

Le diagnostic territorial orienté RH : de l'analyse des besoins à l'émergence de l'innovation sociale

Ingrid Mazzilli, LEST UMR 7317 Aix Marseille Université – CNRS -
ingrid.mazzilli@univ-amu.fr

Truong Giang Pham, Docteur en économie - Consultant en stratégie RH territoriale,
Le Cube consultants- giang.pham@lecube-consultants.com

Introduction

Dans un contexte de crise, un nombre croissant de territoires s'organisent pour développer des stratégies locales en faveur de l'emploi, de la formation, de l'insertion. Ces projets émergent lorsqu'un ensemble d'acteurs locaux décident de mutualiser leurs efforts pour déployer et favoriser l'émergence d'actions permettant de soutenir l'économie locale. Les démarches, impulsées généralement par les pouvoirs publics dans le cadre de financements alloués lors d'appels à projets, ont vocation à répondre aux besoins spécifiques du territoire. Dès lors, ces acteurs se voient amenés à réfléchir ensemble à l'avenir de leur territoire et plus spécifiquement, à s'interroger sur les activités qu'ils souhaitent soutenir et à la manière de mettre en œuvre ces projets. Pourtant, bien que la prise en compte des enjeux humains du territoire semble constituer l'une des conditions nécessaires pour initier des projets, la réalité des pratiques semble se heurter aux difficultés du terrain : comment réaliser un diagnostic territorial orienté RH ? Quelle méthodologie déployer ? Et enfin, dans quelle mesure la prise en compte de ces enjeux humains conduit-elle à l'émergence d'une forme d'innovation sociale à l'échelle territoriale ?

Le première partie de cette communication présentera le contexte de réalisation des diagnostics territoriaux orientés RH. A l'issue de cette revue de la littérature, il sera proposé d'étudier les diagnostics territoriaux orientés RH comme un processus conduisant à l'émergence de formes d'innovations sociales. Ce processus sera étudié au prisme du cadre d'analyse contextualiste (Brouwer et al. 1997).

La deuxième partie reviendra sur la méthode de diagnostic territorial orienté RH menée en situation d'observation participante sur le territoire d'Erdre et Gesvres (CCEG) en Loire Atlantique. Sollicitée par l'équipe de la Maison de l'emploi, elle-même dirigée par le Pôle Développement Economique de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres, la méthode de diagnostic a été expérimentée afin de répondre aux besoins de compréhension des compétences du territoire. Elle a été mise en œuvre entre 2017 et 2019 sur l'ensemble du territoire de la Communauté de Communes.

Les prolongements possibles de ce travail sont présentés dans la troisième partie. Nous souhaitons montrer dans quelle mesure les éléments de contexte, de contenu et de processus ont contribué tout au long de la démarche de diagnostic, à l'émergence d'une forme d'innovation sociale territoriale.

