sont diverses : existence de plusieurs niveaux de relations « verticales » entre terrain et institutionnel, existence de plusieurs commanditaires (financeurs, employeurs, chargés de mission en appui)...

→ Faire apparaître ces différents niveaux et les mettre en relation est un premier pas pour rendre plus fluide le travail territorial.

3. L'ANIMATION LOCALE, UN TRAVAIL DE LIENS ?

Les animateurs locaux des services déconcentrés du travail et de l'emploi ou Chargés de Mission à l'Animation Territoriale développent depuis longtemps une mission d'articulation entre services publics et organismes afin d'optimiser les services destinés aux populations et aux entreprises. En complément, l'approche territoriale en Rhône-Alpes s'appuie sur des animateurs territoriaux (généralistes ou spécialisés) pour déployer les politiques publiques et les pratiques locales.

La dimension pluri-partenariale de la mission de ces animateurs induit un travail complexe : prise en compte des préoccupations diverses - voire divergentes - des autres acteurs, articulation des moyens. Cela sous-entend des coopérations entre les animateurs Etat et Région, entre chargés de l'économie ou chargés de l'emploi. Ceux-ci les réalisent souvent, quand bien même les coopérations

se révèlent complexes (« On est obligé d'aller dans le même sens » soulignent certains).

Autre niveau de complexité : le poste des animateurs est, parfois, financé par plusieurs structures. Le lien de subordination est alors transformé dans cette forme d'emploi qui fait intervenir plusieurs commanditaires. Quel ordre prévaut quand les commandes divergent ? A qui l'animateur rend-il des comptes ? Un travail d'accompagnement des animateurs mené par Aravis a permis de repérer différents canaux de commande qui peuvent leur parvenir (voir schéma).

→ La dimension collective des constructions territoriales invite ainsi à aborder les conditions de réalisation du travail des animateurs et à tenter de les améliorer.

4. MUTATIONS DES ENTREPRISES : UN TRAVAIL SUR LES CONDITIONS FAVORABLES

Avec les entreprises, les acteurs territoriaux peuvent travailler à l'anticipation des mutations, à des négociations sur l'égalité femme-hommes, à la construction des parcours sécurisés... Ils sont donc invités à prendre en compte l'organisation des entreprises, les conditions du travail des salariés, à faire des liens entre services et entre niveaux hiérarchiques. Ce travail nécessite qu'ils passent d'une activité à une autre, d'un type de compétences à d'autres et donc de fréquentes adaptations.

→ Pour le mener à bien, les acteurs locaux de l'emploi-formation et de l'économie ont tout intérêt à travailler ensemble pour identifier les problèmes des entreprises, les méthodes à proposer, les moyens d'intervention (actions collectives, mutualisation, travail en réseau) et les conditions qui facilitent les mutations.

Histoire de territoire : Avant-pays savoyard / 2011

TRAVAIL D'ORGANISATION DES ACTEURS : LES FONDAMENTAUX D'UN COMITÉ STRATÉGIQUE

Ce comité stratégique a élaboré une stratégie emploi-formation pour son territoire. Les séances ont démarré sur le vif du sujet et la façon de procéder n'a pas été abordée. Le « débriefing » avec les animateurs et l'élu pilote a été l'occasion de faire apparaître des axes de travail et des piliers sur lesquels s'appuyer par la suite. Extraits du débriefing.

Quelle était la qualité du dialogue pendant les séances de travail ? « Plutôt bonne : les personnes se sont exprimées, les pilotes ont animé le débat à tour de rôle. Ils n'ont pas rejeté les remarques qui paraissaient futiles à certains, mais ils ont aidé à aller au fond du problème soulevé. »

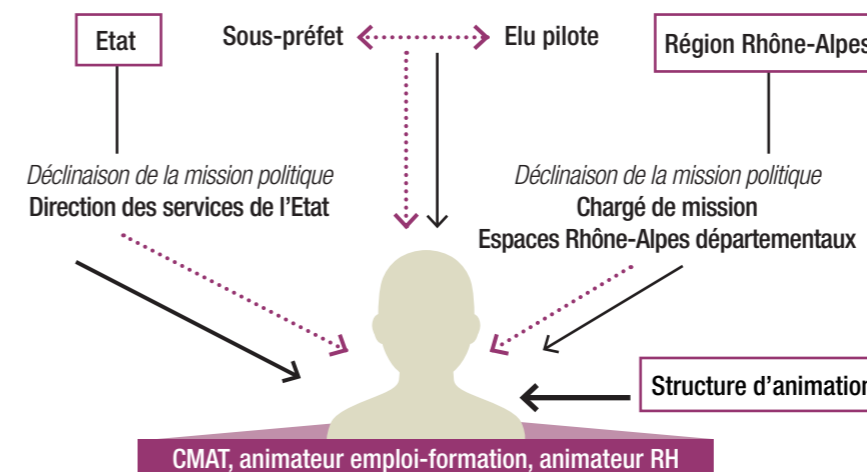
Qu'en est-il de la stratégie ? « Il n'en a pas été question ! Le consensus autour de l'idée que notre travail devait produire de l'action a coupé court à toute méthode d'élaboration d'une stratégie. Pas de définition, pas de vision commune sur

