



GPEC - GPEC TERRITORIALE

Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Repères pour l'action en Languedoc-Roussillon

Edito

Dans notre contexte économique incertain, l'anticipation des mutations et la préparation de l'avenir passe par le développement des compétences des salariés. Notre tissu économique régional, fait de PME et de TPE est particulièrement concerné par ce sujet.

Sous l'impulsion des partenaires sociaux et en s'appuyant sur les dispositifs réglementaires, de nombreux secteurs professionnels et OPCA ont engagé des projets de GPEC.

Il en est de même au niveau des territoires, où les partenaires sociaux et l'Etat, réunis au sein de la Conférence Régionale du Travail, ont signé avec des acteurs territoriaux un accord cadre visant à promouvoir la GPEC et le dialogue social à l'échelle territoriale.

L'ensemble de ces expériences vise à promouvoir le développement économique et l'emploi, toutefois, elles semblent avoir du mal à toucher un nombre significatif d'entreprises et à s'installer durablement. C'est pour développer la GPEC et la GPEC Territoriale et promouvoir le dialogue social à différents niveaux, que les partenaires sociaux régionaux et l'État se sont engagés dans une démarche visant à élaborer et mettre en œuvre un plan d'action régional.

Le présent document présente le point de vue de différents acteurs régionaux et aborde quelques points clé des actions de GPEC, il est la première étape d'une démarche au service du développement économique et de la qualité de l'emploi en région.

Les Présidents de la CRT

*Elisabeth GALIBERT, MEDEF LR
Jean-Pierre FERNANDEZ, CFTC LR
Didier REY, DIRECCTE LR*

Sommaire

Premier cahier

DIRECCTE LR.....	1
La Région LR.....	2
Présentation de la mission.....	3
Le point de vue des Partenaires Sociaux.....	4
Le point de vue des organismes consulaires.....	10
Le point de vue du rectorat.....	11
Le cadre juridique et les évolutions de la GPEC.....	12
GPEC : des repères pour l'action.....	14

Fiches outils

Fiche 1 : Anticipation

Fiche 2 : Parcours professionnels

Fiche 3 : Reconnaissance

Fiche 4 : GPEC et conditions de travail

Fiche 5 : Dialogue social et Dialogue social territorial

Fiche 6 : PME TPE et compétences

Fiche 7 : Territoires et compétences



Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences - GPEC Territoriale

Pour l'Etat, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences c'est d'abord la prise en compte des ressources humaines comme facteur de développement des entreprises et des territoires et de la qualité de l'emploi.

**Didier REY,
Responsable du pôle
Économie, Emploi,
Entreprise
DIRECCTE LR**



→ La gestion prévisionnelle des ressources humaines n'est pas un effet de mode, elle est une nécessité autant pour la qualité de l'emploi des salariés que pour la compétitivité des entreprises :

Depuis 30 ans, on assiste à une évolution du contexte de l'emploi, spécialement la diminution des grands collectifs de travail. Cette évolution appelle à une plus grande sécurisation des parcours professionnels des salariés, et au renforcement de leur employabilité.

La gestion des ressources humaines et le développement des compétences des salariés est aussi une réponse à la situation économique et sociale qui touche durement nombre de bassins d'emploi.

En outre, les emplois sont l'objet de profonds changements en fonction de l'évolution économique : baisse de l'emploi industriel, développement des activités tertiaires, développement des services aux personnes et aux entreprises.

Il en va de même des exigences du travail qui, pour être réalisé dans de bonnes conditions d'efficacité, nécessite compétences, implication et responsabilité.

Enfin, l'évolution démographique de la population active dans les 10 ans à venir invite à des actions volontaristes de l'Etat et des partenaires sociaux. Ceci est particulièrement vrai en Languedoc-Roussillon avec

l'arrivée de nouveaux habitants qu'il faut former et adapter aux emplois proposés par les entreprises. C'est aussi un enjeu majeur pour mettre en place les conditions favorables à l'emploi et au travail de qualité des seniors dans l'entreprise.

→ Aujourd'hui, les entreprises de plus de 300 salariés mènent des négociations triennales sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, comme la loi les y invite depuis 2005.

« la gestion prévisionnelle des ressources humaines n'est pas un effet de mode, elle est une nécessité autant pour la qualité de l'emploi des salariés que pour la compétitivité des entreprises »

Des branches professionnelles ayant également conclu des accords en la matière, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est devenue un sujet clé du dialogue social et elle s'installe progressivement au cœur des démarches contribuant à la sécurisation des parcours professionnels. Les Etats généraux de l'Industrie ont souligné l'importance de ce sujet qui a été retenu dans ce cadre comme action à mener de concert par l'Etat, les partenaires sociaux et les collectivités territoriales.

En Languedoc-Roussillon, l'enjeu pour l'Etat et les partenaires sociaux est que les petites et moyennes entreprises s'approprient des démarches organisées de gestion des ressources humaines. Ces petites et moyennes entreprises constituent, on le sait, le cœur du tissu économique de la région.

→ La GPEC est l'illustration parfaite du lien entre le travail et l'emploi : la

qualité de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail, le développement des compétences et des qualifications contribuent à l'attractivité des emplois proposés par les entreprises. Elles sont un facteur de développement économique et de compétitivité. Les démarches largement entamées en région Languedoc-Roussillon avec les partenaires sociaux doivent être élargies et approfondies pour bénéficier plus largement aux petites entreprises.

→ Ces démarches ont comme élément principal de méthode le partarisme. En région Languedoc-Roussillon,

les partenaires sociaux ont avancé ensemble avec l'Etat, largement appuyés par l'ARACT et Pôle emploi, dans des démarches, soit par territoire, soit par secteur professionnel, de GPEC. Ces démarches ont produit des résultats concrets et mesurables en apportant un appui aux entreprises dans la gestion de leurs ressources humaines. Cette implication des partenaires sociaux régionaux et d'organismes paritaires tels que l'ARACT a été facilitée par la perception de la GPEC comme un enjeu partagé et l'opportunité de conduire des projets mutuellement profitables.

Pour répondre aux instructions récentes des Ministres du Travail, de l'Emploi et de l'Industrie, l'Etat continuera à s'engager avec les partenaires sociaux pour développer, en complément des actions dans les entreprises et les branches, la GPEC territoriale dans les bassins d'emploi de la région.



Démarches emploi compétences en LR

Pour la Région, accompagner les TPE-PME pour qu'elles soient en capacité d'anticiper leurs besoins en emplois et compétences est un enjeu majeur. La gestion efficace des ressources humaines est une priorité au sein du PRDF¹ et de nombreuses actions que nous soutenons dans les secteurs d'activités majeurs de la Région.

**Béatrice NEGRIER,
Vice présidente
Conseil Régional**



➤ Les actions de la Région

Le développement économique du territoire est une compétence majeure pour la Région Languedoc-Roussillon. Ce développement passe obligatoirement par une politique de gestion des emplois et des compétences efficace.

Le tissu économique régional est structuré autour de TPE PME, qui réalisent par ailleurs plus de 60% des recrutements régionaux chaque année. Ces petites entreprises éprouvent, encore plus que les autres, des difficultés à anticiper les évolutions de leurs emplois et de leurs organisations du travail... Or, pour être en mesure de faire face aux mutations socio-économiques, les TPE-PME doivent progressivement s'investir dans des pratiques de gestion efficace des ressources humaines. Ce constat impacte nécessairement les modes de recrutement, d'intégration et de promotion des salariés dans l'entreprise.

➤ La prise en compte de cet enjeu est une priorité pour la Région Languedoc-Roussillon qui en a fait un axe fort du Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles dès 2007. La Région soutient ainsi les actions visant à encourager les responsables d'entreprises à s'engager dans une réflexion à plus ou moins long terme sur l'adaptation des emplois et des compétences.

En partenariat notamment avec les OPCA, les organisations professionnelles et l'ARACT, la Région accompagne donc les actions ayant pour objectif :

- D'apporter un soutien technique à la mise en place de démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le cadre d'actions collectives (aide à l'ingénierie, actions de sensibilisation, interventions en entreprises...) dans une logique sectorielle ou territoriale. Il s'agit ensuite de développer et structurer ces pratiques dans les différentes branches d'activité.

- De valoriser les bonnes pratiques afin d'en faciliter le transfert.

➤ La Région concourt aujourd'hui, à travers son programme PEFA (Promotion de l'Emploi pour la Formation des actifs), au développement d'actions de sensibilisation et de développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en lien avec les OPCA et les branches professionnelles. Les secteurs d'activités suivants sont concernés : bâtiment, agriculture, agroalimentaire, économie sociale et solidaire, artisanat, coopération agricole, automobile, tourisme, transports, secteur sanitaire, social et médico-social, ainsi que de façon plus transverse via les organisations interprofessionnelles et sur la problématique des saisonniers ...

➤ Les contrats de filières « AGIR en Languedoc-Roussillon ».

La Région encourage également la constitution de filières fortes et représentatives, capables de mobiliser les TPE et les PME sur des objectifs communs, au moyen de contrats de filières appelés « AGIR en Languedoc-Roussillon » (AGIR: Accompagnement Global et Investissement Régional). En effet, le tissu économique du Languedoc-Roussillon est essentiellement composé de petites entreprises, dont environ 95 % emploient moins de 10 salariés. Ces petites entreprises ont pour elles l'avantage de la souplesse et de la réactivité sur des marchés essentiellement locaux, mais leur faible

taille pose également des questions de masse critique pour résoudre des problèmes de développement : logistique, innovation, financement, mais aussi **ressources humaines et gestion de compétences**.

➤ Les contrats de filière AGIR s'inscrivent sur une durée de trois ans, sur laquelle est fixé un objectif majeur se déclinant en deux ou trois axes d'actions menées par les entreprises elles-mêmes. Le volet ressources humaines au sein des entreprises se retrouve dans tous les contrats de filières AGIR.

Six contrats AGIR ont été élaborés en Languedoc-Roussillon :

- AGIR pour l'Agroalimentaire
- AGIR pour la logistique et les transports
- AGIR pour les équipementiers et fournisseurs vitivinicoles
- AGIR pour les TIC
- AGIR pour l'Eau
- AGIR pour la Forêt et la Filière Bois

➤ Les premiers contrats AGIR ont été élaborés avec la filière agroalimentaire en 2006, puis la filière Transport-Logistique en 2007. Le dernier contrat a été signé le 23 juin 2010, avec la filière Bois.

➤ La Région Languedoc-Roussillon a ainsi consacré près de 600 000 € à la mise en place d'actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en 2009 dans le cadre de son programme Promotion de l'Emploi pour la Formation des actifs. Ce sont environ 2,7 M d'euros qui sont consacrés chaque année, au titre des contrats AGIR, pour accompagner les filières. Ces dernières représentent près de 8 000 entreprises et 200 000 salariés en région.

¹ : Plan Régional de Développement des Formations



Présentation de la mission

Bruno COSTIGLIOLA et Patrick REILHAN, Président et Vice-Président de l'ARACT LR

Depuis plus de 20 ans, la question des compétences est une préoccupation constante des partenaires sociaux et des pouvoirs publics. Il s'agit là de reconnaître que, dans une économie de la connaissance, leur développement est à la fois un facteur de compétitivité et de sécurisation des parcours professionnels. Après les démarches compétences, c'est, à partir des années 2000, que la GPEC occupe une place de plus en plus centrale dans l'action des pouvoirs publics (Etat et Région) et donne lieu à de nombreuses initiatives provenant des entreprises, des acteurs relais (branches, OPCA, organismes consulaires,...) et aujourd'hui des territoires. Ce foisonnement a permis de développer des expérimentations, d'éprouver les méthodologies, d'élaborer des outils... et a donné lieu à une importante littérature sur le sujet.

En confiant à l'ARACT une mission

pour accompagner l'élaboration d'un plan d'action pour le développement de la GPEC en Languedoc Roussillon et favoriser les synergies entre les acteurs du champ, la DIRECCTE et les partenaires sociaux poursuivent plusieurs objectifs :

- Permettre l'élaboration d'un cadre de référence partagé entre les différents acteurs régionaux.
- Favoriser le déploiement de démarches auprès des entreprises, et notamment des PME des différentes branches d'activités et territoires de la région.
- Renforcer l'efficacité des démarches de GPEC conduites en région.

Permettre l'élaboration d'un cadre de référence partagé entre les différents acteurs régionaux.

Cet objectif est issu du constat que la GPEC peut facilement devenir un concept valise permettant de recycler de nombreuses pratiques sur

le champ de l'emploi et des compétences tout en faisant référence à des représentations ou des modèles d'actions très divers. Si ce constat est partagé, les partenaires sociaux nous ont rapidement invités à le dépasser, les textes conventionnels et réglementaires permettant aujourd'hui de disposer de sérieuses bases. A cet égard, le tableau ci-dessous propose une lecture des points clés de la GPEC contemporaine, il s'appuie sur les éléments saillants qui jalonnent les textes relatifs à l'emploi, la Formation Professionnelle et la GPEC depuis le début des années 2000. Un article propose par ailleurs une mise en perspective des différentes évolutions réglementaires et accords des partenaires sociaux (p 12). Une synthèse s'appuie sur cette analyse pour proposer des repères pour l'action (p 14) (...)



Points clés de la GPEC

⇒ Le dialogue social	Elément fondamental des problématiques emploi, travail et formation depuis l'après guerre, ce n'est que très récemment que le dialogue social a fait l'objet d'une obligation de négociation sur la GPEC , et elle ne concerne que les grandes entreprises. La question du dialogue social territorial est aujourd'hui en débat.
⇒ L'anticipation	La nécessaire adaptation, caractéristique de la GPEC à ses débuts, a évolué vers une nécessité d'anticiper les mutations économiques, l'évolution des métiers, des compétences et des qualifications . Elle représente aujourd'hui un enjeu majeur des démarches GPEC.
⇒ Une démarche mutuellement profitable	La GPEC se situe au croisement des intérêts des entreprises et de leurs salariés et se veut favorable aux deux. Il s'agit d'un principe régulièrement réaffirmé.
⇒ Sécuriser les parcours professionnels	Au-delà du développement des parcours professionnels, l'enjeu de leur sécurisation est récent. Le salarié, acteur de son parcours , peut mobiliser des dispositifs tels que le CIF, la VAE et le DIF.
⇒ Prendre en compte des publics prioritaires	Bien qu'elle concerne l'ensemble des salariés de l'entreprise, un accent particulier est mis sur certaines publics considérés « fragiles » sur la base de l'âge, du niveau de qualification, de leur éloignement de l'emploi. La GPEC est aussi l'occasion d'alimenter des politiques d'égalité et de diversité au sein de l'entreprise.
⇒ Une diversité de leviers d'actions	Au-delà de la formation, les textes pointent plusieurs leviers pour accompagner les démarches : reconnaissance, mobilité et organisation du travail sont aussi l'occasion de donner vie à la GPEC.
⇒ Impliquer les PME et TPE	Pas d'obligation en matière de GPEC pour les PME-TPE mais une préoccupation des pouvoirs publics et des partenaires sociaux. Un accompagnement est ainsi proposé à ces entreprises.
⇒ Mobiliser les branches professionnelles	Présentes depuis le début, leur rôle consiste à informer, inciter et appuyer les structures sur les démarches GPEC, notamment les PME et TPE.
⇒ Mobiliser des territoires	Complémentaire aux branches, le niveau territorial est de plus en plus sollicité pour agir dans une démarche conjointe avec ces dernières et favoriser une dynamique territoriale de GPEC.



(...) ➔ Favoriser le déploiement de démarches auprès des entreprises, et notamment des PME des différentes branches d'activités et territoires de la région.

Au niveau national, plus de 90 % des entreprises ont moins de 50 salariés, ce chiffre est encore plus élevé en Languedoc Roussillon. L'enjeu est de taille : comment toucher les PME et les TPE qui sont peu enclines à formaliser leurs pratiques RH ? Comment adapter des méthodes issues des grandes entreprises ? Il y a là matière à innovation. Soulignons, tout de même que des expériences existent, et que sur proposition de différents partenaires, certaines illustrent les fiches outils qui accompagnent ce cahier.

La question des territoires se pose également d'une manière originale. Les principes sont posés, les premières expériences régionales sont

lancées, mais il y a là aussi matière à réflexion et adaptation des méthodes en fonction des contextes locaux.

➔ Renforcer l'efficacité des démarches de GPEC conduites en région.

Sur ce registre, les partenaires rencontrés mettent en avant les enjeux de visibilité. Il y a en effet un cloisonnement important entre les initiatives : entreprises, branches, territoires conduisent chacun à leur niveau des actions sans qu'il n'y ait aujourd'hui de modalités d'échanges d'expériences organisées. Il y a sûrement là matière à progresser. Ce document se veut la 1ère étape d'un plan d'action régional sur la GPEC. Il s'appuie sur la combinaison des points de vue de différents acteurs régionaux : les acteurs des politiques publiques et les partenaires sociaux tout d'abord, des or-

ganismes consulaires et le rectorat. Ce cahier présente également quelques principes clés pour l'action.

Il est complété par une série de fiches outils. Elles sont toutes organisées sur le même modèle : un texte de cadrage, permettant d'éclairer la thématique, des témoignages ou descriptions d'expériences régionales, des repères pour l'action et des références bibliographiques permettant d'approfondir le sujet.

Le comité de pilotage a retenu 7 thèmes pour cette édition. Nous avons pleinement conscience que d'autres auraient pu compléter utilement ce travail. Nous pensons notamment à la question des salariés âgés, à l'égalité professionnelle, ou à la valorisation de certaines expériences de branches. En fonction de l'intérêt des partenaires, nous souhaitons poursuivre dans cette voie.

Le point de vue des Partenaires Sociaux en Languedoc-Roussillon

Gilles ROUSSELET,
Secrétaire général
URI CFDT LR



Quels sont les points clés de la GPEC pour votre organisation ?

Il s'agit d'abord de la capacité collective des différents partenaires à s'engager dans un processus de travail visant à anticiper les mutations économiques et sociales dans un secteur professionnel, une entreprise ou un territoire.

Il s'agit, par exemple dans le secteur de la grande distribution, d'évaluer l'impact de l'automatisation des caisses pour identifier les nouveaux emplois, les compétences à déve-

lopper et construire les parcours des salariés.

Au niveau d'un territoire, la mobilisation collective des différents partenaires a d'abord pour objectif de repérer les opportunités de développement économique, d'analyser les ressources en emploi, en compétences et de les mettre en perspective.

En bref, les points clés de la GPEC consistent dans la mise en corrélation :

- de l'évolution technologique ou organisationnelle,
- des transformations des emplois,
- des processus permettant aux personnes de se préparer à ces mutations.

Comment favoriser le développement de démarches compé-

tences dans les entreprises de la Région Languedoc-Roussillon ?

Pour la CFDT, même si l'initiative de ces projets appartient à l'employeur, il faut dépasser le stade du pilotage unilatéral du projet pour que les salariés soient associés à la réflexion prospective sur les évolutions de l'entreprise et les conséquences sur l'emploi et la qualification de chacun.

Le développement de ces démarches et leur efficacité dépendront d'une compréhension partagée des facteurs de mutations et des évolutions nécessaires des métiers et des compétences.

L'exemple des CHSCT nous montre la voie. C'est l'implication des salariés à travers cette instance qui a favorisé la qualité et l'efficacité des démarches de prévention.

Le développement de la GPEC dans les petites entreprises est une autre priorité. Leur taille et l'absence de représentation du personnel limitent les possibilités d'action. La GPEC territoriale constitue une piste qu'il faut creuser afin d'impulser des projets mobilisant les entreprises et les acteurs du territoire.

Quels sont les points de vigilance pour votre organisation ?

Le premier point concerne l'effecti-

vité d'une démarche d'anticipation : la GPEC ne doit pas être un plan social déguisé.

Ensuite une GPEC efficace ne peut être une démarche subie par les salariés. L'implication des salariés dans la réflexion sur l'évolution de leur métier est essentielle.

Enfin, la GPEC ne doit pas être un dialogue social artificiel, sans véritable volonté d'aboutir à des actions concrètes en matière de gestion des emplois et compétences.

Albert MOULET
Président
UR CFE CGC LR



Quels sont les points clés de la GPEC pour votre organisation ?

La CFE-CGC rappelle les termes de l'ANI du 14/11/2008, notamment sa première phrase : « **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche favorable aux entreprises et aux salariés** ». Comme l'**orientation professionnelle**, initiale ou continue, qui doit d'ailleurs y contribuer (insuffisamment aujourd'hui), la GPEC doit être une démarche à double entrée : besoins économiques ET aspirations individuelles des actifs. Anticiper les évolutions **structurelles** des emplois, métiers, compétences et qualifications, liées aux mutations économiques, démographiques, et technologiques prévisibles ; permettre aux entreprises de renforcer leur compétitivité et aux actifs d'accéder aux informations et outils visant à bien gérer leur parcours professionnel, en se méfiant des possibles effets de mode (ex : le photovoltaïque).