1. Revue de littérature

1.1. *La démarche participative au cœur du diagnostic territorial orienté RH*

Le territoire, dans le champ des sciences sociales, se définit comme une forme d'action collective, encadrée dans un espace géographique, où se jouent des compromis entre les acteurs (Raulet-Croset, 2008.). Le territoire se "révèle", lorsque les acteurs coopèrent et développent des partenariats (Colletis et Pecqueur, 2018). La littérature académique sur le développement régional s'est depuis longtemps intéressée à l'étude des caractéristiques régionales afin d'expliquer pourquoi certaines régions sont plus dynamiques que d'autres. Tandis que certaines régions misent sur l'exploitation des ressources naturelles, d'autres développent une expertise et un savoir-faire régional (Boshma, 2004) qui leur permettrait de dégager un avantage compétitif territorial, grâce à une main d'œuvre qualifiée. L'émergence de ces dynamiques territoriales se comprend « *comme un processus de nature collective* » (Colletis-Wahl et al. 2008, p.153). Ainsi, certains travaux ont contribué à montrer que la compétitivité des territoires n'était plus seulement basée sur l'exploitation des ressources physiques, mais sur les ressources immatérielles, à savoir le capital humain et le niveau de qualification de la main d'œuvre (Bathelt, 2001). On distingue ainsi la notion de territoire « prescrit » et de territoire « construit » : dans le premier cas, le territoire « prescrit » est établi par des frontières administratives (communes, régions, zones d'activités) et ses représentants sont désignés (il s'agit le plus souvent des représentants locaux, les élus). Dans le second cas, le territoire « construit » signifie que ce sont les acteurs de ce territoire (ses habitants, les entreprises, les organisations issues de la société civiles, les administrations...) qui en définissent les contours de manière subjective (Raulet-Croset, 2008). Cette approche du territoire « construit » s'inscrit dans la lignée des travaux de l'école de la géographie de la proximité, qui considère le territoire comme « *un lieu pertinent d'agrégation d'acteurs, ancré dans l'espace géographique, où se jouent des compromis politiques et sociaux* » (Gilly et Torre, 2000). Le territoire est donc ici considéré comme un mode d'organisation des relations entre des acteurs situés localement. Cette « *organisation territoriale* » a l'intérêt de « *mailler différents acteurs porteurs de rationalités diverses et limitées, différents niveaux d'intervention (le local, le national, le global...), différentes institutions et organisations dont les logiques d'action peuvent parfois se révéler incompatibles...autour de projets et d'intérêts communs* » (Lauriol et al. 2008b, p.186).

La littérature en sciences de gestion a montré que les projets territoriaux pouvaient être source de changement lorsqu'ils s'appuyaient sur la coopération des acteurs socio-économiques du territoire en matière d'emploi, de formation, de recrutement, d'insertion (Mazzilli, 2016 ; Marcandella et Mazzilli, 2020). Dans la plupart des cas, ces projets s'appuient sur les méthodes et les principes des démarches de concertation. Elles sont souvent mises en œuvre en suivant les principes de la co-construction, garante de son appropriation et de sa pérennisation.

Les diagnostics partagés, appelés aussi diagnostics participatifs, sont définis comme « *une démarche d'analyse visant à mettre d'accord différentes parties prenantes autour de l'identification de la nature des problèmes communs rencontrés, afin de trouver des solutions concertées pour être plus efficaces ensemble* » (...) Ils consistent à « *bâtir au carrefour d'entités aux intérêts et statuts différents un état des lieux partagé* » (Michaux et Defélix, 2019). La notion de diagnostic partagé repose sur de nombreuses expérimentations, ayant conduit à confirmer le fait qu'« *apporter des solutions de « l'extérieur » est contreproductif. Il s'agit plutôt de rendre autonomes les salariés ou les populations locales, en leur faisant prendre conscience de la nécessité d'agir pour prendre en charge leur propre développement*

économique et social. Le diagnostic participatif et collectif, selon Rey-Valette et al. (2011) peut aussi être considéré comme un « objet intermédiaire », qui permet de « de connaître la situation, de produire des pratiques de travail et un langage commun ainsi que des données pour élaborer des projets locaux ». L'enjeu du diagnostic partagé est moins de co-construire un diagnostic « objectif » des problèmes que d'aboutir à un consensus « optimum », c'est-à-dire optimisant les intérêts des parties prenantes. Un diagnostic partagé repose sur au moins deux consensus « optimum » : l'un sur les problèmes (plus simple à trouver), l'autre sur les solutions (beaucoup plus complexe à trouver) » (Michaux et Defélix, 2019).