le futur du territoire, pas de partage des points forts ou faibles, des opportunités ou menaces, des analyses de chacun. C'est donc un axe à travailler... »

Qu'en est-il du lien entre stratégie et mise en œuvre ? « La question a été posée et il a été demandé aux animateurs techniques de concevoir l'organisation des liens entre chaque instance et groupes de travail. Un schéma d'organisation qui permet à chacun de repérer le degré d'opérationnalité de chaque niveau et les liens à établir en est issu. »

ANIMATEUR : DIFFÉRENTS NIVEAUX DE DEMANDES À GÉRER

- Lien hiérarchique (contrat)
- Lien de commande (mission, convention)
- Lien de recommandation et coopération



La structure qui commande la mission n'est pas celle qui emploie. Les flèches ne se coordonnent pas toujours.

APPROCHE TERRITORIALE C'EST... DU TRAVAIL !

Eclairage

CE QUE PEUT TRADUIRE LE RECOURS AUX TERRITOIRES SUR LE CHAMP DU TRAVAIL

par Vincent Mandinaud, Anact

Que signifient les recours aux logiques territoriales ? Comment rediscutent-ils les frontières du travail dans l'entreprise ? Comment transforment-ils la relation dedans/dehors ? Qu'ouvrent-ils comme perspectives d'action pour l'amélioration des conditions de travail et le développement territorial ?

En première hypothèse, le recours aux territoires caractérise un certain déplacement du champ traditionnel de l'action sur le travail. Loin de dépasser les approches par les secteurs et les entreprises, l'angle territorial serait un moyen pour les compléter (dialogue social territorial) et pour les renforcer (ciblage, proximité).

Une seconde hypothèse, non-exclusive de la première, donnerait plutôt à voir une forme de recomposition du champ traditionnel de l'action sur l'économie pour retrouver des marges de manœuvre, « refabriquer » des parcours et redessiner des perspectives de développement.

Une troisième hypothèse pourrait laisser à penser que le recours aux territoires est une réponse organisationnelle des acteurs locaux pour faire face à la fragmentation sociale, associée aux mutations contemporaines du monde du travail. Il serait le signe d'un réagencement d'ordres locaux, pour réarticuler des temporalités, des échelles et des contextes d'action face aux logiques de standardisation, de compétition et d'individualisation.

En somme, ces recours aux approches territoriales traduisent le développement progressif et conjoint de phénomènes politico-économiques et de réseaux socio-techniques qui annoncent de nouvelles formes de vivre et travailler ensemble (« coopératives », inclusives, apprenantes et contributives, dans le meilleur des cas).

ACCOMPAGNEMENT DES DÉMARCHES TERRITORIALES : DE MULTIPLES MÉTHODES

Les démarches territoriales sont complexes... L'accompagnement d'un tiers peut aider à les conduire. Mais que signifie accompagner une démarche territoriale ? L'expérience d'Aravis montre qu'il s'agit, tout d'abord, d'aider les acteurs locaux à travailler en mode projet, à préparer les échanges, à s'organiser. Il s'agit ensuite d'apprendre à traduire une commande institutionnelle, une directive politique en actes concrets, adaptés aux enjeux du territoire. Il s'agit, enfin, d'accompagner le travail en partenariat, et pour cela d'apprendre à confronter des points de vue, à travailler ensemble, à coopérer, voire à mutualiser.

Le point de vue d'Aravis

Accompagner les démarches territoriales, c'est aussi aider à fabriquer un métier. Car le métier d'animation des démarches territoriales « tout fait » n'existe pas. Et comme partout ailleurs, il ne colle jamais complètement aux prescriptions et aux souhaits. La réalité des terrains, des acteurs locaux, des pratiques de coopération, les enjeux locaux... façonnent à chaque fois un travail spécifique.

C'est dans les regroupements par métiers que les animateurs peuvent travailler sur les points d'achoppement et trouver des solutions en confrontant leurs pratiques. L'accompagnement consiste alors à faire émerger les raisons d'agir, les problèmes et les solutions que chacun ajustera. Dans tous les cas, accompagner ce n'est pas faire à la place, ni demander de faire, c'est aider les acteurs concernés à pouvoir réaliser ce qui est attendu ou bien à inventer. C'est donc « faire avec », pas à pas, pour dénouer la complexité.