C'est dans cet esprit que la CFE-CGC a proposé ce qui est devenu le Bilan d'Etape Professionnel dans l'ANI, initialement conçu comme une démarche de psychologie du travail sur le modèle de la médecine du travail : un point à échéances régulières sur

le rapport entre les salariés, leur entreprise, et leurs missions.

Comment favoriser le développement de démarches compétences dans les entreprises de la Région Languedoc-Roussillon ?

S'agissant de la région LR, les efforts doivent se porter en priorité sur les très nombreuses TPE dans le cadre de GPEC territoriale(s), les entreprises de plus de 300 salariés disposant de services internes et d'obligations d'accords avec les organisations syndicales. Des initiatives **concrètes** comme celle du CCREFP¹ sur le n° vert salariés/entreprises doivent être constamment favorisées.

La CFE-CGC est à l'origine de deux actions pratiques visant à promouvoir ce n° : le partenariat avec l'URSSAF et avec les services de Médecine du Travail. Elle a par ailleurs été l'une des toutes premières organisations à afficher cette action sur son site Internet de Pôle emploi (<http://www.pole-emploi-cfecgclr.fr/>), dès le 13/07/2010.

Il convient, enfin (parmi d'autres nécessités), de renforcer le dialogue social et de laisser toute leur place aux OPCA lesquels doivent évoluer vers des prestations de service/conseil aux entreprises et de mutualiser les outils de diagnostic de l'Etat, de la Région, des Organismes Consulaires et des Partenaires Sociaux, peut-être au sein d'une commission du CCREFP. Autres pistes intéressantes et nécessaires de développer : les groupements d'employeurs et la VAE.

Quelles priorités pour demain ?

La GPEC doit d'abord s'ancrer dans les pratiques des entreprises, des branches et des territoires.

Cette première étape doit permettre ensuite de développer une capacité collective de l'Etat, du Conseil Régional, des partenaires sociaux et des autres acteurs du territoire, centrée sur le développement d'un projet économique régional et la construction d'une prospective sur l'évolution des métiers et des compétences.

Quels sont les points de vigilance pour votre organisation ?

La GPEC, visant à outiller entreprises et salariés confrontés aux mutations, n'est pas réductible au simple rapprochement entreprises/RH, ni une démarche préalable aux procédures de licenciement, de PSE, ou de chômage partiel. Dans sa dimension territoriale, elle doit impérativement se conduire dans la **concertation** et la reconnaissance des Partenaires Sociaux par les services de l'Etat et de la Région. Par ailleurs, la CFE-CGC attend de la GPEC qu'elle concerne l'ensemble des salarié(e)s et entreprises sans discrimination, notamment ceux sensés être plus qualifiés ou les entreprises d'ingénierie, ainsi que les seniors.

Quelles priorités pour demain ?

Pour le futur, il convient de penser la GPEC dans les entreprises et territoires comme un ensemble de pratiques partenariales intégrées en continu dans les politiques de développement économique, d'emploi, de formation, et de reconnaissance des acquis : elle ne peut se réduire à des dispositifs « anti-crise » temporaires au coup par coup. Il convient encore de développer davantage de passerelles entre les différents processus de certification, encore trop étanches. Enfin, les Régions doivent renforcer leur coopération en matière d'accueil de stagiaires extra-régionaux.

¹ CCREFP : Comité de Coordination Régional de l'Emploi et de la Formation Professionnelle



Jean-Pierre FERNANDEZ,
Secrétaire général
UR CFTC LR



Quels sont les points clés de la GPEC pour votre organisation ?

Gérer de manière anticipée les emplois et les compétences doit prévenir les éventuels problèmes d'inadaptation des compétences des salariés aux exigences des emplois. Si l'objectif est d'améliorer la compétitivité globale de l'entreprise, il ne peut être atteint sans valoriser les ressources humaines.

Mieux reconnaître la place de l'Homme dans l'entreprise est un des enjeux majeurs de ce type d'approche. Cela passe par le maintien de l'employabilité et le développement de dispositifs et d'organisation du travail de qualité.

Dans ce domaine, la CFTC, préconise la mise en place du **Statut du Travailleur**, une nouvelle forme de protection sociale permettant d'accompagner et de sécuriser les parcours professionnels des salariés face aux aléas auxquels ils doivent faire face.

Si ces éléments sont pris en compte, alors, promouvoir la GPEC, c'est défendre l'intérêt des salariés et c'est aussi un des axes pertinents de l'action syndicale.

Il faut aujourd'hui redonner à la GPEC ses lettres de noblesse. Cela sera acquis à condition d'articuler stratégie productive et gestion prévisionnelle. Il faut que les entreprises soient incitées à développer leur capital humain.

Le salarié doit devenir un acteur de son avenir, pour cela il faut que les règles soient claires. Il faut que cette élaboration de règles soit faite à la suite d'une large information et dans un processus de négociation.

Comment favoriser le développement de démarches compétences dans les entreprises de la Région Languedoc-Roussillon ?

Dans le contexte actuel, la CFTC souhaite donner aux salariés les moyens de construire leurs parcours professionnels. Pour cela, il est essentiel d'accompagner les mutations économiques et technologiques en anticipant les évolutions des métiers et en proposant aux salariés les possibilités d'adaptation et d'évolution de leur emploi. Développer des actions dans les territoires doit également permettre aux salariés de rester dans leur emploi, d'évoluer dans l'entreprise ou de trouver rapidement un emploi en cas de licenciement. En même temps, il faut renforcer la participation des partenaires sociaux pour permettre de concilier les aspirations des salariés et les besoins de performances des entreprises.

Quels sont les points de vigilance pour votre organisation ?

La GPEC ne doit pas être un moyen habile, offert à l'employeur, de licencier sans trop de dégâts ou être associée à des licenciements provoqués par des processus accélérés de restructuration. Elle ne doit pas non plus être conduite dans le cadre d'un processus d'une négociation non loyale et aboutir à des mobilités subies.

Quelles priorités pour demain ?

Dans le contexte actuel, il est fondamental de mettre en place les moyens d'anticipation des évolutions des emplois et des compétences. Pour cela, il faut mener une réflexion prospective sur l'évolution des métiers et des compétences requises avec les observatoires. Il faut également porter une attention toute particulière aux métiers sensibles et mettre en place des mesures concernant la gestion des âges et les problèmes de fins de carrières.

Alain ALPHON-LAYRE
Secrétaire régional
CGT LR



Quels sont les points clés de la GPEC pour votre organisation ?

La GPEC est un outil permettant d'anticiper les évolutions du monde du travail au sens large du terme. Elle permet aux dirigeants de l'entreprise, aux salariés, aux acteurs d'un territoire, de se projeter dans l'avenir sur des échéances de cinq à dix ans.

Le travail de la GPEC doit se concentrer sur l'emploi, la formation, la qualification, sur des filières professionnelles. Elle doit également donner une vision claire sur les outils à disposition des salariés afin de les aider à construire leur propre par-

Alain CWICK
Secrétaire départemental
FO



Quels sont les points clés de la GPEC pour votre organisation ?

La GPEC est une démarche qui vise à projeter l'entreprise dans le temps pour anticiper les problématiques d'emploi, de recrutement, de formation.

L'enjeu est d'anticiper les changements pour construire des solutions adaptées aux entreprises et utiles aux salariés.

Le dialogue entre partenaires sociaux, avec l'Etat et la Région constitue le moyen essentiel pour développer ces démarches, notamment au sein des TPE, dépourvues de représentation syndicale.

cours professionnel.

Les discussions autour de la GPEC doivent déboucher sur une sécurisation de la progression de carrière, pas d'interruption entre deux emplois, avec l'objectif d'aboutir à une sécurité sociale professionnelle.

Comment favoriser le développement de démarches compétences dans les entreprises de la Région Languedoc-Roussillon ?

La GPEC est perçue comme étant applicable aux grandes entreprises. En Languedoc-Roussillon, le tissu économique est composé à 90% de PME-TPE, nous avons besoin de mutualiser certains moyens au niveau interprofessionnel, afin de mettre en place une GPEC territoriale qui répondra en partie aux problèmes posés.

Un travail sur la représentativité syndicale dans les PME-TPE devrait permettre de favoriser la mise en

place de la GPECT, le dialogue social en territoire développé de façon construite fera évoluer ce dossier.

Quels sont les points de vigilance pour votre organisation ?

Trop souvent la GPEC est mise en place trop tard, dans le cadre d'un plan social. L'enjeu, aujourd'hui, est bien de se placer en amont en mettant en œuvre tous les dispositifs et tous les acteurs qui existent mais qui ont besoin de se coordonner pour être plus efficaces.

Nous traversons une période où le mal-être au travail, les difficultés à exercer leur métier sont de plus en plus ressentis par les salariés. Dans ce domaine la GPEC doit être une anticipation permanente afin de redonner une lisibilité de leur activité professionnelle. La précarisation de l'emploi, par la mise en place de CDD, contrats précaires, intérim, accentue ce mal être, la GPEC doit

donner aux salariés la reconnaissance du travail réalisé, la visibilité d'un statut à part entière.

Quelles priorités pour demain ?

Les mutations économiques, technologiques et des territoires mettent au centre des préoccupations l'humain.

Le parcours professionnel d'un salarié doit être au centre des débats de la GPEC, pour cela la négociation annuelle obligatoire (NAO) doit intégrer ce volet. L'articulation de l'ANI et d'un accord GPEC doit se développer en informant les TPE-PME des possibilités que les outils mis en place leur apportent.

La GPEC est donc bien un des outils essentiels pour sécuriser le parcours professionnel d'un salarié tout au long de sa vie.

Comment favoriser le développement de démarches compétences dans les entreprises de la Région Languedoc-Roussillon ?

A l'inverse des grandes entreprises, les TPE du Languedoc-Roussillon ne disposent pas des ressources nécessaires pour anticiper l'évolution du marché.

Mais le niveau régional dispose d'un levier important, celui de la formation professionnelle.

L'anticipation doit se faire sur ce terrain pour permettre aux salariés de monter en compétences et de développer leur employabilité.

Il faut aussi anticiper les problèmes de santé provoqués par les métiers que les salariés ne peuvent exercer toute leur vie professionnelle afin de les préparer à une reconversion, grâce à la formation.

Quels sont les points de vigilance pour votre organisation ?

La GPEC est encore trop souvent associée au risque de plan de sauvegarde de l'emploi. On a galvaudé le sens de la GPEC. Il est essentiel d'éviter l'amalgame.

L'autre risque pour la GPEC est de rester au stade du discours et des intentions. Elle doit se traduire par un plan d'action concret en matière de formation et de parcours professionnel.

économiques regroupant les petites entreprises nous paraît essentielle pour renforcer les garanties collectives dans des secteurs tels que les services à la personne, la grande distribution et ainsi favoriser l'attractivité des emplois et le développement des compétences.

Quelles priorités pour demain ?

Des perspectives de carrière doivent être possibles pour les salariés, il faut leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour accéder à de nouveaux emplois.

Dans le contexte économique régional, la reconnaissance d'unités



Jean-Louis BOUSCAREN,
Président
CGPME LR



Quels sont les points clés de la GPEC pour votre organisation ?

Les entreprises et les TPE / PME notamment, sont souvent dubitatives face à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). L'absence de service spécifique dans les petites structures, la difficulté à investir dans des outils ou démarches de gestion font que le dirigeant de TPE et PME, se trouve souvent démunie face à l'enjeu, pourtant capital, des ressources humaines.

Néanmoins, une bonne démarche de GPEC doit être interprétée, comme un investissement pour l'entreprise et une satisfaction pour les salariés. Elle doit conduire à améliorer la compétitivité de l'entreprise par le renforcement des compétences et la sécurisation des parcours des salariés.

Pour la CGPME, la GPEC est une formidable occasion d'inciter les entreprises à produire mieux, dans de bonnes conditions pour leurs salariés, en mobilisant les politiques de l'Etat et de la Région et les outils des partenaires sociaux.

Comment favoriser le développement de démarches compétences dans les entreprises de la Région Languedoc-Roussillon ?

Depuis trois ans, la CGPME en partenariat avec l'Agefos PME, porte une démarche de GPEC appelée ANTICIP'PME. Notre valeur ajoutée, c'est l'homme ! Telle est notre devise. Alors nous avons su sensibiliser, convaincre et permettre à grand nombre d'entreprises de se lancer dans des processus de gestion anticipative et préventive des ressources humaines en fonction des con-

traintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

Il n'existe pas de recette miracle, chaque cas est différent. Il existe certes des GPEC territoriales qui aident les plus petites entreprises à sortir de l'isolement en créant des dynamiques, mais la démarche au sein de l'entreprise demeure individuelle.

Quels sont les points de vigilance pour votre organisation ?

L'enjeu principal de la GPEC reste économique, l'objectif étant le développement de la compétitivité et de la performance de l'entreprise face à la concurrence et aux aléas économiques et financiers. C'est l'élément fondateur nécessaire à toute politique en matière de sécurisation des parcours. C'est pour cette raison que la GPEC ne peut pas être déliée d'une réflexion globale qui doit te-

nir compte des problématiques de développement économique.

Quelles priorités pour demain ?

Il faut donc développer un travail collaboratif avec l'ensemble des partenaires : Etat, Région et partenaires sociaux pour convaincre et accompagner les PME, TPE et leurs salariés dans de telles démarches. Pour autant, il faut éviter le développement de démarches trop stéréotypées, la GPEC dans les petites structures, c'est avant tout l'initiative d'un chef d'entreprise et de ses salariés. Peu importe, qu'il la commence à l'occasion d'une crise de croissance ou de la mise en place d'un nouveau projet stratégique, il faut que nous soyons capables de l'accompagner quand il y est prêt en tenant compte des réalités de la TPE / PME.

Elisabeth GALIBERT,
Présidente
MEDEF LR



Quels sont les points clés de la GPEC pour votre organisation ?

Au plan des finalités : la GPEC est une démarche intégrée au service de la stratégie des entreprises et du maintien de leur compétitivité. Elle vise à optimiser les ressources humaines par l'analyse, l'adaptation et le développement des compétences. Elle agit également sur l'adéquation objectifs/ effectifs et sur la mobilité interne et externe des salariés. Elle prend en compte les questions démographiques ou liées à la gestion des âges.

La GPEC concourt au maintien et au développement de la performance dans la durée. Elle constitue un moyen et non une fin en soi.

Les outils et méthodes de la GPEC

permettent de bien connaître les collaborateurs, leur motivations, leurs potentiels et leurs compétences. Ils donnent aux salariés de la visibilité sur le projet d'entreprise, avec la possibilité d'anticiper activement les changements, et donc d'être acteur de leur parcours professionnel.

Un préalable : intégrer les perspectives de l'entreprise sur son marché, son territoire et prendre acte de ses forces et faiblesses. Le dirigeant doit être à même de faire des choix politiques et stratégiques en tenant compte des équipes, des compétences internes et des besoins pressentis.

Pas d'usine à gaz ! La mise en œuvre d'une démarche GPEC doit être souple et facilitatrice ! Pour autant elle doit être menée de façon rigoureuse et nécessitera une réelle implication des dirigeants, une véritable coordination du projet, du dialogue et de la concertation.

Comment favoriser le développement de démarches compétences

Serge FUSTER,
Président
UPA LR



Quels sont les points clés de la GPEC pour votre organisation ?

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences doit être considérée comme le point de départ d'une réflexion approfondie avec les entreprises. Cette réflexion doit aboutir à la formalisation de projets concrets pour les artisans. Bien souvent, l'idée même de l'existence d'un projet au sein de l'entreprise artisanale implique un vrai travail de mise à plat de l'organisation, des compétences, des modes opératoires de l'entreprise. Les artisans sous-estiment que les compétences sont la première richesse de leur entreprise et sont la source et le levier de leurs projets de développement.

tences dans les entreprises de la Région Languedoc-Roussillon ?

Pour rendre le terme GPEC « parlant », il faut partir des problématiques sectorielles ou transverses liées à la vie des entreprises et à la gestion des hommes. La GPEC est au service d'un projet : il faut donc appuyer les dirigeants au travers de formations - sensibilisation et de guidages techniques dans les diagnostics stratégiques qui doivent lier économique et social.

Quels sont les points de vigilance pour votre organisation ?

Les démarches fleurissent, les acteurs sont nombreux, et ne sont pas toujours légitimes... Connaître l'entreprise, parler le même langage, bien maîtriser la démarche est important. Le positionnement institutionnel aussi. En fonction des problématiques, il faut s'appuyer sur les bonnes portes d'entrée et il ne faut pas confondre le niveau interne et externe, le dialogue social et le dialogue social territorial. Il faut aussi que les branches soient consultées

Ensuite, la GPEC doit être la clef de voute du dialogue social dans l'entreprise. Ce dialogue doit être objectif, pratique et partagé entre le chef d'entreprise et ses salariés.

La GPEC, enfin, permet de prescrire des solutions concrètes : le positionnement sur de nouveaux marchés et la nécessité de disposer de nouvelles compétences, les parcours de professionnalisation des agents à mettre en corrélation avec le projet de l'entreprise.

Comment favoriser le développement de démarches compétences dans les entreprises de la Région Languedoc-Roussillon ?

Le territoire régional est composé essentiellement d'entreprises artisanales de moins de 10 salariés. Il faut donc impérativement proposer des démarches adaptées aux spécificités de ces entreprises. Dans nos entreprises, il n'y a pas de DRH et il est donc indispensable d'accompagner au plus près les dirigeants

en amont des opérations et éviter de faire redondance par rapport à leurs missions, de même pour les OPCA.

Quelles priorités pour demain ?

D'une manière générale les TPE PME manquent de support prospectif et les données issues des observatoires ne sont pas toujours lisibles. La question des parcours de mobilité n'est pas ou peu appréhendée à l'échelle d'un territoire, d'une branche, voire d'une filière. Il faut donc favoriser les passerelles et décloisonner. Pour aider valablement les entreprises, il conviendra de clarifier les gouvernances et d'inscrire les organisations patronales dans leur sphère de légitimité : la sensibilisation et l'animation des dirigeants, la participation aux pilotages techniques, à la labellisation des démarches et à l'appui à la structuration et au développement des mini filières. Enfin, il faut œuvrer dans le sens de la structuration des différents niveaux GPEC intra et inter entreprises, Gestion Territoriale des Emplois et Compétences, etc.

dans la mise en œuvre de démarche pratiques.

A l'UPA, nous proposons aux entreprises, depuis plusieurs années, un véritable « Service RH de proximité ». Et puis, pour nos entreprises, il faut bannir les « usines à gaz », les outils compliqués, les solutions informatiques inadaptées. Il est indispensable de privilégier la méthode et l'approche de terrain plutôt que les outils. Ce ne sont pas les outils qui font la GPEC, ce sont des agents, sur le terrain, véritables interlocuteurs des artisans. Les outils ne sont que des moyens.

Développer la GPEC, c'est parler aux artisans de leurs métiers. Les métiers, c'est le socle du dialogue social dans l'entreprise. Nous travaillons ainsi sur des référentiels, validés par les professionnels eux-mêmes, et ce sont ces référentiels qui constituent le « langage partagé » entre tous. Parler du métier, c'est parler concret.

Quels sont les points de vigilance pour votre organisation ?

La difficulté est de persuader les entreprises de l'intérêt d'une démarche d'accompagnement et d'expliquer que les compétences sont en lien direct avec les projets de l'entreprise. Il faut donc être extrêmement pédagogique et pragmatique. Si la GPEC apparaît comme quelque chose d'empirique ou comme un outil emprunté aux grandes entreprises, l'artisan n'est pas convaincu et risque de ne jamais l'être.

Quelles priorités pour demain ?

La priorité est triple : d'abord démultiplier la démarche et la proposer au plus grand nombre tout en poursuivant l'amélioration des outils et des solutions prescrites aux entreprises ; ensuite, lier davantage nos démarches avec les dispositifs de formation continue et les aides à l'emploi ; enfin, continuer à travailler sur la communication, la présentation des bonnes pratiques et professionnaliser les agents qui, sur le terrain, animent ce « Service RH de proximité » et sont en contact permanent avec les chefs d'entreprise.



Le point de vue des organismes consulaires

Serge CLAUSSE,
Président
CRCI LR



Environnement économique, environnement technologique, environnement démographique : le périmètre dans lequel évoluent les entreprises est en mutation de plus en plus rapide.

Comment faire face ? Ou mieux, comment faire de ces mutations un atout pour le développement des entreprises, des hommes qui les composent et des territoires dans lesquels elles se situent ?

Une seule solution aux yeux du réseau des CCI de Languedoc-Roussillon : **anticiper et prévoir pour préparer l'innovation.**

→ Parmi les nombreux champs d'anticipation proposés aux entreprises, il en est sur lesquels il est particulièrement important que les entreprises s'interrogent pour agir, parce qu'ils sont facteurs de développement de leur compétitivité à terme : favoriser l'adaptation et le développement des compétences de leurs salariés, développer leur attractivité propre, préserver leurs savoir faire, évaluer leurs besoins à venir en termes d'emploi... C'est là toute la matière d'une Gestion Prévisionnelle des Emploi et des Compétences.