Les diagnostics territoriaux dans le domaine de la gestion de l'emploi et des compétences seront, dans le cadre de cette recherche, nommés « diagnostics territoriaux orientés RH ». Pham et Aubert (2013) rappellent les nécessités opérationnelles pour réaliser un diagnostic orienté RH en milieu rural : « *Les diagnostics de territoire sont des préalables nécessaires afin d'engager des actions de politiques territoriales. Ces diagnostics ont pour principal objectif de mieux appréhender une situation au regard d'un angle objectivement défini. Ils sont une "mise en tension" d'une situation par rapport à un acteur. Ainsi, avant toute démarche de diagnostic de territoire, il est nécessaire de bien cerner trois de ses constituants fondamentaux, la méthodologie utilisée (objectivation de la démarche), la situation et l'acteur concerné. Établir un diagnostic de territoire n'est pas réaliser une photographie de la réalité, la démarche s'apparente plus à une photographie d'art, le prisme à travers lequel l'observateur objective la réalité qui est importante car c'est lui qui détermine le résultat final du diagnostic.* » (Pham et Aubert, 2013). Les diagnostics territoriaux orientés RH permettent ainsi aux acteurs d'un territoire de faire émerger une compréhension commune des enjeux sociaux de leur territoire tout en participant à un processus de mise en œuvre d'une forme de gouvernance participative, orchestrée par un acteur du territoire ou un acteur tiers.

1.2. Le cadre d'analyse contextualiste pour saisir les processus d'émergence d'une innovation sociale territoriale

Alors que les diagnostics territoriaux orientés RH présentent des caractéristiques proches des innovations sociales telles que définies par Peres (2017), il est donc probable que le processus engagé pour réaliser de tels diagnostics soit sources de changements. En effet, à la suite de Perret et Gagnon (2018), l'innovation sociale est définie comme une initiative visant à satisfaire des besoins fondamentaux non satisfaits ou à répondre à des aspirations sociales au changement. Elles sont donc « *susceptibles de porter les germes d'une transformation sociale soutenable centrée sur la participation de parties prenantes multiples et sur la démocratie dans les territoires du fait de la possible participation des citoyens et de l'émergence de nouvelles modalités de coordination des relations sociales* » (Richez-Battesti, Petrella, & Vallade, 2012, p.16).

Afin d'appréhender les changements, Brouwers et al. (1997) ont développé le cadre d'analyse contextualiste à la suite de Pettigrew. Ce cadre est particulièrement bien adapté pour les études de cas longitudinales. Il permet de comprendre les processus itératifs par lesquels un contenu (ici, les ressources humaines d'un territoire) évolue dans un contexte particulier, traversé par un processus où prédominent les jeux de pouvoir entre acteurs aux intérêts parfois opposés. Cette approche permet d'expliquer comment les variations d'un contexte organisationnel dans le temps (ici, le territoire) conduisent à faire évoluer les pratiques des acteurs. Le contenu du changement correspond au domaine que l'on veut étudier. Le contexte externe : « *se réfère à l'environnement social, économique, politique au sein duquel se développe l'organisation* ». Le contexte interne concerne plus particulièrement la structure, la culture, la technologie, le

mode de direction et de prise de décision qui fondent la politique de l'organisation. L'analyse des processus doit permettre de comprendre les dynamiques sociales à l'œuvre entre les acteurs, les actions et leurs interactions qui constituent le moteur du changement.

2. Le diagnostic territorial orienté RH en territoire d'Erdre et Gesvres

2.1. La collecte des matériaux empiriques réalisée en situation d'observation participante

Notre communication repose sur une méthode de diagnostic orienté RH menée en situation d'observation participante sur le territoire d'Erdre et Gesvres (CCCG) en Loire Atlantique. Sollicités par l'équipe de la Maison de l'emploi qui, elle-même, est dirigée par le Pôle Développement Economique de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres, nous avons préparé et réalisé cette méthode de diagnostic afin de répondre aux besoins de compréhension des besoins en compétences du territoire. Elle a été mise en œuvre entre 2017 et 2019 sur l'ensemble du territoire de la Communauté de Communes.

Articulée en deux temps distincts, le diagnostic territorial orienté RH s'est d'abord appuyé sur une démarche prospective participative avant de passer à la stratégie et aux actions à préconiser. Nous détaillerons dans cette communication les deux temps du diagnostic territorial orienté RH afin de montrer comment des enjeux RH de départ, les acteurs regroupés autour de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres se sont emparés de la thématique pour construire de nouvelles compétences individuelles et collectives territoriales.