Pour Aravis, l'enjeu de l'accompagnement réside à la fois dans la satisfaction des entreprises et des pouvoirs publics. Comment les entreprises vont-elles améliorer leurs pratiques de sécurisation des parcours professionnels ? Comment les acteurs locaux vont-ils faire pour ne pas se contenter de déclarations ? Comment identifier ce qui se transforme délicatement dans chaque entreprise ? Par ce travail, tout le monde se transforme et contribue à transformer le terrain des entreprises.

ACCOMPAGNER LE DIALOGUE SOCIAL

HAUT-BUGEY / 2009-...
PAYS DE GEX / 2009-...

« Comment renforcer le dialogue social territorial ? Dans quels lieux ? »

Sur un territoire, l'action concertée des représentants de salariés et des directions d'entreprise peut s'organiser dans une commission paritaire locale. La Commission Paritaire du Haut Bugey - CPHB (01) demande un appui pour construire une instance de dialogue social territorial et animer les échanges en son sein. Ceux-ci portent d'abord sur les questions de conditions de travail, puis de mutations industrielles. Les partenaires sociaux de la CPHB s'engagent aujourd'hui dans la GPEC-Territoriale.

Toujours dans l'Ain, les représentants de salariés et d'employeurs d'entreprises sous-traitantes se concertent afin d'améliorer la santé-sécurité des salariés mis à disposition d'un donneur d'ordre. Une commission paritaire de concertation a été créée et des formations mises en place sur la santé-sécurité. La légitimité des partenaires sociaux auprès du donneur d'ordre s'en est trouvée renforcée. Celui-ci a accepté de travailler avec eux à l'amélioration de ses conditions de travail.

Accompagner, dans ces deux cas, signifie construire un cadre favorable aux échanges en tenant un rôle équilibré, jouer le rôle de tiers facilitateur, d'animateur - voire de médiateur, enrichir les débats, apporter de la méthode, restituer, s'assurer que les décisions prises sont suivies...

CROISER LES POINTS DE VUE, FAIRE DES LIENS ENTRE LES DOMAINES D'ACTION

SAVOIE / 2012

« On nous demande d'établir des passerelles entre économie et emploi ».

En Savoie, le constat est fait d'un divorce entre les actions économiques du territoire et l'approche emploi-formation centrée sur les préoccupations des publics. Pour y remédier, un groupe de travail est composé de l'animatrice Etat, de l'animatrice emploi-formation de la Région, de l'animatrice RH, d'un ou plusieurs animateurs économiques locaux, de la chargée de mission emploi-formation de la Région.

Accompagner, ici, c'est faire travailler ensemble ces différents membres. L'objectif ? Faire des liens entre les

actions emploi-formation et les actions de développement économique. Pour cela, il est proposé au groupe de travailler à partir de deux exemples. D'abord, l'identification des besoins liés au déménagement d'une entreprise qui s'agrandit (besoins financiers, mais aussi accompagnement du changement pour les salariés, opportunités de création d'emploi...). Puis l'identification d'actions communes pour soutenir la mise en relation des jeunes sans emploi avec les entreprises rencontrant des difficultés de recrutement.

CONSTRUIRE UN METIER

ROANNAIS / 2008

« Comment traduire les concepts en processus et actions ? »

Il s'agit ici d'aider l'animatrice de la démarche territoriale - qui ne bénéficie pas alors d'animation dédiée aux ressources humaines, à appréhender le concept de RH et à comprendre pourquoi lier cette dimension à celles de l'emploi et de la formation.

Accompagner, ici, c'est d'abord ouvrir ce « mot-valise » : les ressources humaines. Et montrer que s'intéresser aux RH conduit à s'intéresser aux travailleurs, aux collectifs de travail, aux relations et aux conditions de travail.

Dans ce cadre, des actions collectives d'entreprises prennent place sur le recrutement et la formation interne. Ce travail donne des arguments pour convaincre les politiques et les acteurs locaux de créer un poste dédié aux ressources humaines.

AVANCER PAS À PAS

EN MAURIENNE / 2012-...

« Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes, comment passer des intentions à l'action ? »

Après un accord des partenaires locaux sur l'enjeu que représente l'égalité professionnelle femmes-hommes, de longues étapes sont nécessaires pour la promouvoir dans les entreprises. Le travail de sensibilisation des acteurs locaux (réunions, manifestations, formations) alterne avec l'appui aux animatrices et les débriefings de diagnostics en entreprises.