→ Le tissu économique du Languedoc-Roussillon est très largement constitué de PME-TPE. Ces dernières ont la capacité de prendre rapidement des décisions et de les mettre rapidement en œuvre ; toutefois elles ont, plus que les grandes entreprises, des difficultés à prendre du recul, à structurer leur réflexion et à prioriser leurs actions, à l'inscrire dans leur environnement. **Elles ont ainsi besoin d'être collectivement accompagnées et éclairées au sein de structures territoriales**, capables de procéder à un diagnostic économique et social, d'en déterminer les perspectives d'évolution, et de les aider à mettre en œuvre les indispensables synergies.

André SYLVESTRE,
Président
CRMA LR



→ Une entreprise artisanale, comme toute autre entreprise, doit s'adapter à son environnement, à son marché, aux évolutions technologiques, et les compétences y occupent une place stratégique. **Elles sont au cœur de l'identité artisanale.** Aussi, définir, maintenir, anticiper les compétences dont l'entreprise a besoin, est bien un enjeu primordial, à la fois pour elle même et pour les hommes qui la composent.

→ Cependant, la GPEC reste encore étrangère au plus grand nombre d'entreprises artisanales. D'abord, parce qu'elle véhicule des concepts et des méthodes définis pour la grande entreprise, ensuite parce que l'artisan, en homme pragmatique, est attiré par les choses opérationnelles. Et je crois, qu'à ce niveau, il reste beaucoup à prouver aux démarches de GPEC : Comment aborder l'anticipation face à l'incertitude qui pèse sur de nombreux marchés ? **Comment développer des outils adaptés au contexte de l'entreprise artisanale, des PME en général** qui constituent la majorité du tissu économique régional ? Comment combiner l'effort de formalisation que propose la GPEC, les besoins de

souplesse et la capacité d'innovation dont doivent faire preuve l'artisan et ses salariés ?

→ Ces questions et d'autres encore, ont conduit les Chambres de métiers et de l'artisanat de la région à définir un accompagnement fondé sur l'approche globale de l'entreprise, une analyse de ses forces et ses faiblesses, pour faire émerger un projet et formaliser un plan d'action. Nous sommes sur une approche « globale » qui vise à inscrire l'entreprise dans une démarche de progrès où les compétences ont toujours une place essentielle. C'est en étroite collaboration avec les organisations professionnelles que cet accompagnement a pu se mettre en place.



Le point de vue du rectorat

Christian PHILIP,
Recteur de
l'académie



« Les formations initiales et continues doivent répondre aux besoins des bassins d'emploi et des entreprises et permettre la formation tout au long de la vie »

➔ **Quels sont les enjeux d'une démarche de Gestion Prévisionnelle territorialisée des emplois et des compétences pour le Rectorat ?**

Les formations initiales et continues mises en œuvre au sein de l'Education Nationale dans le cadre des établissements d'enseignement et des GRETA¹ doivent répondre au plus près aux besoins des bassins et des entreprises et contribuer à l'accès à la formation tout au long de la vie.

➔ Les études issues des démarches de GPEC doivent rendre compte des mutations économiques et des évolutions sociales et démographiques, technologiques, organisationnelles, réglementaires que toute entreprise, secteur et bassin d'emploi connaissent, et de leurs impacts sur les emplois et les compétences.

Cette prospective doit donc articuler les données relatives aux projets de développement des territoires et les besoins des branches professionnelles.

➔ **En quoi les démarches de prospective métiers et d'anticipation de l'évolution des compétences dans les secteurs professionnels peuvent-elles être utiles à la formation initiale et continue ?**

La veille qu'assurent les conseillers

en formation doit pouvoir traduire ces données à travers les démarches d'ingénierie et de construction d'une offre qui, de fait, est renouvelée en permanence. Elle s'adapte au plus près des réalités des territoires et des entreprises, en prenant en compte les compétences attendues, et contribue ainsi à leur développement économique et social.

➔ Pour ce faire, ils sont impliqués dans les instances qui réunissent les acteurs locaux : les comités de bassin ainsi que les SPER¹ et SPEL².

Les démarches GPEC renforcent ainsi :

- Le lien entre la qualification, les compétences et l'emploi dans un bassin,
- L'adéquation de l'offre et de la demande d'emploi dans ce bassin,
- L'employabilité des personnes à l'issue des formations suivies,
- Le maintien dans l'emploi des professionnels,
- La reconversion professionnelle vers des emplois et secteurs en développement,
- La sécurisation des parcours professionnels par l'accès aux différents dispositifs de formation et de validation,
- La mise en œuvre de la formation professionnelle tout au long de la vie.

¹ Groupement d'établissement

² Service Public Emploi Régional

³ Service Public Emploi Local



Le cadre juridique et les évolutions de la GPEC

L'ambition d'anticiper les mutations économiques et de favoriser la pérennité de l'emploi est une préoccupation ancienne des partenaires sociaux et du Législateur, construite en plusieurs étapes.

Historiquement orientée dans une perspective de prévision quantitative des effectifs, la GPEC s'est progressivement positionnée dans une logique prospective : le repérage des facteurs d'évolution économique d'une part, la gestion anticipée de l'évolution des métiers et des compétences, d'autre part.

Vincent MAURAGE
Chargé de mission
ARACT LR



➔ Les grandes étapes de l'évolution juridique

L'ordonnance de 1945 prévoyait déjà que les Comités d'Entreprises devaient être informés et consultés sur la marche de l'entreprise et les mesures affectant le volume et la structure des effectifs.

25 ans plus tard, l'ANI¹ du 10 février 1969 sur la « sécurité de l'emploi » incitait les entreprises à « faire des prévisions de façon à établir les bases d'une politique de l'emploi », à « intégrer dans l'étude des opérations de fusion, concentration et restructuration, les incidences prévisibles en ce qui concerne l'emploi... »

Dans les années 70 et 80, les débats sur le contrôle des licenciements économiques maintiennent la GPEC dans une logique « adéquationniste » entre la conjoncture économique et la prévision d'effectifs.

Mais une évolution vers la gestion anticipée des compétences émerge à partir du début des années 1990 avec un développement important du dialogue social consolidé par le législateur.

Les enjeux de réactivité aux variations de la conjoncture et d'adaptation à la demande client, propulsent le facteur compétence comme élé-

ment essentiel de la compétitivité des entreprises.

La loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale constitue une phase clé de cette évolution avec l'affirmation du rôle du dialogue social en matière de GPEC. Pour les entreprises et les unités économiques et sociales de trois cents salariés et plus, la loi instaure une obligation de négociation triennale sur la mise en place d'un dispositif de GPEC.

Plusieurs principes sont ainsi mis en avant pour la négociation :

- Développer une visibilité de l'impact des évolutions économiques, technologiques, démographiques sur les métiers et compétences requises,
- Entrer dans une logique de dialogue social et de consensus à froid sur une gestion préventive des compétences et mobilités nécessaires,
- Sortir d'une logique de gestion discontinue de l'emploi à chaud et tardive des crises, restructurations et sureffectifs,
- Prendre en compte les effets du vieillissement et renforcer le lien avec la gestion des âges sans pour autant traiter la population plus âgée à part,
- Articuler les différents outils de la mobilité et de la formation : GPEC, VAE², DIF³, entretiens, parcours...
- Intégrer la réflexion au sein de l'entreprise à celle des territoires et des branches.

➔ La GPEC dans les PME

Bien que l'obligation de négociation ne concerne pas les PME, cette loi instaure des principes applica-

bles à l'ensemble des entreprises. Dès 2003 les entreprises de moins de 300 salariés peuvent bénéficier d'une aide au conseil à la GPEC. L'enjeu est d'inciter les entreprises non soumises à l'obligation de négocier à mener des politiques de gestion anticipée de l'emploi.

Cette incitation est reprise par l'ANI du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail et par l'ANI du 14 novembre 2008 sur la GPEC. Ils invitent les partenaires sociaux des branches à « faire connaître aux PME et TPE les outils et dispositifs existants susceptibles d'être mobilisés pour faciliter la mise en place d'un plan de gestion prévisionnelle des compétences adapté à leur taille ».

➔ L'élargissement du champ de la GPEC

L'ANI du 11 janvier 2008 intègre dans la GPEC la prise en compte de publics prioritaires (jeunes, personnes éloignées de l'emploi, personnes âgées de 45 ans et plus) et le développement de la mixité et de l'égalité professionnelles au cœur des dispositifs de GPEC.

Le cadre juridique est ensuite complété par l'ANI du 7 janvier 2009 sur la sécurisation des parcours professionnels qui sera repris par la loi du 24 novembre 2009 sur la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie.

Deux dispositions consolident le volet formation et parcours professionnel comme outils de la GPEC :

- La création d'un «Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels» (FPSPP) destiné à faciliter l'accès à la formation des demandeurs d'emploi et des salariés les moins qualifiés
- Le renforcement du droit individuel à la formation (DIF), notamment avec la possibilité pour les personnes licenciées d'utiliser les heures déjà acquises, associé à la création du droit à un bilan d'étape professionnel accessible tous les cinq ans pour les salariés à partir de deux ans d'ancienneté et avec le développement de la validation des acquis de l'expérience ou l'élargissement des contrats de professionnalisation (formation en alternance) aux demandeurs d'emploi de plus de 26 ans.

→ La GPEC Territoriale

L'émergence de l'échelon territorial constitue une autre évolution majeure du cadre conventionnel et réglementaire.

L'ordonnance du 30 juin 2005 affirme **le soutien de l'Etat au dialogue social dans les branches et les territoires** pour les actions en faveur

de l'emploi des actifs fragilisés par les mutations économiques. Ces actions sont les éléments constitutifs des CEP⁴ et des ADEC⁵. L'ANI du 14 novembre 2008 introduit ensuite le principe de « **la dynamique d'accompagnement au niveau territorial** ».

Le niveau territorial, complémentaire à la GPEC traditionnelle est identifié comme un outil de concertation en matière d'emploi et de compétences permettant de dépasser le cadre de l'entreprise ou de la branche professionnelle.

L'enjeu de la démarche territoriale est d'intégrer des dimensions insuffisamment traitées dans les GPEC d'entreprises : les caractéristiques de la main d'œuvre disponible dans le bassin d'emploi ; les particularités du territoire d'implantation des entreprises ; l'opportunité de mobiliser des TPE, peu outillées pour s'engager isolément dans ce type de démarche.

La circulaire du 29 juin 2010 de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle consolide la dimension territoriale de

la GPEC, comme moyen « d'optimisation de la sortie de crise, et pour faire face aux évolutions structurelles de l'emploi. »

Avant la fin de l'année 2010, un dispositif régional dédié à la coordination de la GPEC devra être mis en place et déboucher sur un plan d'action « afin de faciliter le développement de pratiques de GPEC et la mise en cohérence des actions de GPEC sectorielle et des opérations de GPEC territoriale. »

Plusieurs critères de succès des démarches GPEC sont mis en avant :

- le partenariat autour des partenaires sociaux,
- la vision prospective,
- les modalités d'implication des PME/PMI dans les projets de GPEC,
- le territoire comme espace adapté à une stratégie globale.

¹ ANI : Accord National Interprofessionnel

² VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

³ DIF : Droit Individuel à la Formation

⁴ CEP : Contrat d'Etudes Prospectives

⁵ ADEC : Action de Développement de l'Emploi et des Compétences

Principaux textes de références GPEC

- **Accord National Interprofessionnel du 10 Février 1969** sur la sécurité de l'emploi
- **Loi n°71-575 du 16 Juillet 1971** portant sur l'organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente
- **Loi n°91-1405 du 31 Décembre 1991** relative à la formation professionnelle et à l'emploi
- **Loi n°2002-73 du 17 Janvier 2002** de modernisation sociale
- **Accord National Interprofessionnel du 5 Décembre 2003** relatif à l'accès à la formation professionnelle tout au long de la vie
- **Loi n°2004-391 du 4 mai 2004** relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social
- **Loi n°2005-32 du 18 Janvier 2005** de programmation pour la cohésion sociale
- **Décret n°2007-101 du 25 janvier 2007** relatif au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- **Accord National Interprofessionnel du 11 Janvier 2008** sur la modernisation du marché du travail
- **Accord National Interprofessionnel du 14 Novembre 2008** sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- **Accord National Interprofessionnel du 7 janvier 2009** sur le développement de la formation tout au long de la vie professionnelle, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels
- **Loi n° 2009-1437 du 24 novembre 2009** relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie
- **Circulaire du 29 juin 2010** relative au développement de la dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



GPEC : des repères pour l'action



La compétence : de quoi parle-t-on ?

La compétence est une **capacité à agir** dans des situations diverses en **combinant** et en **mobilisant** de manière pertinente ses **ressources** (savoir-faire, connaissances, ...) et celles de son environnement (collègues de travail, moyens de l'entreprise, ...) en fonction des **objectifs professionnels** à atteindre.

Pour être mutuellement profitable, la GPEC doit viser des objectifs spécifiques mais complémentaires :

- le développement des emplois et compétences ainsi que la qualité de l'organisation du travail comme facteurs de performance économique,
- la construction des parcours professionnels et de l'employabilité des salariés.

L'atteinte de ces objectifs nécessite une démarche projet structurée, la

prise en compte de la situation et des besoins spécifiques de l'entreprise, du secteur ou du territoire.

Cette capacité à bien cerner les besoins spécifiques est d'autant plus importante dans le tissu économique régional où les petites entreprises dominent.

Néanmoins, si l'ajustement au cas par cas de la démarche est indispensable à l'efficacité du projet, les partenaires sociaux, à travers la

négociation sociale et le législateur ont défini les finalités et les enjeux transversaux des démarches GPEC. Ce cadre conventionnel et législatif permet d'identifier des principes d'action, des thématiques à aborder, des facteurs clés de succès, en bref « des repères pour l'action GPEC » qui constituent un appui méthodologique aux différents acteurs pour la conception, le pilotage et le suivi des démarches GPEC.



La GPEC, 4 facteurs clés pour une gestion anticipative et préventive des ressources humaines :

➔ L'analyse des contraintes de **l'environnement et des choix stratégiques** de l'entreprise intégrant :

- un **volet collectif** pour détecter et résoudre en amont, des problèmes relatifs à l'évolution des métiers et des compétences, définir des règles et moyens facilitant l'ajustement des besoins et des ressources.
- un **volet individuel** pour promouvoir de manière anticipée le développement des capacités d'évolution et de l'employabilité de chaque salarié dans le cadre de son parcours professionnel.
- la prise en compte de **l'organisation et des conditions de travail** dans l'évolution des métiers et des compétences.

➔ Un projet construit en fonction des **spécificités** de l'entreprise ou du groupe, des **enjeux** de ses acteurs, et **proportionné** à ses ressources.

➔ L'implication des **professionnels** et de **l'encadrement** de proximité

➔ Le **dialogue social** comme moteur du projet

D'après H. Rouilleau (*L'obligation triennale de négocier*, Ministère du Travail 2007)

Repère 1 :

Les orientations stratégiques constituent la base du projet GPEC

Principes clés	Démarche
<p>Dispositif d'aide à la décision, la GPEC est basée sur une démarche d'anticipation qui s'appuie sur une logique de prospective.</p> <p>La prospective n'a pas pour objet de prédire l'avenir mais d'aider à le construire, elle constitue le socle du projet stratégique.</p> <p>La GPEC doit être distinguée des dispositifs de gestion de crise et de préparation des plans de sauvegarde de l'emploi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilisation des acteurs d'entreprises, de branches, de territoires sur les mutations économiques, technologiques, démographiques et sociales Mobilisation des dirigeants sur les 3 questions clés de la prospective stratégique : <ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont mes forces et mes faiblesses ? - Que peut-il advenir, quels changements sont possibles, sont-ils souhaitables ? - Que puis-je faire et que vais-je faire ? Elaboration d'un projet stratégique qui permette de préparer les évolutions d'emplois, de compétences utiles à l'entreprise et de construire les parcours professionnels des salariés

Repère 2 :

La GPEC, un projet global

Principe clés	Démarche
<p>Articuler les problématiques emploi compétence et le management global de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le repérage du facteur déclenchant d'un projet GPEC : les objectifs de changement dans le domaine commercial, économique, technologique, organisationnel, social La prise en compte du « facteur ressources humaines » pour construire le changement La mise en perspectives des différentes dimensions des ressources humaines : <ul style="list-style-type: none"> - Les données démographiques : âges, genre, ancienneté - Les compétences - L'organisation et les conditions de travail - Les relations sociales - Les questions de santé au travail - Les pratiques de management

Repère 3 :

La GPEC un projet partenarial

Principe clés	Démarche
<p>Piloter le projet dans le cadre du dialogue social</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les enjeux partagés et la volonté de faire de la GPEC un projet mutuellement profitable déterminent les modalités de conduite de projet. Le projet piloté par la direction, impliquera les différents acteurs de l'entreprise et mobilisera les partenaires sociaux. La GPEC n'est pas seulement le projet de la fonction RH ou de la direction.



Repère 4 :

L'action sur les compétences une démarche mutuellement profitable

Principe clés	Démarche
<p>La GPEC a pour objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'évolution des compétences nécessaire à la performance de l'entreprise, • La construction du parcours professionnel de chaque salarié et la formation tout au long de la vie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et nommer les compétences permet d'objectiver les attentes de l'entreprise et au salarié de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures de son métier. • Développer les compétences en s'appuyant sur un ensemble de modalités : formation, mobilité, tutorat... et surtout l'activité. • Reconnaitre les compétences par l'étendue des responsabilités, les opportunités de formation et la rétribution.



Repère 5 :

L'articulation entre la gestion à court terme et l'anticipation

Principe clés	Démarche
<p>Avoir une démarche pragmatique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir et traiter les besoins prioritaires et de court terme • Elargir progressivement le champ d'action • Ouvrir sur la dimension anticipation/prospective 	<p>Adapter le projet aux caractéristiques de l'entreprise, à sa taille et à ses besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> • GPEC progressive : construction des dispositifs RH de base, préalable à une démarche d'anticipation • GPEC ciblée sur une thématique prioritaire : emploi sensible, attractivité, plan d'action senior, égalité professionnelle • GPEC centrée sur le management des ressources humaines : elle prend appui sur les facteurs d'évolution des emplois et compétences pour piloter différents processus de GRH : recrutement, mobilité, parcours, formation, gestion des âges... • GPEC intégrée dans un processus de changement global : action sur les 4 dimensions : stratégie/organisation/compétences/dialogue social



Repère 6 :

Le périmètre de la GPEC

Principe clés	Démarche
<p>Mettre en adéquation le périmètre du projet et ses objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise : évolution des compétences en lien avec le projet stratégique. Au sein de la petite entreprise la priorité est de rendre la GRH moins informelle, davantage tournée vers l'avenir et articulant dimensions collective et individuelle. • Branche : éclairer les entreprises sur l'évolution des métiers et outiller les acteurs pour favoriser le déploiement de la GPEC dans les entreprises. • Territoire : organiser la coopération entre les entreprises d'une part, les acteurs du territoire d'autre part, autour d'objectifs partagés sur l'axe de la gestion des emplois et compétences et sur les parcours des salariés. Le territoire devient une modalité d'accroissement du champ des possibles.



GPEC - GPEC Territoriale

Fiche 1 : Anticipation



Anticipation : Parent pauvre de la GPEC ?



Philippe CONTASSOT

Chargé de mission
ARACT Languedoc-Roussillon

➔ Si la nécessité d'anticiper les mutations économiques, sociales et démographiques est admise par l'ensemble des partenaires, c'est le plus souvent au niveau de la mise en œuvre qu'il y a débat. L'enjeu majeur est bien la question de la gestion de l'emploi. La fin du modèle sécuritaire de l'emploi à vie avec le développement des mobilités, qu'elles soient vécues comme une opportunité ou une difficulté, renforcent les attentes de sécurité dans la gestion des trajectoires professionnelles. Malgré le *bilan mitigé* des expériences des années 80, la GPEC trouve là, sous l'impulsion du législateur, un retour en grâce. Elle porte en elle des enjeux de dialogue social, et la question de l'anticipation y occupe une place centrale, même si elle est bien souvent le parent pauvre des pratiques.

