



**La GPEC Territoriale
à l'épreuve de la pratique**



Note n°7 – mars 2011

S
E
E
R
T
S

Jean-Luc CHARLOT et Jean-Marie BERGERE ont rédigé ce document à partir des contributions des membres du groupe et des réflexions et suggestions entendues lors du séminaire tenu à Orléans les 1^{er} et 2 décembre 2010.

« La GPEC Territoriale à l'épreuve de la pratique »

« La GPEC Territoriale, c'est comme la brouette, quand vous la posez, elle n'avance plus ! »

François Bonneau, Orléans, Décembre 2010.

« Nous ne proposons pas aujourd'hui de solutions toutes faites aux problèmes de la conduite des organisations, nous en nions même la pertinence ; la démarche consiste plutôt à effectuer un diagnostic approfondi puis à mettre sur pied en collaboration avec les agents de l'organisation des solutions sur mesure »

Michel Berry, Une technologie Invisible. Juin 1983.

Le document qui suit est le fruit du travail d'un groupe réuni par ASTREES entre octobre 2009 et décembre 2010, groupe composé de praticiens et d'experts issus d'horizons différents : représentants d'entreprises, syndicalistes, responsables d'observatoires et de structures d'information sur l'emploi, membres d'administrations, spécialistes de l'insertion, du développement économique, de la revitalisation. Le séminaire final s'est tenu à Orléans en décembre 2010 à l'invitation du Conseil régional du Centre.

Au point de départ de ce travail, les membres du groupe, impliqués à des titres divers dans l'animation de marchés locaux du travail, connaissent les démarches de GPEC, « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». Ils en partagent les objectifs et sont sensibles au fait qu'elles connaissent un nouveau départ en sortant du cadre des entreprises et des branches grâce à des initiatives locales, régionales ou à celles de l'Etat et de ses services déconcentrés.

Cette actualisation de la GPEC grâce à sa territorialisation et au développement de formes multiples de gestion locale de l'emploi et des compétences, semble bien répondre au besoin d'assurer un développement maîtrisé des mobilités et transitions professionnelles, qu'elles soient à l'initiative des employeurs, des demandeurs d'emplois ou de salariés. Elle peut s'inspirer des expériences positives mais aussi des expériences négatives de démarches de GPEC, mais la GPEC Territoriale a surtout besoin d'être pensée à partir des actions en cours et dans sa spécificité.

*Ce document témoigne de **cette mise à « l'épreuve de la pratique » des préconisations de la GPEC territoriale.** Il n'est pas un guide, il en existe déjà plusieurs dont nous donnons les références plus loin. Il n'est pas un catalogue de « bonnes pratiques » et ne donne pas une définition définitive ou valable en toutes circonstances de ce que devrait être la GPEC Territoriale, tout en choisissant finalement et malgré nos hésitations de conserver le terme.*

Nous espérons que cet outil d'aide à la compréhension, complémentaire de ceux destinés à accompagner la mise en œuvre, sera utile à tous les responsables publics et privés qui sont au quotidien confrontés au développement des mobilités et des transitions professionnelles. Car si l'on veut agir plutôt que subir en ce domaine, ce ne sont pas tant des outils universels qu'il faut créer ou posséder qu'un métier qu'il faut inventer et un travail collectif qu'il faut accomplir. Avec lucidité et obstination.

LE CONTEXTE

Notre groupe s'est réuni pour la première fois en octobre 2009. Plusieurs de ses membres avaient participé au travail qui a abouti à la publication de la note « Marchés locaux du travail et parcours professionnels » (juin 2009).

Dans le même temps, deux éléments « indépendants de notre volonté » ont mis la GPEC Territoriale dans l'actualité. Le premier c'est bien sûr l'impact social de la crise économique auquel tentent de répondre des plateformes ou des dispositifs locaux de gestion de l'emploi, temporaires ou définitifs, pour les intérimaires ou pour les salariés licenciés et dans lesquels les acteurs privés et syndicaux vont souvent s'engager aux côtés des acteurs publics.