Cette méthode possède une autre particularité, elle est réalisée pour l'essentiel par l'équipe locale. Notre appui repose essentiellement sur trois missions. La première mission consiste à organiser les différents temps du diagnostic territorial (prospective des compétences et mise en stratégie des actions) et les différentes phases qui les jalonnent. La deuxième mission consiste à nous assurer que les objectifs techniques sont bien atteints avant de passer aux phases suivantes. La troisième mission consiste à former et appuyer si besoin l'équipe locale afin qu'elle puisse disposer des moyens techniques et méthodologiques pour progresser.

Dans la démarche prospective qui s'est déroulée de 2017 à 2018, 38 personnes ont été interrogées dans le cadre d'une enquête sur les compétences et l'attractivité du territoire. Parmi ces personnes, 14 étaient des responsables politiques locaux (maires, Vice-Présidents de Communauté de Communes) ou responsables d'institutions publiques, 12 personnes étaient chefs d'entreprises et enfin 8 personnes représentaient le monde associatif local ou les citoyens. Il s'agissait d'identifier les principaux facteurs de changements territoriaux qui impactent les évolutions des compétences sur le territoire et au sein des entreprises. Le diagnostic territorial orienté RH a consisté à proposer aux personnes d'aborder d'une part les conditions de l'emploi et de l'acquisition de compétences stratégiques pour les entreprises, les associations et les institutions locales. D'autre part, il s'agit de comprendre comment ces conditions ont évolué et pourraient évoluer dans l'horizon temporel de la démarche prospective soit en 2030. Dans la prospective, nous avons proposé la tenue de quatre ateliers participatifs qui ont été réalisés à la suite de ces entretiens qui rassemblent de nouveau tous les acteurs qui ont été rencontrés. Ils permettent de croiser les regards sur les enjeux RH et notamment sur les compétences indispensables au territoire, non transférables et peu substituables.

Le temps de la mise en stratégie suit celui de la prospective. Il se déroule à partir de juin 2018 jusqu'à la rédaction du rapport final aux commanditaires en début de 2019 et consiste à partir des secteurs d'activités jugés importants par les acteurs locaux, à interroger les acteurs de ces

filières jugés importants. L'enquête a été menée suivant un questionnaire semi-ouvert identique pour tous les acteurs. Les questions ont été réparties en 3 catégories :

- Comment les acteurs perçoivent les scénarii et comment se positionnent-ils ?
- Comment envisagent-ils leurs propres stratégies RH et scénarii
- Quelles sont les compétences qui leur semblent les plus stratégiques aujourd'hui et demain, et quelles seraient les actions territoriales à mener pour les développer ?

Les enquêtes ont été menées principalement par les équipes des services « développement économique » et « emploi » de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres, ainsi que par notre équipe pendant la période de juin 2018 à novembre 2018.

2.2. Le territoire d'Erdre et Gesvres, un contexte présentant des caractéristiques mobilisées dans la dynamique du changement

La Communauté de communes d'Erdre et Gesvres (CCEG) est une intercommunalité issue du regroupement en 2002 de 2 EPCI existants et 3 communes extérieures. Ses 12 communes réunies forment une population totale de plus de 55 000 habitants (données Insee 2019). Le territoire se situe en bordure nord de la métropole nantaise avec des liens « forts et déséquilibrés ». Territoire résidentiel, la CCEG compte 11 000 emplois pour plus de 25 000 actifs, ainsi plus d'un actif sur deux travaille en dehors du territoire, et pour grande partie d'entre eux, dans l'agglomération nantaise voisine. Les habitants de la CCEG se déplacent également vers Nantes pour bénéficier des nombreux services et commerces qui y sont disponibles et très développés, notamment au nord de la ville. Dans le même temps, le territoire connaît une croissance démographique très forte (+17% depuis 1999, moyenne Loire Atlantique : +8,7%), liée en grande partie à l'attractivité et le desserrement urbain de la métropole nantaise. Le territoire se voit donc en prise avec l'accueil de nouvelles populations ce qui accroît la demande de services (école, santé, loisirs, etc.). Il subit une pression foncière et immobilière très forte, amplifiée par les variations en matière d'offres de logements à Nantes. Cette pression pose des questions de choix d'aménagement et de stratégie d'urbanisme aux vues de la préservation du cadre de vie et de l'environnement. Elle pose également des questions sociales, les franges de population les moins aisées étant potentiellement exclues du fait de l'accroissement des prix immobiliers.