➔ Anticipation... mutations... restructurations

La question de l'anticipation des mutations a souvent été intimement liée à la gestion des restructurations. Le temps étant une variable clé dans les processus de reconversion professionnelle, la préoccupation des pouvoirs

publics est de sortir d'une gestion *à chaud* de ces phénomènes de disparition de pans entiers de l'économie

« les mutations touchent l'ensemble des secteurs d'activité, toutes les tailles d'entreprises et par ricochet la plupart des territoires »

d'un territoire. Les mutations sont là essentiellement vécues comme une menace. La question clé est « comment anticiper les restructurations et leur impact-emploi ? ». La GPEC apparaît alors comme une démarche à même d'anticiper et d'accompagner ces changements. Malgré quelques expériences remarquables, l'idée d'une gestion à froid, progresse peu. La question du partage d'informations stratégiques avec les partenaires sociaux, bien que prévu par la loi, fait parfois débat sachant qu'annoncer prématurément l'arrêt ou la baisse d'une activité peut avoir des impacts négatifs sur un

ensemble d'acteurs clés pour l'entreprise : ses fournisseurs, ses clients et bien sûr les équipes (Beaujolin-Bellet, 2006). Aujourd'hui, quelques expériences avancent sur l'idée d'une gestion à tiède toutefois, dans le prolongement des précautions prises par les textes réglementaires, demeurent quelques stigmates de l'association mutations – restructuration – GPEC et un enjeu de clarification pour les partenaires sociaux.

Au-delà, force est de constater que face à l'accélération des rythmes économiques, les mutations sont permanentes et généralisées, elles touchent l'ensemble des secteurs d'activité, toutes les tailles d'entreprises et par ricochet la plupart des territoires. Elles peuvent présenter une menace potentielle, mais elles peuvent aussi ouvrir sur de nouvelles opportunités, sources de création de richesses, d'adaptation, d'innovation,... Anticiper c'est aussi identifier et saisir ces opportunités, s'organiser pour être réactif face aux changements, accompagner les transformations du travail et des compétences.

➔ Anticipation : entre prévision, prévention et prospective

A l'analyse des premières expériences de GPEC, c'est notamment le registre de la **prévision** « *voir avant* » qui soulève les critiques les plus nombreuses. Il y a les remarques sur le caractère redondant de la formule : *que serait la gestion qui ne serait pas prévisionnelle ?* et les limites de l'exercice : *Sauf exception, dans un contexte général hautement aléatoire, le terme « prévision n'a aucun sens ».* (Thierry, 2006)

Pourtant, c'est sur ce registre que les attentes sont les plus fortes. En effet, pouvoirs publics, collectivités et d'une manière générale l'ensemble des acteurs de l'emploi, souhaiteraient disposer d'éléments quantifiés sur les perspectives d'emploi dans tels secteurs, tels métiers ou sur tels territoires.

A l'échelle de l'entreprise, pour nombre de DRH, l'horizon temporel de la prévision renvoie au court terme : *Notre visibilité est nulle au-delà d'un trimestre... Nous faisons des prévisions chiffrées, ce sont des références nécessaires, mais l'expérience m'a montré que ces chiffres sont rarement confirmés¹.*

Face aux limites de la prévision, la **prospective «voir loin»** prend progressivement le pas. Basée sur le principe que *l'avenir est moins à découvrir qu'à inventer*, elle cherche à partir de l'analyse

des tendances de l'environnement, à imaginer les possibles, choisir des options et surtout définir une straté-

gie d'action pour bâtir le futur envisagé. Les travaux des observatoires de grandes entreprises ou de branches sur la prospective des métiers montrent qu'il y a là un sujet fécond pour les partenaires sociaux, avec des expertises réparties entre eux. Ils offrent de la lisibilité sur les possibles en termes de trajectoires professionnelles pour permettre à chacun d'être *acteur de son parcours et non pas un être à adapter malgré lui* (Scouarnec, 2009).

Le concept de **prévention** avait été associé à celui de prévision par les concepteurs de la GPPEC². Le terme, parce qu'il invite à **agir avant**, revient régulièrement dans les textes et les circulaires. Pour certains, il s'agit-là d'un point essentiel : « *dans une réalité gestionnaire, la prévention représente des coûts que l'entreprise, par réflexe, cherche à éviter ou à réduire* » (Baron 2008). En même temps, prévenir est bien une dimension fondamentale de l'anticipation, celle de l'action : il s'agit d'évaluer les risques liés à l'inadaptation des compétences pour permettre à l'entreprise de garder ou développer un avantage compétitif et aux salariés d'organiser et de sécuriser leurs parcours professionnels.

➔ Anticiper : passer du subir à l'agir

Pour, au-delà de l'analyse, s'engager dans l'action, il est d'abord question de conviction : conviction que les ressources humaines, le travail et les compétences sont des variables stratégiques, qui génèrent de la valeur pour l'organisation. Dès lors, il s'agit de prendre en compte les opportunités et les risques compétences, tant pour l'individu que pour l'organisation : quelles sont les compétences sensibles ? stratégiques ? celles qui se transforment ? celles qui se développent ? ... La démarche repose sur quelques principes clés.

Tout d'abord, *se connaître*, c'est notamment avoir une vision dynamique de son organisation, des métiers et des individus qui la composent. C'est vraisemblablement sur ce registre que la GPEC a le plus avancé en développant un ensemble formalisé d'outils et de méthodes. C'est aussi la capacité à proposer et à faire partager *un projet*, une ambition. Et c'est surtout l'opérationnalisation de ce projet dans *une démarche stratégique*, c'est-à-dire un ensemble d'actes et de principes de gestion en matière d'emploi notamment. Enfin, c'est *l'implication des acteurs*, partie prenante des dispositifs, par la clarification et la prise en compte de ce que chacun a à gagner de l'anticipation des mutations.

La réflexion à moyen terme, permet de se préparer, de mûrir les décisions, d'intervenir de façon précoce. Cela n'est possible et acceptable qu'à la condition de proposer une analyse des changements, de les comprendre et de construire et partager une vision de l'avenir. C'est là une fonction essentielle et éminemment politique. (Bergere, 2006)

Au-delà du développement du dialogue social et de la sécurisation des parcours professionnels, un des enjeux de la GPEC est de renforcer la dimension temporelle dans les processus de gestion. La compétence est une ressource dont le développement est lent et face à la pression du court terme, il s'agit d'ouvrir un débat sur les futurs probables entre les acteurs concernés, *d'introduire dans la tête des décideurs une réflexion sur le futur qui pèse sur les décisions* (Dietrich, Parlier, 2007).

¹ Propos de DRH tirés du rapport Rouilleault – p 45

² Gestion Préventive et Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Bibliographie

Xavier BARON (2008) GPEC : sécuriser ou promouvoir les inégalités ? *La lettre de Metis*, 2 juin 2008

BEAUJOLIN-BELLET Rachel, BERGERE Jean Marie, THIERRY Dominique. in *La GPEC : nouvelles illusions ou nouveau départ ? Développement* n° 44 / Novembre 2006

Anne DIETRICH, Michel PARLIER (2007) *Les accords de GPEC : une technologie visible ? Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Oct-Dec 2007 ; p 30-42

Henri ROUILLEAULT (2007) *Anticiper et concerter les mutations. Rapport sur l'obligation triennale de négocier, La documentation française*.

Aline SCOUARNEC (2009) *La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir. Education Permanente* n°181 / 2009 -4, p. 35-45

Expériences et témoignages



MARCHÉ SAINT CHARLES

Activité : Pôle Économique Saint Charles - PESC

Effectifs : 9000 emplois environ

Lieu : Perpignan (66)

→ Avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 3,6 milliards d'euros, plus de 560 entreprises et près de 9000 emplois, le PESC est la première plateforme européenne de fruits et légumes. Les filières transport, logistique et commerce de gros, fortement concentrées et interdépendantes, représentent une force du pôle. En même temps, ces filières ont des enjeux importants d'anticipation : les préoccupations environnementales amènent à rechercher des alternatives au transport routier, le rôle croissant des technologies de l'information impacte les échanges et surtout, le contexte concurrentiel renforce les exigences de maîtrise des coûts et de valorisation des services associés. L'association du pôle, administrée par des chefs d'entreprises bénévoles, pilote différents projets

pour accompagner ces mutations : l'extension du pôle, l'accompagnement du transport combiné, le développement d'un cluster logistique avec le port de Barcelone...

Sur le champ des ressources humaines, le pôle a également initié différentes actions avec la création d'une crèche interentreprises et la mise en place de commissions emploi et formation chargées de répondre aux préoccupations des entreprises. C'est pour renforcer ces actions, qu'à l'initiative du MEDEF LR et avec l'appui de la DIRECCTE LR, l'ensemble des partenaires locaux, et notamment les branches concernées, ont engagé une étude prospective sur l'emploi et les compétences. Ce travail poursuit plusieurs objectifs : renforcer la concertation entre les acteurs sur les en-

jeux et la stratégie d'évolution du pôle, mieux connaître les emplois actuels du pôle, leurs perspectives d'évolutions en termes quantitatifs et qualitatifs, les parcours professionnels envisageables pour les salariés, cela afin de définir une véritable stratégie ressources humaines au niveau de la zone d'activité.

Basée sur un important travail d'enquête, cette action permet de disposer d'une cartographie des emplois et des compétences sur les différentes filières et surtout d'une connaissance plus fine des entreprises et des principales problématiques auxquelles elles doivent faire face. Aujourd'hui, ces éléments de diagnostic sont partagés et l'ensemble des partenaires souhaite s'engager dans l'élaboration d'une véritable GPEC interentreprises au niveau local.



FÉDÉRATION DÉPARTEMENTALE DES OFFICES DE TOURISME ET SYNDICATS D'INITIATIVE DU GARD

Effectifs : 200 salariés

Lieu : Gard (30)

→ Le département du Gard compte 34 OT au service d'un territoire dont ils doivent assurer la promotion, en tant que relais vers les services et l'offre touristique qu'il propose. Naturellement, chacun présente, en fonction de l'attractivité du territoire et de ses enjeux touristiques, des caractéristiques propres en termes d'activités, de saisonnalité et d'organisation, la taille des structures variant de 2 à 30 salariés en saison.

Les OT doivent faire face à de nombreuses évolutions. La plus connue relève des moyens de communication avec la place grandissante d'internet dans les relations avec les différents partenaires. Mais il y a également la diversité des publics et leurs attentes grandissantes : les touristes et parfois les habitants auxquels il faut s'adapter et trouver des réponses personnalisées, les socio-professionnels qui attendent une promotion

efficace de leurs services, et les collectivités dont ils véhiculent l'image.

Après s'être engagée dans la démarche « Plan Qualité Tourisme France », la Fédération a saisi l'opportunité offerte par le dispositif ANTICIP'PME, promu par l'Agefos-pme, pour engager une action de GPEC au niveau du département. Les objectifs étaient de 2 ordres : d'une part améliorer les processus de gestion des ressources humaines au sein des offices, d'autre part anticiper sur les besoins en compétences pour accompagner les professionnels dans leur parcours.

Après un premier travail d'enquête, un groupe pilote est mis en place pour analyser les métiers tels qu'ils sont aujourd'hui et surtout pour préciser les compétences de demain,... celles auxquelles il faudra préparer les équipes. 3 emplois-types¹ ont été retenus : le directeur, le conseiller séjour et le

commercial. Le travail sur ces métiers s'inscrit dans une logique prospective, le groupe pilote a eu en effet pour mission de se centrer sur l'évolution des besoins en compétences quels que soient la taille et le profil de l'OT. Ainsi, le poste de « commercial » n'existe pas en tant que tel, mais il s'agit là de faire une évolution nécessaire pour les OT : *leur capacité à développer leurs recettes et assurer la commercialisation d'une gamme de produits en cohérence avec le territoire*. Aujourd'hui, sur la base de cette prospective métier, un plan de formation, permettant d'accompagner les parcours professionnels de l'ensemble des équipes, est mis en place... pour l'après saison.

¹Soulignons que, dans le cadre d'une approche secteur, les autres métiers ont été travaillés par les autres départements de la région.

Repères pour l'action

→ 1. Se connaître

C'est avoir une vision dynamique de son fonctionnement, en termes de forces et de faiblesses, sur différents registres :

- l'organisation du travail (répartition des activités, flux, gestion des temps, des charges de travail,...)
- les équipes (effectif, âge, ancienneté, qualification, parcours, attentes, problèmes de santé,...)
- les pratiques RH (formation, recrutement, évaluation, reconnaissance, parcours,...)
- les relations sociales (pratiques de management et de dialogue social,...)

→ 2. Clarifier le projet

C'est analyser l'environnement (économique, démographique, social ...) en termes d'opportunités ou de menaces pour répondre aux questions suivantes :

- | | |
|---|------------------------------------|
| • Quels sont les futurs possibles ? | ✓ les scénarios envisagés |
| • Quel est le futur souhaitable ? | ✓ le projet, la vision, l'ambition |
| • Quelles sont les actions nécessaires pour aller vers ce futur souhaitable ? | ✓ la stratégie |

→ 3. Evaluer les changements et leurs impacts sur les métiers

Le plan d'actions doit permettre d'articuler des actions sur différents registres :

- Quelle est la nature des mutations ?
 - Amélioration continue : adaptation de l'organisation dans un contexte connu
 - Innovation progressive : évolution continue ou par palier de l'existant
 - Innovation de rupture : changements fondamentaux
- Quel est l'impact des changements sur l'organisation, les processus, les métiers ?
- Quelles sont les conditions sociales de l'efficacité (coopération, contenu du travail, ...) ?
- Quels sont les moyens à mettre en œuvre ?

Vocabulaire

Tendance lourde :
Mouvement affectant significativement un phénomène sur une période longue, dont on peut prévoir l'évolution dans le temps.

Signal faible :
Phénomène infime par ses dimensions présentes, mais immense par ses conséquences virtuelles.

Rupture :
Due à l'environnement extérieur ou induite par des tendances lourdes internes.

Controverse majeure :
sujet central pour l'avenir sur lequel les visions sont contrastées.

Stratégie et métiers	Compétences	Actions
Métiers spécifiques / avantages distinctifs	Compétences clés, savoir-faire spécifiques	Pérenniser, transmettre, développer, ...
Métiers émergents	Compétences rares dans l'entreprise et sur le marché	Identifier, développer, capter, ...
Métiers sensibles, menacés	Compétences banalisées, interchangeables	Suivre de près, faire évoluer, reconvertis, ...

Source DIETRICH-PARLIER, 2007

Pour aller plus loin

- « **La démarche prospective** », Stéphane Villepontoux, *Prospective des territoires en Languedoc-Roussillon*, Cahier 1, Pôle Prospective CNRS, 2008
- « **Prospective : Anticiper les changements pour mieux agir aujourd'hui** », *La lettre du développement local*, Janvier-Février 2008, pp. 7-10
- Téléchargeables sur www.anact.fr :
 - **Anticiper les mutations : accompagner les entreprises dans le développement des compétences**, Andréas Agathocleous et Fabienne Caser, éd. ANACT, coll. « Guide pratique », 2006, 76 p.
 - **Anticiper et accompagner les mutations des entreprises et des territoires**, *Travail et changement*, n° 311, Novembre-Décembre 2006
- Téléchargeable sur www.haute-normandie.aract.fr :
 - « **Anticiper les besoins en compétences de l'entreprise** », Fiche pratique n°5, Avril 2007





GPEC - GPEC Territoriale

Fiche 2 : Parcours professionnels



Un travail de qualité, condition pour la construction des parcours professionnels¹



Michel PARLIER

Responsable
du département Compétence,
Travail et Emploi (CTE)
ANACT

« Les démarches les plus prometteuses sont celles qui agissent simultanément sur les capacités des individus à évoluer sur le marché du travail et sur les capacités des organisations du travail à faire le meilleur usage des compétences de leurs salariés »

→ Le thème des parcours professionnels renvoie généralement à des questions relatives au champ de l'emploi et à la notion d'employabilité, notion frontière entre le marché et la gestion. L'employabilité est devenue constitutive de la condition salariale contemporaine, quand les exigences de flexibilité productive ont pour conséquence d'accroître mobilité promotionnelle, fonctionnelle, professionnelle, ou d'emploi : « *le parcours vise à redonner du sens à l'environnement professionnel quand la promesse de carrière a vécu.* » (Pascale Levet)

→ Selon certaines représentations, le maintien de l'employabilité serait une affaire de responsabilité individuelle : les salariés devraient devenir acteurs de leur destin, à charge pour eux d'entretenir leur « *capital de compétences* » leur permettant de circuler sur le marché du travail. Pour communément acquis qu'ils soient, ces points de vue n'en occultent pas moins le rôle central des entreprises en la matière. Celles-ci construisent de fait, dans la durée, l'employabilité de leurs salariés par leurs choix, certes, de gestion des ressources humaines, mais aussi d'organisation du travail et les rendent ainsi capables – ou

non ! – d'évoluer dans des parcours professionnels qui leur soient favorables.

→ En matière d'élaboration des parcours professionnels, les démarches les plus prometteuses sont celles qui agissent simultanément et durablement sur les capacités des individus à évoluer sur le marché du travail et sur la capacité des organisations du travail à faire le meilleur usage et à entretenir les compétences de leurs salariés. Dans cette perspective, **un travail de qualité est une condition indispensable à la construction de parcours professionnels.**

→ Analyser le contenu, les conditions et l'organisation du travail afin de comprendre quelles compétences y sont mobilisées et développées, est décisif pour fournir aux salariés et à leurs responsables des informations utiles pour la construction des parcours. Chacun a en effet besoin d'informations sur l'emploi, les responsabilités, le contenu du travail qu'il est susceptible d'exercer. Pour que l'individu devienne partie prenante de son évolution professionnelle, il est indispensable de mettre à sa disposition des informations adaptées. Aujourd'hui, « *le fait que ces informations soient décontextualisées de l'environnement du travail est un problème clé* » (Pascale Levet), notamment parce que les liens entre le travail et l'emploi ne sont pas établis.

« La qualité des parcours professionnels et la qualité du travail sont indissociablement liées »

➤ A la notion de trajectoire professionnelle est associée, selon Guy Jobert, l'idée de bagage : « *le bagage est constitué*

parce que le voyageur y met de lui-même. » Le travail exercé dans

les emplois occupés, ce que l'on y a appris, constitue les ressources permettant de faire face aux étapes suivantes. Pour ce faire, « *l'organisation du travail doit permettre l'action.* » Il s'agit de « *déployer son intelligence au travail, mais aussi pouvoir se reconnaître dans son action au plan des valeurs et de ce qui donne du sens au travail.* » Ainsi, les conditions dans lesquelles les individus travaillent sont plus ou moins favorables à la construction de leur professionnalisation. Les entreprises qui mettent en place des organisations à caractère apprenant, contribuent au développement de l'employabilité de leurs salariés et à la sécurisation des trajectoires sur le marché du travail.

➤ Les parcours professionnels dépendent aussi de la santé des individus. Selon Annie Jolivet (IRES), « *l'exposition au travail laisse des traces sur la santé.* » Il peut s'agir de petits troubles comme de sérieuses pathologies et la dégradation de la santé se constate à tout instant du parcours professionnel. Parfois, les troubles se constituent tôt, mais ne déclencheront une incapacité que plus tard. Les effets sont différés et pourront nuire au parcours professionnel. Des améliorations des conditions de travail tout au long de la vie permettent aux salariés de continuer à travailler longtemps sans que leur parcours ne soit entravé par leur état de santé.

➤ Nous comprenons ainsi que qualité des parcours professionnels et qualité du travail sont indissociablement liées. Par travail de qualité - ou travail décent

ou encore travail soutenable - il faut comprendre, selon les travaux du CREAPT (Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail), un travail « *adapté aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain et à leur évolution au fil de l'existence* », « *propice à l'élaboration de stratégies de travail efficientes* » et « *favorable à l'épanouissement dans les sphères familiale et sociale, à la maîtrise d'un projet de vie.* » Bref, un travail qui permette aux travailleurs de développer et d'avoir à leur disposition des ressources en termes de compétences professionnelles et personnelles, d'autonomie, de capacité à peser sur les décisions, de soutien managérial afin de faire face aux exigences de leur activité. Un travail de qualité « *équipe les individus* » en leur permettant de préserver leur santé, de renouveler, de développer leurs compétences et leurs qualifications et ainsi de construire des parcours professionnels qui leur conviennent.

➤ Les modes de gestion et d'organisation de l'entreprise restent donc un déterminant important pour le développement de l'employabilité des salariés. Il s'agit de sortir de la tendance à renvoyer rapidement la réussite ou l'échec à la responsabilité individuelle, sans tenir compte des circonstances de l'environnement de travail et de l'appartenance à des équipes solidaires qui permettent aux compétences de s'exprimer et à la santé de se maintenir. S'intéresser à la responsabilité de l'entreprise en matière de construction des parcours professionnels, c'est, certes, s'intéresser aux modalités de gestion des ressources humaines et de l'emploi mais aussi, à la capacité de ces entreprises à proposer un travail de qualité.

¹ Nous reprenons ici des propos tenus lors du colloque organisé le 11 juin 2010 à Paris par la revue Education Permanente, la chaire de Formation des adultes du CNAM et l'ANACT, notamment lors des interventions de Pascale Levet, Guy Jobert et Annie Jolivet.