Les formations permettent aux acteurs de découvrir que l'accès à l'emploi n'est pas la seule cause d'inégalités entre les femmes

et les hommes.

Celles-ci peuvent également être liées aux conditions de travail, à la pénibilité, aux conditions d'emploi. Mais il faut aller plus loin pour repérer comment elles se construisent et comment les prévenir.

Accompagner, ici, c'est s'installer dans le temps mais pour autant, ne pas lâcher l'objectif que les acteurs locaux se sont fixés. Il s'agit donc de les relancer, de proposer, de rechercher avec eux des issues « là où ça coïncide ».

PROGRESSER EN GARDANT LA MÉMOIRE

ISÈRE RHODANIE / 2010

« Comment progresser et ne pas recommencer à zéro ? »

Après deux ans de travail collectif, le groupe RH formalise de la façon suivante les apprentissages de chacun et du collectif : « formuler », « soutenir les idées par le concret », « différencier l'animation par la répartition de la parole, de l'animation par l'apport de méthodes de travail », « se donner un ordre du jour », « préciser comment faire », « croiser les regards », « faire des retours d'expérience pour enrichir la compréhension et l'action », « structurer le travail commun », « tenir ses objectifs »...

Accompagner, ici, c'est formuler les acquis ensemble. Il s'agit d'apprendre à garder la mémoire afin de renforcer le groupe pour qu'il se passe ensuite d'accompagnateur externe.

S'ORGANISER, PRÉPARER LES INSTANCES

ARDÈCHE VERTE / 2008

« Comment s'y prendre avec ces assemblées de 30 à 40 personnes, de divers horizons, qui n'ont jamais travaillé ensemble ? »

L'élue pilote, le chargé de mission de la Région, l'animateur CTEF et le directeur de la structure portant l'animation cherchent les méthodes facilitant le travail de cette nouvelle assemblée. Il s'agit notamment pour eux d'apprendre à préparer les réunions de travail, à synthétiser les échanges, à reformuler les points de vue, à répartir les temps d'apports sur un sujet ou les temps d'élaboration via des débats.

Accompagner, ici, signifie aider les personnes organisant le partenariat à trouver les modalités de travail répondant à trois enjeux :

- la faisabilité d'un travail à 30 - 40 personnes ;
- la représentativité de la démarche territoriale : comment s'y prendre pour que celle-ci, élaborée à partir de différents points de vue, soit représentative du territoire ?
- l'utilité : alors qu'il est facile de se faire happer par les questions d'organisation, comment faire vivre l'objectif global et commun à tous ?

L'approche territoriale permet à des acteurs d'un même territoire de travailler collectivement les questions emploi-formation, sans oublier les ressources humaines. Depuis près de 15 ans, Aravis apporte un appui aux dynamiques de construction territoriale en Rhône-Alpes. De ce travail émergent quelques idées-clés...

RESSOURCES

SITES WEB

- **aravis.aract.fr** : le site web d'Aravis, rubrique gestion des ressources humaines et territoire
- **rhone-alpes.direccte.gouv.fr** : le site de la Direccte Rhône-Alpes, rubrique territoires et compétences
- **territoires.rhonealpes.fr** : le portail territoires de la région Rhône-Alpes

PUBLICATIONS À TÉLÉCHARGER SUR LE SITE D'ARAVIS

- **Vous avez dit GPEC-Territoriale ?**
- **Le dialogue social territorial pour le développement socio-économique des entreprises.** Fiche pratique 26.
- **Entreprises et territoire, un destin à partager.** Fiche pratique 24.
- **Territoires et performance des entreprises.** Fiche pratique 12.

Avec ses partenaires, Aravis a constitué le classeur « **outils de la démarche territoriale** ».

Des extraits sont consultables sur le site web d'Aravis, rubrique GRH et territoire, ingénierie des projets territoriaux.

DANS LA COLLECTION « BOÎTE À OUTILS GRH EN PME » D'ARAVIS

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, clés et étapes du diagnostic dans l'entreprise. La relation médecin du travail/entreprise
La santé au travail. Informer, consulter, se concerter. Reconnaître vos salariés. Le schéma directeur des RH. Réussir vos recrutements

Aravis, l'Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail, accompagne le changement dans les entreprises de façon participative afin d'améliorer les conditions de travail et la performance.

Membre du réseau Anact-Aract, Aravis est gérée par un conseil d'administration composé des organisations patronales et des organisations syndicales de salariés.

Pour plus d'informations sur les actions « GRH et territoire » d'Aravis, contactez Isabelle Fieux : i.fieux@aravis.aract.fr - 04 37 65 49 83.