Dans ce contexte, la volonté des élus locaux est de maîtriser ce développement rapide afin de préserver les atouts du territoire (espaces naturels, présence d'un réseau actif d'entrepreneurs...) tout en développant la qualité de vie et en cultivant l'envie chez les habitants de vivre pleinement sur le territoire plutôt que de seulement y résider.

Le tissu économique, particulièrement dynamique autour de quatre principaux pôles d'emploi et d'activité et en lien avec les axes routiers, est marqué par une forte présence de l'industrie, de la construction, de l'agriculture et des services aux personnes. Parallèlement, la majorité des emplois et des créations d'entreprises se fait dans les activités présentiels (services à la personne, éducation, santé, action sociale, commerce et construction). Il existe quelques sites de plus de 200 salariés sur le territoire, mais celui-ci est plutôt structuré par des PME se trouvant dans les zones d'activités. Il reste enfin un grand nombre d'établissements sans salariés, généralement situés en dehors des zones d'activités et en centre-ville. Enfin, la création d'entreprises est moins forte qu'au niveau du département ce qui est probablement lié au choix d'enregistrement des entreprises à Nantes essentiellement pour des raisons d'opportunités commerciales.

Le développement du lien entre les habitants et leurs territoires passe par celui de l'emploi et des services. Suivant les analyses des acteurs, cette double piste suivie aura pour effet de renforcer l'attractivité du territoire. En ce qui concerne l'emploi, les acteurs ont fait le choix stratégique de travailler sur les compétences, celles d'aujourd'hui et celles souhaitées pour demain. Du fait que l'acquisition de compétences indispensables, de compétences rares et des compétences non substituables constituent une ressource stratégique pour soutenir un développement économique territorial, il est nécessaire de les anticiper avec l'ensemble des parties prenantes du territoire.

Les élus et les responsables techniques souhaitent activer une démarche qui leur permette de prendre du recul par rapport au sujet des compétences et de l'attractivité et ainsi de se projeter dans le futur du territoire pour mieux agir aujourd'hui avec des actions cohérentes pour que chacun puisse prendre sa part de responsabilité. Conscients que ce sujet est vaste et surtout qu'il implique de très nombreux acteurs (élus, entreprises, citoyens, etc.), aucune personne ou structure du territoire ne disposait de l'ensemble des moyens pour agir seul sur le sujet.

2.3. Du besoin de réaliser un diagnostic à l'émergence d'un projet territorial

Le diagnostic partagé orienté RH s'est articulé en plusieurs temps, chacun divisé en plusieurs phases. Le premier temps a consisté à établir une prospective territoriale des compétences à l'horizon 2030 et le deuxième temps à définir les actions et les stratégies qui pourront être mises en œuvre dans le courant de la décennie sur le territoire. Un troisième temps est aussi accordé à la formation de l'équipe locale aux outils et méthodes de la prospective territoriale.

Dans un premier temps, plusieurs phases ont été nécessaires afin de parvenir à la construction d'une vision partagée des compétences du territoire à l'horizon 2030.

Phase 1 : préparation du projet, formation des animateurs de la prospective territoriale et lancement de la démarche

Il s'agit de poursuivre les réunions préparatoires avec les responsables administratifs de la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres ainsi qu'avec les personnes susceptibles de participer à la prospective. Ces rencontres permettent de définir, à partir des acteurs, les méthodes les mieux adaptées aux objectifs de la démarche.

Parallèlement, une formation à la démarche prospective a été réalisée pour les techniciens locaux. Elle donne à l'équipe territoriale locale (responsables administratifs de la Communauté de Communes, chargées de mission emploi, chargées de mission développement économique) les moyens de l'animation de la prospective, afin qu'elle puisse co-animer les ateliers et poursuivre l'animation de la réflexion au-delà du temps du projet.