Expériences et témoignages



FONGECIF LR

Interview de Gilles RAZAT, Directeur

Comment le Fongecif aborde-t-il la sécurisation des parcours professionnels dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle ?

L'ambition du Fongecif LR est de mettre en place une palette de services destinée à favoriser la mobilité choisie des salariés. Dans le contexte difficile que nous vivons aujourd'hui, notre première préoccupation est d'inciter les salariés de la région à réfléchir sur leur avenir professionnel et à anticiper de façon volontariste.

Aujourd'hui, les demandes que nous traitons concernent pour 68% des projets de reconversion et 32% des projets d'évolution dans la même entreprise ou le même secteur d'activité. Dans tous les cas, les enjeux pour

les salariés sont importants et notre objectif est de les accompagner au mieux dans la définition ou la validation de leur projet.

Concrètement comment cela se traduit-il ?

Aujourd'hui, chaque personne qui nous sollicite rencontre un de nos conseillers pour analyser son projet professionnel et l'accompagner dans ses réflexions. En fonction des besoins, ce travail peut être approfondi dans le cadre d'un bilan de compétences que nous prenons en charge.

Nous avons également noué des partenariats avec plusieurs organismes de formation importants pour ajuster le parcours de formation des salariés à partir d'un positionnement.

Nous expérimentons actuellement

des partenariats avec certains OPCA (AREF-BTP, OPCA Transport...) pour articuler nos moyens et répondre aux besoins d'un plus grand nombre de salariés.

Quelle information ont les salariés des dispositifs que vous pilotez ?

Informier les salariés fait partie intégrante de nos missions. Nous avons un site internet et surtout nous venons de mettre en place avec l'appui des partenaires sociaux, de la Région, de la DIRECCTE et du FSE un **numéro Vert, le 0 800 00 74 74**. Nos conseillers ont été formés par 19 OPCA / OPACIF, et nous sommes à même de donner une première information et d'orienter les salariés dans leur projet quel que soit leur secteur professionnel.



TRANSPORT SONZOGNI

Activité : Transport de Marchandise

Effectifs : 27 salariés

Lieu : St Martin de Valgalgues (30)

Créée il y a 25 ans, l'entreprise SONZOGNI s'est progressivement spécialisée dans le transport de matériaux de construction. Aujourd'hui affiliée au groupe GAMAG, son activité est répartie à part égale entre particuliers et professionnels.

Avec plus de 90 % de conducteurs, les perspectives d'évolutions professionnelles que peut offrir l'entreprise, à ses salariés, apparaissent limitées et avec le poids des formations obligatoires, il est difficile d'aborder directement la question des parcours professionnels. Pour autant, « nos métiers ont évolué et vont continuer d'évoluer » insiste Eric SONZOGNI. « Notre valeur ajoutée n'est pas d'amener des marchandises d'un point A à un point B, d'autres peuvent le faire aussi bien que nous et moins cher. Dans une PME comme

la nôtre, la plus-value, c'est le service apporté au client : réactivité, flexibilité, respect des horaires et des règles de sécurité, qualité de la relation client,... ». C'est cet enjeu que l'entreprise met en avant auprès des équipes. « Nous n'en sommes pas encore aux entretiens professionnels formalisés, mais depuis 3 ans, nous organisons des réunions pour promouvoir la formation et le DIF et inviter les salariés à faire part de leurs souhaits. »

La sensibilité des conducteurs était au départ mitigée, mais progressivement les projets apparaissent. Un salarié a suivi une formation de tuteur, il est à présent responsable de l'accompagnement des nouveaux embauchés. Un autre devrait suivre le même chemin. Certains salariés sont entrés dans un processus de VAE pour faire recon-

naître leurs compétences. D'autres ont souhaité réorienter leur parcours : un conducteur a un projet de CIF pour continuer son parcours dans le bâtiment, un autre a monté une entreprise de restauration, revenant ainsi à son 1er métier.

En 2009, avec l'appui de l'OPCA Transport, l'entreprise s'est engagée dans une démarche combinant GPEC et réalisation d'un film avec l'ensemble des salariés. L'occasion de revisiter les pratiques RH, mais au-delà des outils, « l'intérêt majeur est le coté fédérateur de la démarche, avec notre projet de faire un film sur l'entreprise tout le monde s'est senti mobilisé et surtout en temps de crise, on voit que l'entreprise va de l'avant ».

Repères pour l'action

⇒ 1. Cerner la sécurisation des parcours professionnels

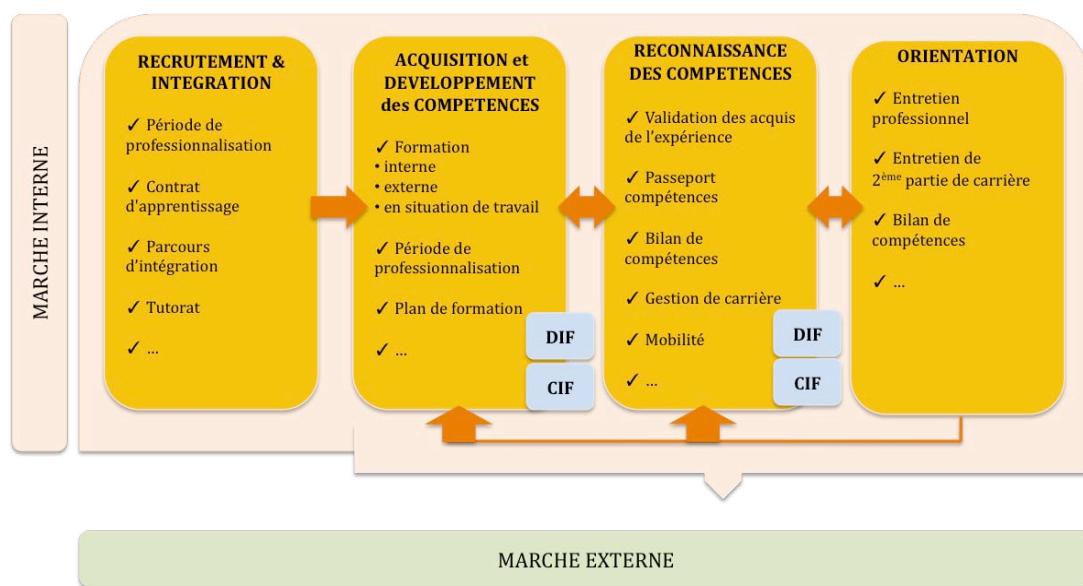
« Il s'agit d'une réponse collective à des besoins diversifiés, apportés à l'ensemble des individus et s'appuyant sur un système de garanties permettant la réalisation des mobilités et favorisant l'accomplissement des projets professionnels :

- Permettre l'accès à l'emploi pendant toute la vie professionnelle (...)
- Gérer et faciliter les transitions professionnelles (...)
- Anticiper et maîtriser la vie professionnelle : chacun doit disposer des moyens lui permettant d'anticiper sa vie professionnelle et d'en faire un parcours maîtrisé ». (Conseil économique et social, 2007)

⇒ 2. Clarifier les enjeux de gestion des parcours professionnels pour l'entreprise et pour les salariés



⇒ 3. Organiser les parcours professionnels



Le CIF (Congé Individuel de Formation) et le DIF (Droit Individuel à la Formation) sont des dispositifs mobilisables par le salarié.

Pour aller plus loin

- « La construction des parcours professionnels », *Education permanente*, n°181, Avril 2009
- *La professionnalisation*, sous la direction de Patrick Conjard et Bernard Devin, éd. ANACT, coll. « Agir sur... », 2007, 160 p.
- *L'intégration dans l'entreprise : travailler en coopération*, sous la direction d'Odile Maurice-Desbat, éd. ANACT, coll. « Agir sur... », 2008, 205 p.
- Téléchargeable sur www.conseil-economique-et-social.fr : *La sécurisation des parcours professionnels*, Avis et rapports du conseil économique et social, Edith Arnoult-Brill, 2007





GPEC - GPEC Territoriale

Fiche 3 : Reconnaissance



Pour une approche mutuellement profitable liant performance et reconnaissance



Christèle PIERRE

Chargée de mission
ARACT Franche-Comté

➔ A l'heure où le contexte du travail est à la compétitivité, à la productivité et à l'obligation d'innovation, les entreprises ont besoin d'un engagement supplémentaire de la part de leurs salariés, se traduisant par une recherche accrue d'autonomie, de responsabilité et d'initiative. Cet engagement s'accompagne d'une aspiration des salariés : celle d'être reconnus pour les efforts consentis et l'implication mise en œuvre. Or, le manque de reconnaissance apparaît en bonne place parmi les raisons qui conduisent à un désengagement de la part des salariés¹. Les conséquences sont alors nombreuses, tant pour les entreprises, avec une dégradation de la qualité, de la performance et du climat social, que pour leurs salariés, avec des impacts sur la santé notamment.

« Le manque de reconnaissance apparaît en bonne place parmi les raisons qui conduisent à un désengagement de la part des salariés »

relation que nous avons avec nous-même (notre identité) et celle que nous avons avec les autres (le lien social au sein de l'entreprise).

➔ La reconnaissance, une simple affaire de rémunération ?

Tout le monde a donc intérêt à s'emparer de la question de la reconnaissance, mais *comment* ? Nombreux sont les dirigeants de PME, les DRH, les managers, les représentants du personnel... qui se sentent démunis face à la question, pensant que la rémunération est la seule réponse possible et adéquate.

➔ En fait, on peut distinguer trois modalités de la reconnaissance au travail : la confiance, le respect et l'estime. Ce qui fait tourner la machine, c'est la certitude que l'on peut faire confiance à son collègue ou à son chef, c'est l'assurance de voir les droits des uns et des autres respectés de la même façon et c'est la garantie d'obtenir une estime sociale et de percevoir que l'on compte aux yeux des autres.

➔ On ne se demande pas tous les jours si l'on est reconnu par son entreprise ; on ne se pose pas tous les jours la question de l'équité de son salaire ou de ses perspectives d'évolution professionnelle. Par contre, quotidiennement, on éprouve le sentiment d'être plus ou moins considéré, de faire du « bon boulot », ou à l'inverse d'être ignoré, déconsidéré. La reconnaissance se joue d'abord au quotidien, dans tout ce qui fait la vie au travail, son ennui, son intérêt, les relations qui s'y nouent, les difficultés rencontrées, les réussites... Il est illusoire de croire que la reconnaissance se joue exclusivement au moment des Négociations Annuelles Obligatoires ou de l'entretien annuel...

A ce titre, toutes les entreprises ont des atouts à faire valoir : les grandes ont sans

doute plus de perspectives de carrière à offrir et de meilleurs salaires ; les petites, quant à elles, ont des potentiels en matière d'autonomie, de sens du travail et de proximité.

➔ Lier reconnaissance et performance

Enfin, il ne saurait être question de traiter de la reconnaissance sans la mettre en lien avec la recherche de performance d'une entreprise.

« Une entreprise tient ses salariés pour des personnes responsables quand elle leur définit un champ de responsabilités et leur donne des moyens d'agir »

Considérer la reconnaissance comme inhérente à la recherche de performance revient à en faire un sujet collectif qui sous-tend toute la vie de l'entreprise et dépasse largement les approches psychologiques et individuelles. Cependant, construire une démarche sur la reconnaissance ne va pas de soi, tant le sujet peut vite devenir polémique. Il convient donc d'être avant tout attentif à expliciter les enjeux pour chaque partie prenante de l'entreprise dans ces démarches.

➔ Construire une démarche, à partir d'un état des lieux partagé

Un état des lieux partagé sera la deuxième phase d'une démarche sur la reconnaissance. Il questionnera les éléments de reconnaissance mis en œuvre, dans trois domaines :

- **Le travail lui-même** : le management et l'organisation du travail mettent-ils le salarié en situation d'exercer des responsabilités, de percevoir le sens de son travail, de participer aux divers processus de changement ?

Une entreprise tient ses salariés pour des personnes responsables quand elle formule à leur égard des exigences claires (en termes quantitatifs et qualitatifs), quand elle leur définit un champ de responsabilités et leur donne des moyens d'agir. Cela nécessite un travail d'organisation et de clarification des responsabilités. La responsabilisation passe aussi par l'accès aux informations importantes pour la situation de travail, ainsi que par

la possibilité, pour le salarié, d'être reconnu comme force de proposition et de pouvoir participer aux évolutions de son entreprise.

- **Les relations professionnelles** : dans les relations avec sa hiérarchie, ses collègues, ses clients, le salarié perçoit-il des marques de confiance, d'estime, de respect ?

L'encadrement de proximité joue ici un rôle clé par son savoir-faire en matière de délégation, d'animation d'équipes et d'écoute des individus. L'équipe de travail est aussi essentielle, à condition qu'elle partage une responsabilité collective et qu'elle soit stable.

- **Le système de gestion des ressources humaines** : permet-il au salarié d'expliciter ses compétences et de les faire valoir, d'être rémunéré avec équité, de se donner des perspectives professionnelles ?

Permettre aux salariés de nommer leurs compétences, les accompagner dans des démarches de qualification ou de VAE, sont quelques uns des moyens pour améliorer la situation en matière de reconnaissance. Mettre en place une politique salariale dans un cadre collectif et transparent, en lien avec des compétences développées, en est une autre.

➔ A chacun ses solutions...

Sur la base de cet état des lieux, un plan d'amélioration concerté pourra alors être construit en combinant les aspects performance et reconnaissance.

Chaque entreprise devra trouver sa solution, au cas par cas, en valorisant les atouts dont elle dispose. Une combinaison des différents éléments pourra contribuer à un équilibre entre objectifs de performance et souhaits de reconnaissance des salariés, avec la nécessité d'en examiner régulièrement les fondements, tant économiques que sociaux.

¹ Les sondages du réseau Anact réalisés à l'occasion de la Semaine pour la Qualité de Vie au Travail relèvent chaque année deux sources principales d'insatisfaction au travail : reconnaissance de l'investissement professionnel et perspectives d'évolution professionnelle.

Expériences et témoignages



LA CATALANE DE CONSTRUCTION

Activité : Bâtiment – Génie Civil

Effectifs : 32 salariés

Lieu : Toulouges (66)

Franck FERRER est le dirigeant de cette entreprise fondée en 1996. Rachetée depuis 2 ans par VINCI Construction FRANCE, l'entreprise appuie son développement sur une forte identité régionale, son savoir-faire technique et sa politique ressources humaines.

➔ Si je vous parle de reconnaissance au sein de l'entreprise, qu'est-ce que cela vous évoque ?

La reconnaissance, c'est une grosse pelote, je ne sais pas par quel bout l'aborder.

Pour moi, c'est la reconnaissance de chaque salarié en tant que personne et en tant que professionnel. En tant que personne, c'est prendre en compte l'individu comme quelqu'un qui grandit dans l'entreprise, avec ses capacités mais aussi ses limites. Le but étant de

nous améliorer ensemble. Au niveau professionnel, c'est ce qui relève de notre métier, de notre identité. Nous sommes une entreprise technique, axée sur le savoir-faire. Nous nous devons d'être, chacun à notre niveau, des experts de notre métier. Pour autant, rien n'est acquis. Nous devons nous remettre en cause chaque jour. Et ce d'autant plus aujourd'hui, avec la crise et une concurrence exacerbée.

➔ Comment abordez-vous concrètement ces deux dimensions au sein de l'entreprise ?

Le personnel et le professionnel sont très liés. Je passe régulièrement sur les chantiers et je me rends disponible, c'est le plus souvent l'occasion de prendre en compte des remarques, des suggestions pour améliorer le travail et la

sécurité. Par ailleurs, nous avons conduit une démarche compétence avec l'appui de l'AREF-BTP. Depuis, je reçois chaque salarié une fois par an dans le cadre d'un entretien. L'occasion de faire le point sur ses compétences, ses projets, ses besoins, notamment en matière de formation. L'aspect métier (Technique et Sécurité) est prioritaire et nous consacrons depuis plusieurs années une attention particulière à la formation, avec des budgets importants. Et aujourd'hui, il y a de l'appétence pour la compétence, ce sont les salariés qui nous sollicitent pour partir en formation. C'est une grande satisfaction. L'enjeu c'est qu'ils développent leurs compétences, qu'ils soient davantage en responsabilité. Et naturellement nous reconnaissions ces compétences, nous cherchons à les faire évoluer dans leurs parcours.



TRANSPORT BELLEVILLE

Activité : Transport

Effectifs : 46 salariés

Lieu : Vendargues (34)

➔ Agence d'un grand groupe routier, l'entreprise a été rachetée au début des années 2000 par son responsable, Olivier BELLEVILLE. Dès le départ, ce dernier souhaite renforcer la politique qualité et mettre en avant les compétences des conducteurs. Une démarche qui porte ses fruits, l'entreprise connaît une croissance régulière sur un marché – le transport de produits frais et surgelés – où la clientèle est exigeante et la concurrence importante.

Le dirigeant porte une attention particulière à ses équipes. L'entreprise a mis en place un système d'intéressement et la totalité des conducteurs sont au coefficient maximum sur la base de leurs compétences. Par ailleurs, l'organisation du travail peut être adaptée pour prendre en compte les contraintes de certains salariés : « j'ai 5 conductrices et certaines ne souhaitent pas travailler

le mercredi ». Enfin, pour développer le professionnalisme, l'entreprise consacre des moyens conséquents à la formation. « Dans le passé, j'ai moi-même bénéficié d'un CIF pour apprendre la conduite. Aussi, je suis très sensible aux demandes de formation des salariés et quand l'OPCA transport m'a parlé de VAE, j'ai tout de suite été séduit par l'idée de valoriser et de reconnaître l'expérience et les compétences des conducteurs ».

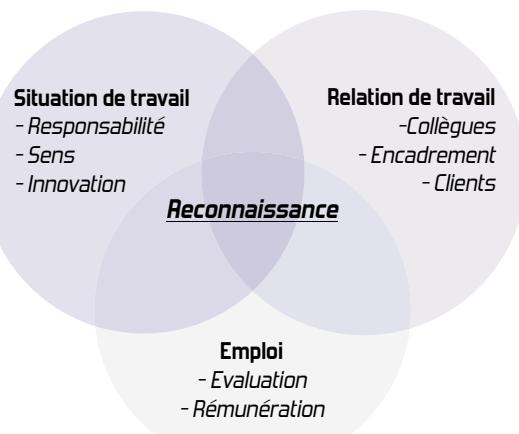
Le projet est rapidement lancé. L'entreprise repère les salariés non qualifiés et une réunion est organisée pour présenter la démarche basée sur le volontariat. Sur 28 salariés potentiellement concernés, 27 adhèrent et s'inscriront dans le processus de VAE. Face à un tel succès, se posent des questions d'organisation : comment planifier les départs en formation, sachant que, après positionnement, tous les salariés doivent no-

tamment passer leur habilitation « matière dangereuse » qui n'est pas une compétence utilisée dans l'entreprise ? L'entreprise et l'organisme de formation proposent alors la mise en place de 3 groupes qui s'échelonneront dans le temps. Aujourd'hui, les participants au 1^{er} groupe ont tous obtenu leur diplôme, l'entreprise attend les résultats du 2^{ème} groupe et le 3^{ème} est en cours.

Pour Olivier BELLEVILLE, la VAE a apporté aux conducteurs des connaissances nouvelles : « ils se montrent plus conscients dans le traitement des documents et ils portent une attention encore plus grande aux petits détails sur la sécurité, la conduite écologique et les économies de carburant... Avant ils étaient très bons, aujourd'hui ils sont encore meilleurs... et la reconnaissance pour les salariés, c'est aussi la reconnaissance de l'entreprise ».

Repères pour l'action

1. Où se joue la reconnaissance ?



2. Les acteurs clés de la reconnaissance

Favoriser des **relations** qui permettent d'agir sur la reconnaissance, c'est agir en lien avec **trois acteurs clés** :

- **La hiérarchie de proximité**
 - Qui délègue, qui évalue, qui sécurise.
 - Qui associe des temps collectifs d'animation et des temps individuels de relations.
- **Les collègues**
 - Prévenir les risques d'exclusion.
 - Stabiliser les équipes.
- **Les clients**
 - Se donner des repères sur le système client.
 - Organiser et analyser la relation client.

3. Agir sur la reconnaissance

Favoriser les **situations de travail qui mobilisent des compétences** et agissent sur la reconnaissance :

• Responsabiliser

- Par des exigences posées par l'entreprise.
- Par un champ de compétences défini et élargi.
- Par un pouvoir d'agir, basé sur des ressources, une autonomie et une sécurisation.

• Construire du sens

- Par des moyens mis sur la communication au quotidien.
- Par des marques en situation de travail.

• Permettre l'innovation

- En suscitant des propositions, en les traitant et les valorisant.
- En favorisant la participation à des processus d'innovation, d'expérimentation et d'évaluation.