La démarche prospective trouvant aussi sa légitimité dans sa capacité à faire participer les acteurs à chaque étape en partant de son élaboration jusqu'à sa réalisation.

Phase 2 : Analyse du système étudié et de la question posée

La première phase opérationnelle de la démarche repose sur un état des lieux RH de la situation territoriale ciblé sur les compétences du territoire et son attractivité du point de vue des acteurs. Chaque acteur (institutionnel, associatif ou entrepreneurial) ne possédant qu'une information parcellaire de cet état des lieux, il a été nécessaire d'identifier les principaux enjeux du territoire afin de pouvoir les porter à la connaissance de tous et de disposer ainsi d'éléments partagés sur lesquels il s'agira ensuite de fonder la vision prospective. Deux volets de travail se combinent: l'analyse bibliographique et l'analyse "à dire d'acteurs". L'analyse bibliographique cherche à analyser les enjeux du territoire en partant des documents disponibles. L'objectif est de mettre en lumière les enjeux du territoire tels qu'ils peuvent être identifiés dans les documents locaux (projet de territoire, analyse sectorielle, mémoires d'étudiants, statistiques produits par les instances déconcentrées de l'Etat, etc.). Il ne s'agit pas de créer de nouvelles données sur le territoire mais de combiner celles qui existent afin d'éclairer les enjeux en portant notre attention, pour chacun des enjeux, sur les tendances lourdes, leurs évolutions et les facteurs de changements. Ce travail d'analyse aboutit à la rédaction d'une synthèse qui sert de référence objective pour le territoire et lors des ateliers prospectifs.

Phase 3 : Les ateliers de prospective participatifs pour élaborer les scénarii des futurs possibles du territoire d'Erdre et Gesvres

La démarche prospective a été enfin conduite la méthode d'analyse morphologique. Elle se traduit par l'animation d'une série de quatre ateliers, d'une demi-journée chacune, sur une période de quatre mois. Cette session d'ateliers aboutit à l'élaboration de plusieurs scénarii des futurs possibles des compétences et de l'attractivité du territoire d'Erdre et Gesvres en 2030. Chaque atelier réunit le groupe de travail, constitué d'environ 25 acteurs clefs : élus, institutions, société civile et acteurs économiques. Les ateliers permettent de passer des représentations individuelles aux représentations collectives, pour aller progressivement du diagnostic à l'élaboration de scénarii contrastés et argumentés, grâce à une analyse des composantes clefs de l'évolution du territoire.

2.4. Le contenu du changement initié grâce à la méthodologie du diagnostic territorial orienté RH

Le diagnostic territorial orienté RH a permis de dégager les compétences qui semblent les plus stratégiques aux yeux des acteurs locaux et dans les trois secteurs clés du territoire à savoir l'agriculture, les services aux personnes et l'éco-construction. Les compétences stratégiques sont celles qui permettent aux entreprises d'acquérir un avantage concurrentiel. Elles leurs sont indispensables, rares et non substituables. Afin de s'assurer qu'elles seront bien au cœur des besoins des entreprises, il est nécessaire de les identifier avec l'ensemble des parties prenantes du territoire et en particulier les entreprises. Mais au-delà de l'identification de ces compétences, c'est la mise en collaboration des acteurs du territoire qui est au cœur du processus de changement et qui constitue l'innovation sociale.

Les discussions préparatoires avec les élus et les responsables techniques de la CCEG ont conduit à relier le sujet des compétences à celui de l'attractivité du territoire. En plaçant les compétences en premier, en posant le sujet de cette manière : « Quelles compétences et quelle attractivité », les élus ont souhaité marquer le fait que pour eux, l'attractivité serait la résultante de compétences locales des salariés. Ils partent du postulat qu'il s'agira, dans la démarche, de re-questionner l'attractivité du territoire d'Erdre & Gesvres à travers les compétences du

territoire. C'est ainsi que les compétences deviennent le cœur du sujet sur lequel fonder la réflexion et envisager les actions stratégiques. En d'autres termes, si la démarche permet de susciter une spécificité de l'attractivité territoriale, cette spécificité reposera « à priori » sur les spécificités des compétences du territoire et en particulier les compétences spécifiques territoriales. Précisons toutefois que dès les premiers entretiens, il s'avère nécessaire d'élargir le sujet aux conditions de l'emploi. Ainsi, au fil des discussions on a assisté à un changement de problématique en passant des compétences aux besoins de compréhension de l'emploi et en particulier du traitement de l'emploi au sein des entreprises.

Les trois groupes d'acteurs les plus importants que nous avons proposés au départ de la prospective sont les acteurs de l'entreprise, les acteurs institutionnels et politiques et enfin, les acteurs associatifs et les citoyens. Pendant les ateliers prospectifs, les acteurs ont d'abord cherché à positionner leurs propres enjeux, comme par exemple, le recrutement pour les chefs d'entreprise et les salariés pour les acteurs de l'emploi. Très vite, au fil des discussions, il s'agissait de comprendre les points de vue des autres acteurs et les préoccupations. Enfin, un atelier de mise en action a été nécessaire pour identifier celles qui semblaient être les plus importantes à mener. Il apparaît alors que les actions envisagées ne pouvaient être de la seule responsabilité d'un acteur, mais il était nécessaire de proposer une stratégie de travail complémentaire. Il était apparu par exemple que le recrutement dans les entreprises industrielles posait un problème récurrent aux chefs d'entreprises. Les salariés qui se présentaient en entretien ne disposent pas des compétences nécessaires, il faut alors les former or, les lieux de formation sont souvent situés à Nantes et même si un candidat local pouvait être intéressé, le déplacement nécessaire à Nantes pose de nombreux problèmes de prix et d'accessibilité. Il n'existe pas de transport en commun efficace pour rejoindre les lieux de formation, de la même manière les candidats de Nantes éprouvent des difficultés à venir dans les entreprises car il n'existe pas de desserte des zones d'activités par les transports en commun. Ainsi, un des freins à l'embauche se trouve être la mobilité qui ne peut qu'être fondée sur la voiture individuelle. Les acteurs de l'entreprise ne peuvent prendre en charge ce sujet et le renvoie aux institutions publiques locales qui elles-mêmes restent dépendantes des politiques régionales. La stratégie mise en œuvre sera alors de s'accorder sur une politique locale de transport en commun en fixant les zones prioritaires. La coordination de ce dossier revient aux institutions locales qui ne pourront agir que appuyées par les chefs d'entreprises du territoire.

A l'issue de ces travaux, plusieurs niveaux de changement ont été observés. Les changements internes à la Communauté de Communes d'Erdre et Gesvres. D'abord au sein des équipes de chargé de missions et de responsables administratifs. Ensuite au sein de l'organisation politique propre à la Communauté de Communes. De manière probablement plus remarquable, les changements ont également eu lieu au sein du territoire dans les relations tissées entre les institutions, le réseau des chefs d'entreprises.

Prolongements envisagés et remarques conclusives

Cette communication a pour objectif d'identifier les éléments qui conduisent les acteurs du territoire à s'engager dans une démarche de changement conduisant à l'innovation sociale. Cette innovation consiste à initier une forme de collaboration entre des acteurs du territoire qui ne travaillaient pas ensemble avant la réalisation du diagnostic territorial orienté RH. Au départ, la demande de la part des commanditaires pour la réalisation du diagnostic RH portait sur les l'identification des compétences clés à développer sur le territoire. Mais le diagnostic a conduit à reformuler ce besoin en élargissant le regard sur la GRH et sur les conditions d'emploi. In fine, les acteurs du territoire sont amenés à s'impliquer dans un travail collaboratif à l'échelle

territoriale, car la résolution des problématiques emploi-compétences passe nécessairement par la mise en coordination des acteurs du territoire autour de questions transversales.