Pour aller plus loin

• **La reconnaissance**, Christèle Pierre et Christian Jouvenot, éd. ANACT, coll. « Agir sur... », 2010, 112 p.

• « **La reconnaissance** », Christophe Dejours et Emmanuel Renault, *Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail*, n° 18, 2007, pp. 7-135

• « **De la reconnaissance à l'estime de soi** », *Sciences humaines*, n° 131, Octobre 2002, pp. 21-39

• **Injustices. L'expérience des inégalités au travail**, François Dubet, éd. Seuil, 2006, 488 p.

• Téléchargeable sur www.aravis.aract.fr : « **Reconnaitre vos salariés** », Dossier n° 3, Guide pratique, coll. « Boîte à outils GRH en PME », Décembre 2006, 12 p.

• **Le désir de métier : Engagement, identité et reconnaissance au travail**, Florence Osty, éd. PU Rennes, 2003, 250 p.



GPEC - GPEC Territoriale

Fiche 4 :

GPEC et conditions de travail



La compétence est indissociable du travail



Serge DELTOR

Directeur de l'ARACT LR

Délégué régional de l'ANACT

➤ L'amélioration des conditions de travail et la gestion des compétences sont bien souvent traitées de manière distincte dans les entreprises. Les instances qui sont en charge de ces thématiques sont d'ailleurs différentes : au CE, les préoccupations concernent plutôt les questions d'emploi et de formation, au CHSCT, elles portent sur les questions de conditions de travail et de sécurité.

Pourtant, le lien entre Compétence et Travail est aujourd'hui totalement établi à la fois par les spécialistes des compétences et dans les démarches d'entreprises.

Pour Philippe Zarifian, il faut définir la compétence simultanément sur trois niveaux : « La compétence est une attitude de **prise d'initiative et de responsabilité** de l'individu face aux situations professionnelles auxquelles il est confronté ».

« Elle est une **intelligence pratique de ces situations** qui s'appuie sur des connaissances déjà acquises et qui les transforment avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ».

« Elle est la faculté à **mobiliser des réseaux d'acteurs** autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à **assumer ensemble** des domaines de co-responsabilité ».

Pour Guy Jobert, la compétence est **l'action concrète**, ce qui est requis de l'opérateur pour qu'une performance soit atteinte en **situation réelle de travail**, il évoque l'OPPC (« Organisation Prévisionnelle de la Production de Compétences ») plutôt que la GPEC, pour revenir au travail et aux conditions

dans lesquelles la compétence peut se développer.

Pour M. de Montmollin, la compétence, sur la base d'un ensemble stabilisé de savoirs et savoir-faire, permet **l'anticipation des phénomènes**, de gérer l'implicite dans les instructions et **la variabilité de la tâche**...

On note donc des points forts tournant autour de l'action concrète, du lien avec les situations de travail, de l'importance de l'organisation du travail et des conditions de sa réalisation, de la nature des ressources mobilisables, une dimension individuelle mais aussi l'importance des collectifs. On voit aussi le besoin d'être en confiance et reconnu pour assumer ces prises d'initiatives et responsabilités.

➤ La notion de compétence, et le complément qu'elle apporte aux notions de qualification et classification, davantage liées aux questions d'emploi, rend toutefois utile un certain nombre d'explications et d'argumentaires sur ce qui, au delà du lien reconnu entre compétence et travail, devrait lier GPEC et Conditions de Travail.

Dans GPEC, il y a le « P » de Prévisionnel, il s'agit ici de prévoir à moyen et plus long termes, afin d'ajuster les compétences des salariés aux besoins des entreprises. Pour cela, s'intéresser au contenu du travail est indispensable. En analysant le travail afin de repérer comment s'y mettent en œuvre les compétences, on comprend aussi les conditions dans lesquelles il s'effectue et l'effet que sa réalisation a sur les salariés. On pourra ensuite anticiper, plus que prévoir, les besoins et situations ultérieurs. De fait, l'anticipation se situe simultanément sur le "travail futur possible ou probable" et sur les

« En analysant le travail afin de repérer comment s'y mettent en œuvre les compétences, on comprend aussi les conditions dans lesquelles il s'effectue et l'effet que sa réalisation a sur les salariés »

quises et qui les transforment avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente ».

« Elle est la faculté à **mobiliser des réseaux d'acteurs** autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à **assumer ensemble** des domaines de co-responsabilité ».

Pour Guy Jobert, la compétence est **l'action concrète**, ce qui est requis de l'opérateur pour qu'une performance soit atteinte en **situation réelle de travail**, il évoque l'OPPC (« Organisation Prévisionnelle de la Production de Compétences ») plutôt que la GPEC, pour revenir au travail et aux conditions

- compétences dont les salariés devront disposer pour le faire dans de bonnes conditions pour eux et pour l'entreprise.

« Il faut réintroduire une des conditions majeures de l'efficacité du travail : la coopération et la qualité du fonctionnement des collectifs »

La notion de parcours : aller d'un point à un autre de la vie professionnelle. On parle de sécurisation des parcours professionnels, à un moment où les notions de carrière et de linéarité des itinéraires professionnels sont remises en cause. Il s'agit ici d'outiller les salariés pour qu'ils soient mieux à même de gérer les aléas professionnels, pour qu'ils s'adaptent, parfois en temps quasi réel, aux contraintes de l'environnement socio-économique et aux nouvelles exigences du travail. Mais ces parcours sont aussi des parcours « de santé ». Au fil du temps, le travail a pu participer au développement du bien-être et de la qualité de vie au travail et ainsi contribuer à la construction de la santé ou, au contraire, participer à une usure professionnelle prématurée. Rien n'est totalement prédéterminé, mais l'interdépendance entre contenu, organisation du travail et santé est avérée. Gérer les parcours professionnels est une opportunité d'anticiper, aussi, leurs contributions positives à la santé des salariés. Il serait souhaitable que cette dimension, déjà prise en compte lorsque les démarches GPEC abordent la question du travail des seniors, soit intégrée à tous les âges.

→ Réussir sur deux tableaux : Dans des situations de travail où ce que l'on attend des salariés est la capacité d'adaptation à des situations changeantes (diversités des attentes des clients, nouveaux produits et services, gestion des aléas...), la prise d'initiative et la responsabilité ; la question des compétences, par son lien avec le travail réel, est centrale. La compétence est aussi le moyen de mieux maîtriser la complexité des situations dans lesquelles les salariés "se trouvent" et ainsi faire un travail dont l'efficacité est globale sur ses deux registres de production : en termes économique et de santé. La compétence, lorsqu'elle permet de répondre à la diversité des situations réelles de travail, est aussi une compétence de prévention des risques professionnels. Là, être compétent permet d'anticiper des inci-

dents ou accidents, de réguler des situations de tension... et si l'organisation le permet, ces expériences, qui favorisent le développement des compétences, pourront être échangées entre collègues.

→ Compétence individuelle, performance collective : L'émergence des approches compétence a aussi été celle du retour de l'individu dans le monde du travail : par la compétence, il se réapproprie le travail. La reconnaissance du travail et de la compétence de ceux qui le font, comme facteurs de performance des entreprises a modifié des pratiques d'anonymat et de standardisation des organisations du travail, particulièrement dans les grandes entreprises industrielles. Une certaine évolution, de la qualification de l'emploi ou du poste, vers la qualification du travail ou de la compétence est ainsi en œuvre. Cette plus grande individualisation s'accompagne d'outillage et de pratiques RH : entretiens professionnels, anticipation des parcours individualisés, lien performance individuelle-rémunération.

Il faut pourtant être particulièrement attentif, dans les démarches de GPEC, à la nécessité de réintroduire une des conditions majeures de l'efficacité du travail : la coopération et la qualité du fonctionnement des collectifs. Là aussi, l'enjeu est d'être « gagnant sur les deux tableaux », celui de la **bonne mobilisation des ressources et compétences complémentaires** et donc « d'assumer ensemble des domaines de co-responsabilité » et celui de **combattre la tendance actuelle, et risquée, d'isolement** dans son travail et ses performances. Ce sont ces éléments : être isolé, ne pas être suffisamment appuyé par sa hiérarchie, ne pas avoir le sentiment d'appartenir à un collectif qui sont fréquemment mis en avant par les salariés lorsqu'ils décrivent les causes des difficultés qu'ils rencontrent dans leur travail. La GPEC peut accentuer ce risque ou au contraire intégrer l'objectif d'articuler au mieux individuel et collectif, performance productive et qualité de vie au travail.

Bibliographie

- De Montmollin (M) 1984 – *L'Intelligence de la tâche, Éléments d'ergonomie cognitive*, Berne Peter Lang.
 Zarifian (Ph.) 2001, *Le modèle de la compétence*, Éditions Liaisons
 Jobert (G) 2009, préface de l'ouvrage ANACT : *Du management des compétences au management du travail*.

Expériences et témoignages



Groupement Interproducteurs Collioure et Banyuls

Activité : Coopérative Viticole

Effectifs : 90 salariés

Lieu : Banyuls (66)

Créé en 1950 par le rapprochement de 8 coopératives locales, le GICB a une importance cruciale sur le bassin d'emploi. Avec 750 viticulteurs et ses crus renommés, la coopérative représente plus de 1000 emplois directs et indirects. Malgré la crise structurelle qui touche le secteur depuis plusieurs années, le GICB s'inscrit dans une stratégie offensive qui allie qualité des produits, des modes de production et une démarche de commercialisation originale. Celle-ci combine une politique export et la vente directe aux particuliers par un réseau commercial qui maille l'ensemble de la France et de la Belgique.

Ce sont les perspectives de départs de certains commerciaux expérimentés qui amènent l'entreprise à s'intéresser à la GPEC. Deux grandes priorités sont rapidement mises en avant : le développement commercial du réseau vente à domicile et la modernisation de l'outil de travail.

Ce deuxième volet prend une importance toute particulière. En effet, l'entreprise compte plusieurs sites. Situés dans les anciennes coopératives, ils présentent des coûts de transfert non négligeables, et des risques face à l'évolution constante des normes alimentaires et de sécurité. Voté par l'assemblée de coopérateurs, la création d'un nouveau bâtiment doit permettre d'améliorer l'organisation du travail à tous les niveaux.

Dès le départ, l'entreprise fixe 3 objectifs au projet GPEC : développer une organisation et des méthodes de travail adaptées au nouvel outil de production, développer les compétences des équipes pour réussir la transition vers le nouvel outil, et surtout, faciliter le quotidien des salariés en améliorant les conditions de travail et en réduisant la pénibilité. Pour accompagner ce projet, le GICB s'appuie sur un cabinet d'étude dédié à l'implantation du nouveau bâti-

ment et sur le laboratoire d'ergonomie de l'Université de Bordeaux pour la conception de l'organisation et des espaces de travail. La méthode retenue est très participative, les salariés se réunissent régulièrement pour, à partir de l'analyse de leurs activités, se projeter dans leur nouvel environnement. Les remarques sont prises en compte et les plans réactualisés régulièrement : « en 6 mois, je ne sais plus combien de versions ont été faites » précise Annick TRAC, coordinatrice RH du groupe.

Mais les résultats sont là, les différents postes sont aménagés pour limiter les facteurs de risque, les opérations de manutentions et pour optimiser les opérations de nettoyage. L'organisation du travail a été améliorée, les méthodes de travail ont été revues et les salariés, accompagnés par une formation, sont investis de nouveaux rôles et développent des compétences nouvelles.

SPECTACLE VIVANT, AUDIOVISUEL ET CINÉMA

Un accord qui met en lien GPEC et Conditions de travail

Un accord cadre de développement de l'emploi et des compétences a été signé le 10 mars 2009 entre la branche du spectacle vivant et l'Etat. Cet accord cadre ADEC consiste en un plan d'action en faveur des salariés et des entreprises de la branche qui sera mis en œuvre sur trois ans (2009-2012) au niveau national et régional.

En Languedoc-Roussillon, les partenaires sociaux, l'Etat et l'AFDAS (l'OPCA du secteur), ont décidé d'amplifier et de coordonner les actions déjà engagées en faveur du secteur par un accord ADEC régional sur les 4 axes définis par l'accord national :

AXE 1 : Améliorer la connaissance du marché du travail et renforcer le lien emploi/formation.

Analyser le marché du travail et les évolutions de l'emploi et identifier les besoins en qualification professionnelle par la production d'études quantitatives et qualitatives complémentaires.

AXE 2 : Optimiser les pratiques d'emploi. Améliorer la connaissance du marché du travail et renforcer le lien emploi/formation.

Accompagner les problématiques emploi, compétences et parcours professionnels. L'objectif étant d'outiller les professionnels (employeurs et salariés) sur les méthodes de gestion collectives et individuelles des emplois et des compétences ainsi que sur les dispositifs de mutualisation des ressources humaines.

AXE 3 : Adapter et développer les compétences des salariés et concourir à la construction des parcours professionnels.

Favoriser l'accès à la formation professionnelle tout au long de la vie en développant l'accès aux parcours de formation qualifiants et la construction de schémas de formation régionaux.

AXE 4 : Développer une politique de prévention pour préserver la santé et la sécurité des salariés.

Prévenir les pathologies professionnelles lors de l'exercice du métier, mais également en aval et en amont de l'exercice professionnel. L'objectif est de sensibiliser les professionnels aux questions de santé et de sécurité, et de renforcer les démarches de prévention des risques professionnels et d'action sur les conditions de travail.

L'enjeu est de coordonner plusieurs axes d'action complémentaires au service des structures et des salariés autour des problématiques de GPEC, de parcours, de santé et de conditions de travail.

Cet accord représente une démarche innovante pour la prise en compte de la gestion des compétences et de la santé des salariés au sein d'un secteur peu familiarisé avec ces approches.

Repères pour l'action

⇒ 1. Pourquoi anticiper l'évolution des conditions de travail ?

Pour les améliorer en :

- donnant aux salariés de la **visibilité** sur l'avenir : moins d'incertitude, moins de stress
- prévenant l'**usure professionnelle**
- prenant en compte les **contraintes** de poste (horaires, charge mentale, mobilité exigée,...) dans les évolutions professionnelles

Dans un contexte où le travail évolue, où l'entreprise doit sans cesse s'adapter, il est intéressant d'inscrire l'entreprise dans un **processus continu** d'anticipation.

⇒ 2. Comment anticiper l'évolution des conditions de travail ?

En mobilisant différents points de vue afin de mieux anticiper :

- les **futures situations de travail**
 - Simuler l'activité future
 - Identifier les risques avec les concepteurs
 - Repérer les ressources dont les salariés auront besoin
- les changements des **exigences du travail**
 - Évolution qualitative des métiers et des compétences plutôt que gestion quantitative des emplois
- les risques d'**usure** et de **déqualification professionnelle**
 - Quelle exposition prolongée à tel risque ?
 - Quelle usure si tel parcours ?
 - Quel parcours si telle usure ?
 - Quelle usure si pas de parcours ?

La démarche permet de jouer la carte du « **mutuellement profitable** » : compétitivité et performance pour l'entreprise, développement professionnel et personnel pour les salariés, **qualité de vie au travail**.

Pour aller plus loin

- **Du management des compétences au management du travail**, Coordonné par Bernard Devin, Christian Jouvenot et Florence Loisel, éd. ANACT, 2009, 308 p.
- Téléchargeable sur www.anact.fr : « **Anticiper les évolutions du travail et des compétences** », *Travail et Changement*, n° 322, Novembre-Décembre 2008
- **Compétence, qualification et travail : où en est le débat ?**, éd. ANACT, coll. « Etudes et documents », 2003, 60 p.
- **Pouvoir d'agir et autorité dans le travail**, Coord. François Hubault, éd. OCTARES, coll. « Le travail en débats », 2010, 122 p.
- **Compétences et stratégies d'entreprises**, Philippe Zarifian, éd. LIAISONS, 2005, 192 p.





GPEC - GPEC Territoriale

Fiche 5 : Dialogue social, Dialogue social Territorial



Dialogue Social Territorial, un levier pour traiter les enjeux locaux de l'emploi et des compétences



Olivier MERIAUX

Directeur de la stratégie
et du développement
Groupe AMNYOS Consultants

→ Comme toutes les notions en vogue, le terme de « dialogue social territorial » a progressivement perdu en précision ce qu'il a gagné en popularité. Il importe donc de bien préciser ce que l'on désigne aujourd'hui sous cette appellation d'origine peu contrôlée. En l'occurrence, il nous semble que l'usage du terme renvoie à deux processus qu'il est utile de distinguer, au moins à des fins d'analyse (sachant que dans la pratique, on se situera le plus souvent dans un « mix » de ces modèles, qui plus est évolutif dans le temps) :

- **Le terme « dialogue social territorial » évoque d'une part une dynamique de territorialisation de la négociation collective :** sur ce plan, le système français de relations sociales, fortement structuré par les champs professionnels, ne laisse à l'échelon territorial qu'un rôle résiduel. Dans les faits, la dimension territoriale de la négociation collective se résume à une limite géographique donnée au champ d'application de l'accord. Pourtant le Code du travail n'opère pas de hiérarchie entre le champ d'application territorial et le champ professionnel de la négociation. Les négociateurs disposent donc d'une très grande liberté pour croiser ces deux dimensions, une liberté dont il est rarement fait pleinement usage. Il est vrai que la négociation collective territorialisée ne peut pas ignorer l'environnement conventionnel dans lequel elle s'inscrit. Le risque de conflit ou de concurrence des normes peut être important si la négociation territorialisée porte sur des

objets identiques à ceux d'une convention couvrant un champ territorial ou professionnel plus large ou si une négociation d'entreprise déroge à un texte conventionnel de niveau supérieur. Conduire la négociation interentreprises à l'échelle pertinente d'un réseau productif (par exemple donneur d'ordre et sous-traitants) ou développer la négociation interprofessionnelle locale suppose déjà de régler ces conflits de normes et de déterminer l'objet de ces négociations. Ceci explique que la négociation territorialisée se saisit surtout de questions aujourd'hui non traitées dans les accords de branche, sauf pour le tissu des TPE, où elle sert de palliatif à une négociation d'entreprise inexistante. Comme on a pu le constater encore récemment autour du projet de loi sur le dialogue social dans les TPE/PME, les partenaires sociaux demeurent très divisés sur l'opportunité de développer de tels processus.

- **Le dialogue social territorial renvoie d'autre part à des formes localisées de coopération ou de conduite de projets partenariaux** orientées vers la définition et la réalisation d'un « *bien commun territorial* ». Ces dynamiques sont en nette émergence depuis le milieu des années 1990 et accompagnent le mouvement plus général de décentralisation et de territorialisation des politiques publiques. En se rapprochant ainsi des critères de l'action publique, ce dialogue social territorial (dit parfois « élargi ») emprunte davantage à la figure de la *gouvernance territoriale* et à la logique de projet qu'aux modalités traditionnelles de la négociation sociale. *Le produit des interactions* n'est que rarement formalisé dans un con-

« Le dialogue social territorial emprunte davantage à la figure de la gouvernance territoriale et à la logique de projet qu'aux modalités traditionnelles de la négociation sociale »

une limite géographique donnée au champ d'application de l'accord. Pourtant le Code du travail n'opère pas de hiérarchie entre le champ d'application territorial et le champ professionnel de la négociation. Les négociateurs disposent donc d'une très grande liberté pour croiser ces deux dimensions, une liberté dont il est rarement fait pleinement usage. Il est vrai que la négociation collective territorialisée ne peut pas ignorer l'environnement conventionnel dans lequel elle s'inscrit. Le risque de conflit ou de concurrence des normes peut être important si la négociation territorialisée porte sur des

trat, ou même dans un texte au caractère juridiquement déterminé. Ceci traduit l'importance des relations interpersonnelles au sein de *configurations d'acteurs hétérogènes*, par définition variables selon les objectifs visés par le projet, mais aussi

plus mouvantes et complexes que le face-à-face syndicats / patronat organisé par le droit de la négociation collective.

→ Le flou de la notion de « dialogue social » embrasse ainsi la très grande variété des formes de collaboration multipartite aujourd’hui observables sur les territoires. Le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) a bien dégagé ces caractéristiques dans son rapport de juillet 2009, en proposant de le définir « *comme l’ensemble des différentes formes d’échanges, de consultation, de concertation, voire de négociation (négociation collective entre partenaires sociaux et autres formes de négociation entre les différents acteurs pouvant aboutir à des engagements contractuels), au niveau d’un territoire donné* :

- *au sein desquelles les partenaires sociaux sont nécessairement parties prenantes, et qui peuvent en outre regrouper les pouvoirs publics (collectivités territoriales et État déconcentré) ainsi que d’autres acteurs de la société civile tels que les associations ;*
- *et qui portent sur des questions relatives au travail et à l’emploi, pouvant être élargies à leurs implications économiques, sociales et environnementales* ».

→ Analytant les enjeux ciblés par les initiatives de terrain relevant de ce cadre, le CESE souligne la forte interdépendance entre les enjeux liés au travail et à l’emploi et ceux concernant le développement économique. De fait, tout montre aujourd’hui que des espaces territoriaux sont indispensables pour traiter de problèmes d’emploi qui ne peuvent pas trouver de solutions dans les frontières de l’entreprise, ou qui ne constituent pas un « réel problème » du point de vue des gestionnaires de l’entreprise (ce que démontre le nombre restreint d’accords sur la GPEC d’entreprise). La territorialisation effective des parcours professionnels - clairement établie par les statistiques sur la mobilité des salariés -, la volonté des collectivités locales d’asseoir le développement des territoires sur une gestion de l’emploi locale maîtrisée, le contre-poids politique parfois indispensable pour que

les entreprises prennent en charge leur responsabilité vis-à-vis du territoire lorsqu’elles engagent des restructurations, sont autant de facteurs qui poussent aujourd’hui à l’inscription territoriale du dialogue social.

→ Si le dialogue social territorial, particulièrement sous sa forme « élargi », semble se développer, il ne faut pas sous-estimer les obstacles qu’il rencontre. Souvent affaire d’individus davantage que d’organisations, ces dynamiques ont besoin, pour se consolider et durer, d’être pleinement reconnues et appuyées par des organisations syndicales et patronales qui restent dans l’ensemble sur la réserve. Par ailleurs, on sait que ce type d’initiative bute fréquemment sur la question des moyens : du côté syndical, le petit nombre de militants, leur faible degré de compétence dès lors que l’on sort du cadre habituel de la négociation dans l’entreprises, l’impossibilité de dégager du temps pour participer aux instances (pas d’heures de délégation ni de protection juridique) sont des obstacles réels. La situation est identique, voire encore plus difficile pour les organisations d’employeurs, compte-tenu de la faible disponibilité des chefs d’entreprise.

Enfin, on sait que le fonctionnement des instances territoriales de dialogue social nécessite de renforcer les compétences techniques et d’animation de ceux qui les portent : ces instances butent fréquemment sur l’inégale capacité des représentants à s’approprier les enjeux et à être force de proposition, de même que sur la capacité très variable des élus et acteurs administratifs à animer une démarche de construction de projet. En définitive, notre expérience tend à montrer que si des formes variées de dialogue social territorial peuvent constituer une opportunité intéressante pour produire des réponses plus efficaces en matière d’emploi et de développement des territoires, la réussite est loin d’être toujours au rendez-vous.

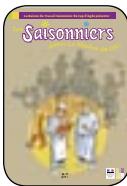
Bibliographie

Verdier E., Mériaux (O.), 2009, « *Gouvernances territoriales et émergence d’une politique du rapport salarial* », *Espaces et sociétés*, n°1/2, pp. 17-31.

Conseil Economique et Social, Réalité et avenir du dialogue social territorial, rapport présenté par M. Walter au nom de la section du travail, juillet 2009.

Mériaux (O.), 2005, « *La problématique inscription territoriale du dialogue social* », in Douillet (AC), Faure (A.) (eds), *L’action publique et la question territoriale*, Grenoble, PUG, 93-106.

Expériences et témoignages



MAISON DU TRAVAIL SAISONNIER (MTS)

DE LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMERATION HERAULT MÉDITERRANÉE

Lieu : Le Cap d'Agde (34)

→ La Conférence Régionale du Travail est une structure tripartite réunissant la quasi-totalité des partenaires sociaux régionaux et l'Etat. Dès sa création, en 2001, la question du travail saisonnier est mise en avant. Dans une région où les activités touristiques et l'agriculture occupent une place majeure, cette question porte en effet un double enjeu : • celui de l'efficacité économique, par les compétences mobilisées et l'impact sur la qualité des services offerts, notamment dans le tourisme, • celui des conditions de travail et de la qualité de l'accueil de ces salariés, de nombreuses zones touristiques souffrant d'un manque crucial d'hébergement pour les saisonniers. Progressivement dans le cadre de ces travaux, l'idée d'un lieu d'accueil per-

mettant de répondre aux questions des employeurs et des salariés fait son chemin. En mai 2004, au Cap d'Agde, est ainsi inaugurée la 1^{re} Maison du Travail Saisonnier. Celle-ci est le fruit d'un partenariat entre la CRT et la communauté d'agglomération Hérault Méditerranée.

→ Composée de partenaires sociaux, de représentants de services de l'état, de l'emploi et des collectivités territoriales, elle se veut un lieu d'accueil et vise, dans le cadre du dialogue social, à trouver des solutions aux problématiques soulevées :

- **sur l'emploi** : elle gère la mise en relation salariés-employeurs par la présence de Pôle emploi et l'organisation d'actions événementielles,
- **sur le droit du travail** : elle a un rôle d'information, de conseil et organise

des permanences de médiation avec les partenaires sociaux de la MTS,

- **sur le logement** : elle organise la construction de 70 logements pour les saisonniers et met en relation les saisonniers avec les bailleurs privés,
- **sur la formation** : pendant les périodes de basse-saison, elle accompagne les saisonniers dans la construction de leur parcours de professionnalisation,
- **sur la santé** : elle sensibilise les employeurs et les saisonniers sur les risques encourus au cours de la saison sous forme de guides créés par la commission santé,
- **sur les risques professionnels** : elle propose un outil d'aide à l'action sous forme de Bande Dessinée à destination des restaurants (employeurs et salariés).



PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ TRIMATEC

Interview de Dominique FROMONT, Directeur offre de services

→ Comment TRIMATEC en est-il arrivé à s'intéresser au dialogue social ? Le pôle de compétitivité, dont la vocation initiale était de diffuser des technologies maîtrisées dans le nucléaire auprès d'autres secteurs d'activité, a aujourd'hui pour vocation de promouvoir des écotecnologies au service de l'industrie. Ceci suppose également de promouvoir les compétences nécessaires pour les maîtriser. Aussi, très rapidement, avec le soutien de la DRTEFP, le pôle s'est intéressé à la GPEC et a conduit une enquête auprès des entreprises. C'était un moyen de mieux connaître les adhérents du pôle, de réfléchir à une offre de services adaptée et dès le lancement de cette étude les partenaires sociaux ont été associés à la démarche.

→ Concrètement comment cela s'est-il traduit ?

Nous avons mis en place un comité de suivi associant les différents partenai-

res, ce comité continue aujourd'hui de se réunir dans le cadre des nouvelles actions développées par le pôle. Notre objectif est de développer une forme de dialogue social adaptée à notre problématique. Les projets que porte le pôle relèvent de la recherche avant de déboucher sur des applications. Ils ont un impact incertain à moyen terme sur les compétences. Et en même temps, il nous faut anticiper, réfléchir aux emplois de demain. Nous devons développer un dialogue social multi-partenaires pour débattre en amont de l'impact des projets structurants et/ou transverses, et notamment trouver où construire des formations en lien avec les programmes de recherche.

→ Avez-vous rencontré des difficultés ?

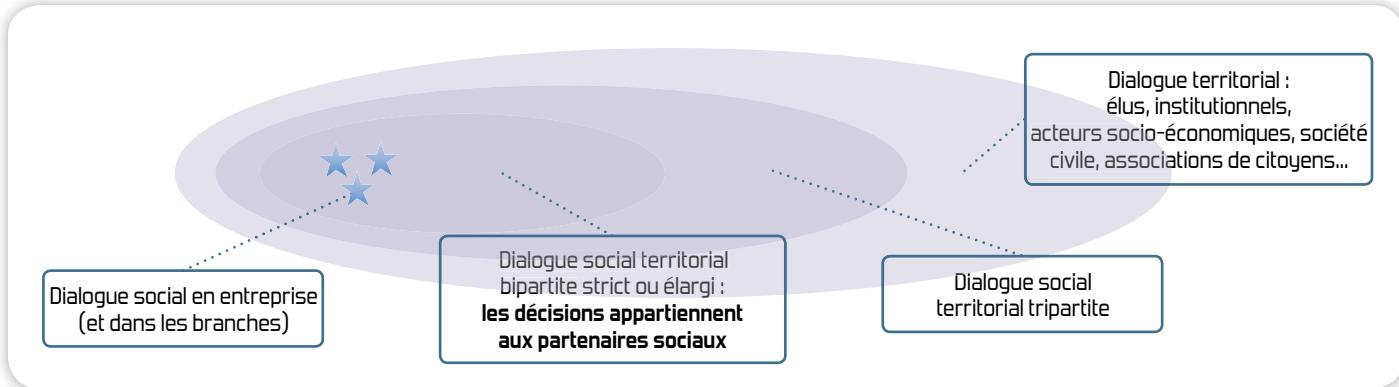
Au départ, le sujet présentait effectivement quelques difficultés. Du côté de nos adhérents, nous avons 2 types d'en-

treprises : certaines de taille importante, voire très importante, dans lesquelles le dialogue social est institutionnalisé et où les choses se traitent en interne. Elles ont peu d'attente vis à vis de TRIMATEC sur ce sujet. De l'autre, il existe de nombreuses PME qui sont peu équipées en matière de ressources humaines et ont peu d'expérience en matière de dialogue social. D'où l'intérêt de développer une offre de services notamment sur le domaine des RH. Autre point particulier, le pôle est en Languedoc-Roussillon, mais nos adhérents relèvent de 5 départements, eux-mêmes rattachés à 3 régions. Sa cohérence industrielle dépasse les frontières traditionnelle. « Qui devons-nous inviter ? » a été une question importante au départ, sachant qu'il nous faut trouver des interlocuteurs qui ont le souhait de s'investir sur des sujets multi-territoriaux, porteurs d'enjeux, mais qui n'ont pas un impact direct, immédiat sur la vie des salariés.

Repères pour l'action

→ 1. Clarifier les enjeux, les niveaux et les objectifs du dialogue social

- L'Organisation Internationale du Travail définit le dialogue social comme « *incluant toutes formes de négociation, consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale.* »
- Dans le cadre de la journée des partenaires sociaux, ARAVIS/ARACT a distingué 4 formes de dialogue social :



• Enfin, selon le Conseil économique social et environnemental, *le dialogue social territorial doit se situer en complément et non en opposition des autres niveaux de dialogue social, il importe de souligner sa plus-value en termes d'anticipation et de proximité sur des thèmes essentiels pour l'avenir des territoires et des hommes et des femmes qui y vivent.* (avis et rapport 2009-26)

→ 2. Accompagner les acteurs

Le dialogue social en entreprise et dans les branches se caractérise par des règles et des acteurs clairement identifiés et reconnus légitimes. Au niveau **territorial**, l'enjeu est de créer et animer un **partenariat** entre divers acteurs complémentaires, ancrés dans le territoire (publics et privés). Ce travail coopératif peut porter sur différents sujets : le développement économique local, les marchés du travail, les relations et conditions de travail, la GPEC territoriale et la sécurisation des parcours professionnels. L'accompagnement des acteurs vise alors à :

- Organiser la connaissance entre les acteurs et leurs mises en réseau
- Réaliser un diagnostic partagé de la situation de l'emploi sur le territoire
- Favoriser l'engagement des acteurs dans l'action

Pour aller plus loin

- « **Vers un projet local pour l'emploi** », DGEFP, Cahier thématique, Décembre 2006
- www.aravis.aract.fr : **Dialogue territorial, la place des partenaires sociaux**, ARAVIS, Journée des Partenaires Sociaux, Décembre 2005
- www.clcbe.travail.gouv.fr : **Animer une démarche de dialogue social territorial élargi, vers un projet local pour l'emploi**, DGEFP, Cahier thématique, Décembre 2006
- www.conseil-economique-et-social.fr : **Réalité et avenir du dialogue social territorial**, Avis et rapports du conseil économique, social et environnemental, Jean-Louis Walter, 2009
- www.emploi.gouv.fr : **GPEC Territoriale, Comprendre, Agir, Evaluer**, DGEFP, Guide d'action, Mai 2010
- www.oref-lr.org : **Formation professionnelle, emploi, le dialogue social au sein des branches professionnelles en région Languedoc Roussillon**, OREF, Rapport d'étude n°6, Juin 2009





GPEC - GPEC Territoriale

Fiche 6 : PME TPE et Compétences



Atouts et contraintes du management des ressources humaines en PME

**Olivier TORRES**

Enseignant-chercheur
à l'Université de Montpellier
Sud de France
Chercheur associé à
l'EM. LYON
Membre du Comité
d'Orientation de l'ARACT LR

➔ L'une des spécificités les plus caractéristiques du management des PME est la proximité, notamment dans le cadre de leur gestion des ressources humaines. Cette proximité est facilitée par le caractère mono-établissement de beaucoup de petites et très petites entreprises. Les salariés côtoient tous les jours le patron et ce dernier peut, au moindre coup d'œil, voir qui est en forme ou pas et ainsi intervenir immédiatement. La communication dans les PME est directe, informelle, orale... c'est-à-dire fondée sur la proximité.

➔ La GRH est donc plus une affaire de relations inter-personnelles que d'outils de gestion proprement dits. Comme l'écrit Yves Chassard dans un rapport OSEO, le chef de

petite entreprise « a en charge la responsabilité du destin économique de personnes qu'il côtoie

tous les jours et dont il connaît bien souvent la famille. Du coup, ce qu'on appelle la gestion des ressources humaines prend dans la petite entreprise une dimension beaucoup plus concrète, on pourrait même dire charnelle ». À cela, il ajoute « qu'en cas de surcharge d'activité, les chefs d'entreprise se débrouillent généralement par leurs propres moyens ou alors avec l'aide des membres de leur famille ou de leur entourage ». Cet instinct de proximité explique aussi le court-termisme (proximité temporelle) des outils mis en œuvre et hélas, la faible proportion de PME qui utilise la GPEC.

« La gestion des ressources humaines prend dans la petite entreprise une dimension beaucoup plus concrète »

La planification en termes de formation est également rare ou à court terme, le dirigeant préférant mettre en œuvre des actions de formation au cas par cas, de manière souple et réactive.

➔ Ces effets de proximité se retrouvent encore dans le mode de recrutement, où les relations et le bouche-à-oreille arrivent en tête des pratiques observées, bien devant les agences d'intérim et les cabinets de recrutement. Le dirigeant de la petite entreprise n'aime pas les intermédiaires et préfère mobiliser son propre carnet d'adresses pour recruter quelqu'un. Ce type de comportement est tout à fait rationnel car une recommandation par un proche est un gage de confiance. La proximité joue donc un rôle de garantie mais aussi de réducteur d'incertitude. Plus l'entreprise est petite, plus l'embauche revêt de l'importance. On n'a pas droit à l'échec, d'autant qu'une embauche ratée peut rapidement dégénérer en créant un climat invivable, exacerbé en raison de la forte proximité entre les membres de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle, lorsque le dirigeant de PME ou de TPE embauche, il privilégie souvent son conjoint ou sa conjointe, puis élargit sa recherche à la famille ou au cercle des amis. Ce n'est qu'en dernier ressort qu'il recourt au marché du travail, plus anonyme. La famille, les amis et l'entourage constituent donc des ressources stratégiques lorsque le dirigeant déclare les utiliser comme une source principale de travail. C'est l'importance de ces relations humaines de proximité qui fait dire très justement à André Letowski

- (2003) que le concept de ressources humaines n'a pas de sens dans les très petites entreprises sauf à tenir compte des ressources humaines « hors salariat » que sont le conjoint, les enfants, les associés, les pairs...
- « Le patron de PME a parfois du mal à formaliser ses propres besoins »*

➔ Mais cette stratégie de proximité, qui privilégie le familial et le familier, a cependant ses limites, car les compétences des plus proches ne sont pas forcément les plus pertinentes. De plus, lorsque les ressources humaines renvoient à l'intimité de la personne, comment gérer, quand les conflits surgissent, la proximité affective (conjugale et amicale) ? (Letowski, 2003). La proximité explique aussi le caractère plus traumatisante du licenciement en PME. Licencier quelqu'un que l'on connaît et côtoie depuis plusieurs années est autrement plus difficile pour un patron de PME que de fermer une usine dans une grande compagnie qui gère à distance ses unités industrielles.

➔ Les effets de proximité sont éclairants car ils permettent aussi de mettre en évidence l'une des principales difficultés des entreprises de petite taille, notamment leur isolement qui est la conséquence d'un excès de proximité. Pour un travailleur indépendant, ne pas recruter, c'est s'exposer à la surcharge de travail et donc à la fatigue et à la solitude. C'est cet isolement et la surcharge de travail qui en découle qui font que le patron de PME a parfois du mal à formaliser ses propres besoins, expliquant en cela que la mise en place de services de conseil ne suscite qu'un très faible intérêt. Finalement, si dans la proximité on se comprend mieux, n'oublions pas aussi, comme le notait naguère Pascal dans ses pensées sur l'infiniment grand et l'infiniment petit, que trop de distance ou trop de proximité empêche la vue.

Comment sortir des effets négatifs de la proximité dont l'un des syndromes le plus patent est le nez dans le guidon ?

L'une des clés est l'accès aux ressources qua-

lifiées. Cet accès est souvent problématique pour les PME et TPE en raison de la faiblesse de leurs moyens. L'accès à des compétences clés comme un cadre export ou commercial, un ingénieur en R&D, un qualiticien, un DRH... sont rarement à la portée des PME dont les moyens sont insuffisants. Une solution consiste à partager cette ressource dans le cadre d'un groupement de PME ou par l'entremise d'une stratégie d'alliance afin de mutualiser les coûts. Les groupements de PME se font la plupart du temps dans les grandes proximités (30 km à la ronde). Ces expériences montrent à quel point le territoire est le socle des stratégies collectives en PME.

« Les PME qui gagnent sont celles qui organisent au mieux leur mise en réseau »

Mais les stratégies collectives ne sont pas naturelles chez les dirigeants de PME, plus enclins à cultiver leur indépendance qu'à nouer des interdépendances ; c'est à ce niveau que les structures d'interface ont un rôle essentiel à jouer. Non seulement elles doivent poursuivre leurs missions initiales de valorisation des ressources humaines et d'amélioration des conditions de travail, mais elles doivent aussi être force d'impulsion pour susciter les regroupements de PME.

➔ Finalement la PME réussit rarement seule mais avec l'aide de son territoire. Les PME qui gagnent sont celles qui organisent au mieux leur mise en réseau et renforcent l'intelligence locale en démultipliant les synergies positives. Les structures d'interface sont au cœur de ce défi.

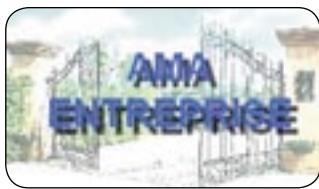
Bibliographie

Letowsky André, « Les ressources humaines : ce concept a-t-il un sens dans les très petites entreprises ? », dans *Les ressources humaines sont-elles gérables ? Hommage à Pierre Jarniou*, Éditions L'Harmattan, 2003.

Torrès Olivier, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de Gestion*, n° 144, 2003.

OSEO (2003), *Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises, Regards sur les PME, Observatoire des PME*, 74p.

Expériences et témoignages



A.M.A. ENTREPRISE (Automatisme, Maintenance, Alarme)

Activité : Installation d'automatismes et de climatisation

Effectifs : 3 salariés

Lieu : St Laurent des Arbres (30)

→ A.M.A Entreprise est une TPE spécialisée dans l'installation d'automatismes de portail et de climatisation auprès de particuliers, d'entreprises et d'industries pour la région Grand Sud. Initialement, ce sont les exigences d'un fournisseur qui conduisent l'entreprise à se pencher sur la question de la prévention des risques et de la formation.

Aidée par l'OPPBTP¹, l'entreprise s'engage dans l'élaboration de son document unique de prévention des risques professionnels. Au-delà des aspects réglementaires, le travail mené avec l'OPPBTP permet au dirigeant de mieux prendre conscience des liens entre qualité des prestations

et de la relation client, compétences de l'équipe, notamment en matière de prévention des risques professionnels et performance de l'entreprise.

Par les investissements matériels réalisés et les formations communes mises en place, les salariés ont obtenu l'ensemble des habilitations nécessaires à leur activité. Ces formations ont permis par ailleurs de mieux comprendre le contenu du travail de chacun et les contraintes qui s'y rapportent.

Pour aller plus loin et formaliser ces éléments, la conjointe du dirigeant en charge de la gestion administrative, a bénéficié d'un accompagnement de la CAPEB. Des outils ont été élaborés pour clarifier l'organisation du travail

et améliorer le processus de recrutement et l'intégration d'un nouveau salarié. Cette démarche a été l'occasion d'un travail en commun dans cette petite équipe et du renforcement des relations entre la fonction administrative et le terrain. Pour la direction, « tout est lié, la prévention, la formation, les compétences ». Au-delà des quelques outils, c'est « avant tout un état d'esprit, il faut qu'on arrive à prendre du recul, à se poser afin d'identifier ce qui doit être amélioré, pour l'entreprise et pour les salariés ».