Le cadre théorique contextualiste permet de montrer que des éléments de contexte (les conditions d'emplois, les caractéristiques du territoire) ont conduit les acteurs du projet de passer d'un besoin formulé en termes d'identification des compétences à la reconnaissance d'une problématique plus vaste en matière de collaboration territoriale, car les questions d'emplois et de développement des compétences ne peuvent être traitées de manière isolée à l'échelle territoriale. Le diagnostic territorial orienté RH porte donc, tout d'abord, sur la prospective des compétences du territoire, mais également, sur le processus qui permettra aux acteurs de comprendre la nécessité de travailler ensemble pour résoudre des problématiques communes.

En conclusion, nous souhaitons indiquer que le travail d'analyse des matériaux empiriques n'est pas encore achevé mais il présente toutefois un potentiel de production de résultats théoriques et empiriques important. Théorique d'abord, car à notre connaissance, très peu de recherches en sciences de gestion portent sur la méthodologie du diagnostic territorial orienté RH, qui pourtant, mobilise partout en France de nombreux acteurs dans le cadre de ces projets. Il est donc nécessaire de gagner en connaissances théoriques sur ce sujet. Enfin, d'un point de vue empirique, ce travail peut largement bénéficier aux animateurs de démarches participatives ou de chercheurs impliqués dans des recherches-actions portant sur la réalisation de diagnostics territoriaux orientés RH ou de GPEC territoriale.

Références bibliographiques

- Bathelt H. (2001). Regional competence and economic recovery: divergent growth paths in Boston's high technology economy. *Entrepreneurship & Regional development*, 13 p.287-314.
- Boschma R.A. (2004). Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective. *Regional Studies*, 38 (9), 1001-1014.
- Brouwers I, Cornet A., Gutierrez I., Pchault F., Rousseau A., Warnotte G. (1997), « Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste », De Boeck Université, Paris-Bruxelles.
- Colletis-Wahl, K., Peyrache-Gadeau, V., Serrate B. (2008). Introduction générale : les dynamiques territoriales : quelles nouveautés ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (2), 147-157.
- Lauriol, J., Perret, v., & Tannery, f. (2008). L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie. *Revue Française de Gestion*, (184), p. 181-198.
- Marcandella, E. & Mazzilli, I. (2020). Quels sont les défis de la collaboration intersectorielle orientée vers l'émergence de territoires inclusifs ? *31ème congrès de l'AGRH*, 2020, Tours, France.
- Mazzilli I. (2016). Dans les rouages de la GPEC territoriale : surmonter les tensions pour élaborer une stratégie collaborative. *Revue de l'@GRH*, (18), p. 39-63.
- Michaux, V., & Defélix, C. (2019). Conduire un diagnostic partagé en contexte inter-organisationnel : Enseignements théoriques et pratiques. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, 111(1), 19-34.
- Peres, R. (2017). Évolution du fonctionnement des réseaux territorialisés d'organisations par la prise en compte de l'innovation sociale : Le cas de deux pôles de compétitivité de la région PACA. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Aix Marseille Université.
- Pham TG., Aubert F. (2013), Diagnostic des enjeux territoriaux de GRH, retour d'expérience de Fougères et de Figeac, Présenté au colloque JRSS, 2013.
- Raulet-Croset, N. (2008). La dimension territoriale des situations de gestion, *Revue Française de Gestion*, n°184.
- Richez-Battesti N., Petrella F. & Vallade D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, vol. 2, n°38, p. 15-36
- Rey-Valette H., Pinto M., Maurel P., Chia E., Guihéneuf P.-Y., Michel L., Nougarèdes B., Soulard C., Jarrige F., Guillemot S., Cunnac M., Mathé S., Barbe E., Ollagnon M., Delorme G., Prouhèze N., Laurent A., Suita L.A., Bertrand J., Dieudonné C., Morvan R., Champrigaud A., 2011. Guide pour la mise en œuvre de la gouvernance en appui au développement durable des territoires, Cemagref, CNRS, Geysier, Inra, Supagro, Université Montpellier 1. Diffusion INRA-Montpellier, 155 pages.

Perret, C., & Gagnon, C. (2018). Innovation sociale et territoire : Le cas du pôle territorial de coopération économique de Romans-sur-Isère (France). *The Canadian Journal of Regional Science*, 41(1), 73.