¹ : OPPBTP : Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics



LE PECHÉ GOURMAND

Activité : Boulangerie-Pâtisserie-Chocolaterie

Effectifs : 10 salariés

Lieu : Monferrier sur lez (34)

→ Reprise en 2002 par Vincent Roy, jusqu'alors chef pâtissier, cette boulangerie-pâtisserie doit sa renommée à la qualité de ses produits et à la politique d'innovation adoptée par le nouveau dirigeant. L'entreprise conduit des actions sur l'hygiène alimentaire avec la mise en œuvre d'une démarche HACCP¹, une réflexion sur le développement commercial et la recherche de nouveaux produits. Ces initiatives ont été couronnées par plusieurs prix et trophées (médaille d'or Nougat & Pain d'Epices en 2008, Trophées du concours Hérault Gourmand en 2006, ...).

Avec une dizaine de salariés, le dirigeant souhaite à présent poursuivre son développement en s'appuyant sur une meilleure organisation du travail

et sur des pratiques de management des ressources humaines adaptées. Aussi, s'est-il inscrit dans une démarche portée par la Fédération de la boulangerie : « Compétences, Attractivité & Performance dans l'Artisanat ». Cette démarche propose un appui individualisé aux artisans pour leur permettre de renforcer leur efficacité, de développer leurs compétences et celles de leurs collaborateurs. Pour les entreprises rencontrant des difficultés de recrutement et de fidélisation, une réflexion est menée sur leur attractivité.

Dans ce contexte, un diagnostic a été réalisé au sein de la boulangerie-pâtisserie afin de définir un plan d'actions pour accompagner le projet de l'entreprise. En effet, le dirigeant souhaite

développer des espaces de travail et de vente et améliorer les conditions de travail et de l'organisation.

L'ensemble des salariés a ainsi été rencontré et les situations de travail ont été observées en vue de disposer d'une vision complète de l'organisation du travail et des compétences sur lesquelles elle repose.

Les éléments issus de ce diagnostic permettent aujourd'hui de travailler avec le chef d'entreprise sur un plan d'actions incluant notamment un renforcement de la communication interne et des pistes d'amélioration de l'organisation du travail favorisant le développement des compétences.

¹ HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point (méthode et principes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments)

Repères pour l'action

1. Clarifier le projet de l'entreprise

Il s'agit de répondre aux questions :

- Pourquoi ce projet ?
- A quoi sert-il ?
- Quels moyens mobiliser ?

Pour une TPE-PME les clés d'entrée d'une approche compétences peuvent être de différents registres :

- | | |
|---------------|---------------------------|
| • recrutement | • organisation du travail |
| • innovation | • mise aux normes |
| • qualité | • ... |

2. Mobiliser tous les acteurs de l'entreprise

Si seule la direction est dotée de la légitimité pour engager une telle démarche, le projet ne peut pas être mené à bien sans l'implication de tous les acteurs de l'entreprise : encadrement, salariés et leurs représentants. Il s'agit alors d'identifier les enjeux du projet pour ces différents acteurs.

Le but est de concilier enjeux de performance pour l'entreprise et enjeux de reconnaissance pour les salariés.



3. Développer une approche globale mais proportionnée aux besoins

Le plan d'actions doit permettre d'articuler des actions sur différents registres :

- | | |
|-----------------------------|--|
| • les investissements | • la communication |
| • l'organisation du travail | • les pratiques RH (formation, recrutement, ...) |

 **Attention :** bien que la création d'instruments de gestion constitue un moyen de réaliser des objectifs, elle ne doit pas être considérée comme une fin en soi.

4. Piloter la démarche

Une démarche compétences n'aboutit pas à des résultats figés mais elle fait l'objet d'un système de pilotage pour suivre les objectifs. Il s'agit de l'intégrer dans la gestion de l'entreprise.

Pour aller plus loin

• « **Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation** », coordonné par Michel Parlier et Marc-André Vilette, *Personnel*, n° 450, Juin 2004, pp. 21-55

• **PME et innovations**, Philippe Trouvé et Christine Divry, éd. La Documentation Française, coll. « Cahier travail et emploi », 2004, 214 p.

- Téléchargeables sur le site www.anact.fr, revue *Travail et Changement* :
 - « **Gérer les compétences en PME** », n°297, Août-Septembre 2004
 - « **Moderniser les PME avec les salariés** », n°301, Mars-Avril 2005





GPEC - GPEC Territoriale

Fiche 7 : Territoires et Compétences



Les spécificités de la GPEC Territoriale



Stéphane MICHUN

Ingénieur d'études CERÉQ
ART-Dev, Centre régional associé CERÉQ
Université Paul Valéry

Les enjeux, méthodes et limites de la GPEC sont désormais assez bien cernés dans les moyennes et les grandes entreprises. Certes, il reste beaucoup à faire pour toucher les plus petites entreprises et leurs salariés mais l'idée s'est peu à peu imposée qu'en plus de la GPEC, une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territoriale est souhaitable et réalisable.

➔ La GPEC territoriale, une extension de la GPEC ?

Cette extension des problématiques d'anticipation et de prévention en matière d'emploi et d'employabilité de l'entreprise au territoire présente a priori de nombreux avantages. Elle peut offrir un effet de levier aux GPEC en cours sur le territoire. Elle peut constituer un cheval de Troie susceptible de distiller sinon la GPEC, du moins les préceptes du dialogue social et quelques pratiques formalisées de GRH au sein d'entreprises jusqu'à peu sensibilisées.

Elle peut enfin susciter une dynamique partenariale d'autant plus fructueuse qu'elle suit clairement un fil rouge, l'emploi.

➔ La GPEC territoriale, un complément à la GPEC

La GPEC territoriale peut d'abord s'avérer complémentaire à la GPEC. Elle permet d'anticiper ou de réagir face à des restructurations dont les conséquences débordent largement les frontières des firmes dominantes. Elle peut également accompagner et décliner localement des stratégies et des programmes mis en œuvre par certaines

branches dans les domaines de l'emploi, du travail ou de la formation. Elle peut surtout conduire à envisager la question des parcours professionnels en accroissant pour les personnes concernées le champ des possibles, à savoir le nombre des transitions envisageables. Les acteurs porteurs d'une GPEC territoriale sont, ce faisant, amenés à s'intéresser tout particulièrement aux compétences transversales ainsi qu'aux possibilités de l'appareil de formation, initiale et continue.

➔ La GPEC territoriale, une alternative à la GPEC

La GPEC territoriale peut également être conçue comme une alternative, au moins provisoire, à la GPEC. Là où la GPEC ne parvient pas à s'imposer, là où elle apparaît encore comme une contrainte, une lourdeur sans intérêt, pourquoi ne pas contourner le problème en abordant les entreprises réfractaires par la bande, c'est-à-dire par le territoire ? La GPEC territoriale offre en effet un cadre d'action pertinent pour mobiliser à la fois la capacité d'expertise des acteurs locaux et l'ensemble des outils des politiques d'emploi. Reste à adapter ces différents moyens à chaque contexte territorial et à innover dans leur mise en œuvre en direction des membres des petites entreprises. Les expérimentations en matière de dialogue social territorial ou de groupements d'employeurs mais aussi les EDEC territoriaux poursuivent un tel objectif.

➔ La GPEC territoriale, une occasion de relancer les territoires

La GPEC territoriale peut enfin être instrumentalisée pour donner corps à un territoire

« La GPEC peut conduire à envisager la question des parcours professionnels en accroissant, pour les personnes concernées, le champ des possibles »

- encore inconsistant du point de vue économique, mal appréhendé par ses habitants eux-mêmes
- ou tout simplement mal outillé relativement aux

« La GPEC territoriale suppose un volontarisme politique, la définition de priorités, la promotion et l'accompagnement de certains secteurs, métiers, entreprises au détriment d'autres »

fonctionnent comme des « anarchies organisées » voyant poindre ou suscitant d'innombrables projets de tout ordre, sans réelle cohérence et sans une définition stricte des priorités. Comment alors faire converger les différentes parties prenantes vers des finalités claires et partagées ? L'emploi, dans maints territoires, ne pourrait-il servir de point focal aux politiques de développement (Michun, 2007) ? La GPEC territoriale fournit en tout cas un cadre de référence et une batterie d'outils qui, par le biais d'une ingénierie itérative, peuvent donner un sens nouveau aux projets en cours (Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, 2010).

➔ La GPEC territoriale, une vision élargie des compétences ?

La filiation entre GPEC territoriale et GPEC, si elle peut être féconde, doit néanmoins être interrogée. Ces deux approches diffèrent par bien des points. Bien sûr, la GPEC se distingue par son cadre réglementaire, son histoire déjà longue et son instrumentalisation gestionnaire conséquente mais ce n'est pas tout. GPEC et GPEC territoriale se différencient aussi par leur lecture des compétences, leur mode de gouvernance et leurs ambitions.

➔ La GPEC, une gestion au plus juste des compétences

La GPEC est empreinte de déterminisme. Elle tend à partir de l'environnement de l'entreprise supposé fortement turbulent et contraignant, environnement à partir duquel l'entreprise se repositionne et fait bouger son organisation et ses pratiques de GRH. Il s'agit alors de faire évoluer les métiers, les qualifications et les compétences dans le cadre d'une démarche impulsée par la hiérarchie (même si elle doit être négociée avec les salariés ou leurs représentants) destinée à réduire des écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise. Les salariés sont certes impliqués mais la relation salariale n'est en rien affectée. L'employeur reste maître du jeu ; il détermine l'étendue et le fonctionnement du marché interne ; il tend à confiner les compétences de ses salariés aux seuls savoir-faire opérationnels qu'il entend valider en

situation réelle de travail ; enfin, il peut être amené à opérer un tri entre les salariés, en particulier lorsque l'impératif de compétitivité « exige » des réductions d'effectifs. Quant à la sécurisation des parcours professionnels, hors des enceintes de l'entreprise ou du groupe, elle demeure confidentielle dans les pratiques réelles de GPEC.

➔ La GPEC territoriale ou l'art de desserrer l'étau des compétences

La GPEC territoriale, si elle n'est pas une simple juxtaposition de GPEC individuelles, se doit de privilégier une approche en termes de ressources. Là où la GPEC est souvent synonyme d'ajustement au plus juste voire de firme « allégée », la GPEC territoriale cherche, elle, à valoriser des compétences mal identifiées, inemployées ou insuffisamment valorisées. Les porteurs d'une GPEC territoriale doivent en conséquence inventorier les ressources humaines locales, repérer les métiers en présence et apprendre à connaître les entreprises, notamment les plus petites. Ces ressources doivent en outre être conçues comme un potentiel à valoriser, un vivier de compétences pour les entreprises locales mais aussi un facteur d'attractivité pour le territoire. La GPEC territoriale suppose un volontarisme « politique », la définition de priorités, la promotion et l'accompagnement de certains secteurs, métiers, entreprises au détriment d'autres. Bref, il faut un projet de territoire susceptible de se décliner en actions portant pêle-mêle sur la formation des demandeurs d'emploi, la formalisation des pratiques de recrutement, d'intégration et de formation dans les petites entreprises, la diffusion du dialogue social mais aussi la transmission d'entreprise et plus largement, le développement économique. La GPEC territoriale est avant tout un cadre d'action qui remet au premier plan les personnes - salariés, chômeurs ou dirigeants - plutôt que les structures et qui, de ce fait, s'appuie sur les projets individuels, les savoirs de base, les compétences transversales dans un souci d'efficacité économique mais aussi de justice sociale (Dagand, 2010).

Dagand H. (2010), *Gestion territoriale des emplois et des compétences, Entreprises Territoires et Développement*.

Michun S. (2007), *Ressources humaines et développement local. Etude exploratoire sur six territoires du Languedoc-Roussillon, Rapport réalisé dans le cadre de la 1ère Université d'été « Emploi, compétences et territoires », ART-Dev, Centre régional associé CERÉQ de Montpellier*.

Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (2010), *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences territoriale. Comprendre, Agir, Evaluer. Guide d'action*.

Expériences et témoignages



GÉRER LA SAISONNALITÉ

Porteur : [FRCA LR](#)
Secteur : [Coopération agricole](#)
Lieu : [Aude \(11\)](#)

« La professionnalisation et la fidélisation des travailleurs saisonniers constituent un enjeu majeur pour la qualité de la production et donc pour la compétitivité des coopératives. »

Telle est la conclusion de responsables de coopératives agricoles de l'ouest Audois à l'issue d'un diagnostic mené dans le cadre d'un projet GPEC territoriale animé par la FRCA LR et l'OPCA2. Pour traiter ce problème, auquel chaque coopérative, isolément, ne trouvait pas de solutions satisfaisantes depuis plusieurs années, 8 coopératives agricoles et viticoles¹ ont décidé de s'engager dans un plan d'actions centré sur « la construction d'une offre attractive d'emplois sur le territoire Ouest Audois ». Plusieurs pistes de travail relatives à l'attractivité sont envisagées : les déplace-

ments, le logement, la garde d'enfants, l'emploi du conjoint. Mais le premier objectif concerne le scenario d'un regroupement d'employeurs (GE) qui permette de salarier tout au long de l'année des personnes affectées à plusieurs coopératives, voire sur d'autres activités dont les saisonnalités sont complémentaires. Avec l'appui de la DIRECCTE, la FRCA LR a mandaté le CRGE LR pour la réalisation d'une étude de faisabilité et la constitution d'un GE en janvier 2011.

Mais la recherche de solutions sur le plan territorial ne s'arrête pas là.

A l'occasion du Printemps des Territoires à Narbonne, des contacts ont été pris entre les Coopérateurs membres du groupe de travail Ouest Audois et le centre social et culturel AVEC.

Ce centre culturel et social, dans le cadre de ses missions telles que l'insertion, l'aide au logement, l'aide à la recherche d'emploi pour le conjoint, étudie également la faisabilité d'un projet de regroupement d'employeurs. Le principe d'un partenariat entre les deux projets est aujourd'hui acté et renforce la dimension territoriale de la démarche.

Une fois la pérennisation des emplois assurée, le projet de GPEC territoriale pourra envisager des objectifs complémentaires : la professionnalisation et le développement des compétences transversales et le développement de l'attractivité du territoire Ouest Audois.

¹ Arterris, Boncolac, Cave du Razès, Uccor, La Cavale, Sieur d'Arques, Cave Anne de Joyeuse, Cave La Malepère

ANTICIPER ET AGIR AU NIVEAU TERRITORIAL

Porteur : [UNIFAF](#)
Secteur : Sanitaire, social et médico-social
Lieu : [Lozère \(48\)](#)

Les établissements du secteur social, médico-social et sanitaire voient leur environnement évoluer et se trouvent, de fait, confrontés à de nombreux enjeux. Les évolutions réglementaires renforcent les exigences en matière de qualité de service et complexifient des modes de financement. Sur le plan de l'emploi, les établissements doivent anticiper de nombreux départs à la retraite et faire face aux difficultés à trouver certaines qualifications.

A l'initiative des services du Ministère du travail au niveau départemental, plus de 16 établissements de Lozère se sont engagés dans une action collective GPEC. Dans un département où le secteur occupe une place prépondérante, des enjeux territoriaux spécifiques sur le champ de l'emploi et des compétences ont rapidement vu le jour.

- La question de l'attractivité est exacerbée sur le département avec des tensions importantes sur les métiers du secteur sanitaire (infirmières notamment)
- Les conditions de travail et la gestion des parcours professionnels ont également été abordées : le secteur connaît une montée des préoccupations autour des TMS¹ et la question des risques psychosociaux est fréquemment évoquée.
- L'importance du travail en réseau entre les établissements, des habitudes existaient pour partie, elles se sont développées dans le cadre de cette action. Les partenaires sociaux d'UNIFAF, l'OPCA du secteur, ont rapidement porté une attention particulière à ces problématiques et à leur caractère particulier sur le territoire. C'est ainsi qu'un séminaire associant employeurs, salariés et

l'ensemble des partenaires du secteur a été organisé, l'occasion pour plus de 80 personnes de partager l'analyse des enjeux du secteur, ses forces, les risques auxquels il doit faire face, mais aussi les opportunités à saisir. Réalisé à partir d'une enquête emploi locale et de l'expérience concrète de certains établissements, ce séminaire a permis d'esquisser des orientations que l'OPCA a déclinées en plan d'actions au niveau du département. Celui-ci s'appuie sur une offre de formation collective, pour répondre aux besoins en compétences et un groupe de pilotage associant représentant des professionnels et des partenaires du secteur (pouvoirs publics), chargés de proposer des actions structurantes pour l'avenir du secteur sur le département.

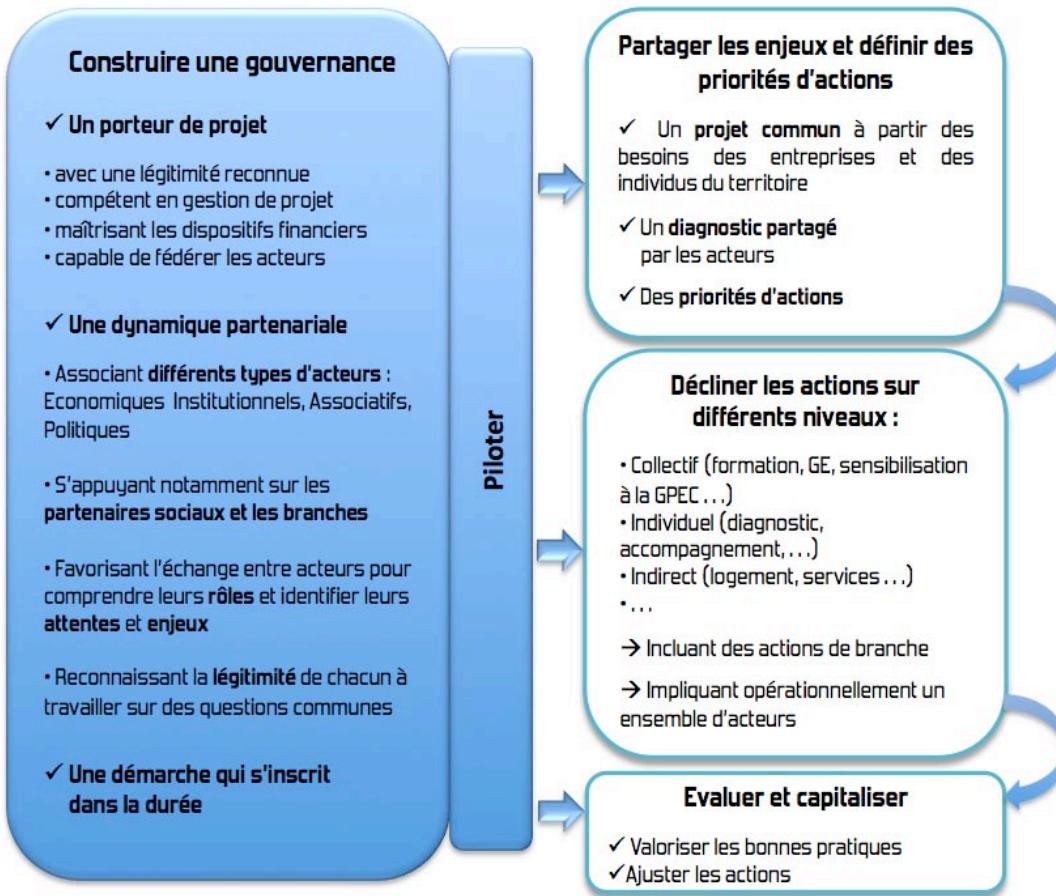
¹ Troubles Musculo-Squelettiques.

Repères pour l'action

→ 1. Les enjeux de la GPEC Territoriale

- Pour les entreprises : accompagner leur **développement** par la construction de réponses territoriales à leurs besoins en matière de **ressources humaines**
- Pour les territoires : anticiper les mutations économiques, sociales et démographiques et contribuer à l'élaboration de **réponses** aux besoins des salariés et des entreprises
- Pour les individus : ouvrir le champ des possibles et développer leur **employabilité** afin de **sécuriser** leurs parcours professionnels

→ 2. Quelques points clés d'une démarche de GPEC territoriale



Pour aller plus loin

- **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des comités de bassins d'emploi**, Guide pour l'action, DGEFP, Mai 2009
- www.economie.gouv.fr : **GPEC Territoriale**, Guide d'action, DGEFP, Mai 2010
- www.soletcivilisation.fr : **Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences : un levier pour le développement local ?**, 2008
- www.aravis.aract.fr : **Entreprises et territoire : un destin à partager**, Fiche pratique n° 24, ARAVIS, Décembre 2008
- www.champagne-ardenne.aract.fr : **Comment piloter une démarche de GPEC à l'échelle d'un territoire ou d'un secteur d'activité ?**, Roger Tanniou, ARACT Champagnes-Ardennes, 2005



Ce document a été réalisé par l'ARACT Languedoc-Roussillon

Il est téléchargeable sur le site internet de l'ARACT :
www.languedocroussillon.aract.fr