Le deuxième élément c'est la démarche que la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) lance à la même époque. Il s'agit d'un travail d'enquête et de réflexion avec les services des DIRECCTE qui conduit à la rédaction d'un « Guide d'action GPEC Territoriale » présenté le 28 mai 2010 et suivi de l'envoi d'une « Circulaire relative au développement de la dynamique territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » le 29 juin 2010. Il ne nous était pas possible d'apprécier les effets de cette mobilisation des services de l'Etat, entre mise en mouvement d'acteurs locaux, soutien à des initiatives existantes ou communication sans impact réel voire perturbante pour des actions engagées dans certains cas. On peut simplement noter que les services de l'Etat en région étaient très présents et très contributifs lors du séminaire organisé à Orléans en décembre 2010 et indiquer que cette démarche parallèle nous a confortés dans notre décision de travailler plus à la compréhension de ce qui se jouait dans les bassins d'emploi, et du comment ça se jouait, qu'à la rédaction d'un guide supplémentaire.

En plus de ces deux éléments conjoncturels, deux transformations majeures doivent être d'emblée pointées :

Un taux de chômage élevé sur une longue période.

1. Le niveau élevé du chômage depuis plusieurs décennies pose des problèmes **qualitativement** différents de ceux auxquels l'action publique et les entreprises étaient confrontées dans les années 1960. Aux besoins d'équipements, de modernisation industrielle et de construction de l'Etat providence, il fallait répondre par des produits : chaînes de production, routes, réseau téléphonique ou système de protection sociale. Les problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui sont d'un autre ordre. Que ce soit les problèmes environnementaux, la globalisation économique, la diffusion large d'internet au cœur des relations humaines, ou l'exclusion, on passe de problèmes techniques, programmables, communs, associés à la marche vers le progrès, à des problèmes sociaux, différenciés, urgents.

Les individus comme les acteurs sociaux ne pensent plus succès (reconstruction, consommation pour tous, ascenseur social...) mais risques, insécurité et ruptures. Les incertitudes auxquelles les organisations répondent changent et ces organisations ne font pas simplement « plus de la même chose ». A la grande entreprise « intégrée et intégrante » ont succédé le rétrécissement des marchés du travail internes et un avenir souvent menaçant. Les carrières et les mobilités professionnelles, et leurs représentations, en sont profondément bouleversées.

La décentralisation et l'action collective.

2. Les changements intervenus avec la décentralisation ne sont pas un jeu à somme nulle qui aurait consisté à déplacer le curseur dans l'éternel débat jacobins/girondins. Après la domination de l'Etat n'est pas venue la revanche des pouvoirs locaux. Ce n'est plus un jeu entre deux acteurs qui se connaissent, un jeu entre « la base et le sommet ». Il y a apparition de nouveaux et nombreux acteurs. Ce qu'il nous faut comprendre, quel que soit le niveau géographique de l'action, ce ne sont plus les relations entre Etat et pouvoirs locaux, entre national et local. Il nous faut comprendre et gérer « l'action collective » dans le contexte de **la multiplication des sources de régulation et de légitimité** comme autant de nouveaux foyers d'initiatives, mais aussi de blocages et de dysfonctionnements. Le développement de l'emploi dans des petites et très petites entreprises plutôt que dans les grandes renforce ce phénomène.

Chacun cherche son rôle dans un scénario lui-même à écrire. Les activités visant à définir les problèmes deviennent primordiales, bien avant celles visant à formuler les solutions (et l'Etat n'a plus le monopole de la définition des problèmes et des priorités). La capacité à faire travailler ensemble, à articuler des niveaux territoriaux et des logiques d'action, le statut « d'intégrateur » est peut-être ce qui assure le plus sûrement la place en haut de l'affiche. Il ne suffit pas de mettre tout le monde « autour de la table ».

LA GPEC : GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES :

Nous reprenons la définition de l'ANACT (2007). Elle s'inspire de celle proposée en 1989 par Dominique Thierry et l'Association Développement et Emploi (dont ASTREES est issue).

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

Un dispositif de GPEC s'appuie sur :

- **un volet collectif** pour détecter en amont les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois, des compétences, des effectifs et anticiper les risques d'écart entre besoins et ressources sur un plan qualitatif et quantitatif, et définir des règles et moyens facilitant l'ajustement
- **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 GPEC est une gestion des ressources humaines **adaptée** aux spécificités de l'entreprise, ou du groupe, aux enjeux de ses acteurs, et proportionnée à ses ressources.

La GPEC est une gestion des ressources humaines qui **implique** les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité.

C'est un outil de **dialogue social** avec les représentants du personnel.

QUELQUES CONSTATS :

Les collectivités à la recherche d'un territoire pour l'action collective.

3. C'est la multiplication des sources de régulation et de légitimité qui caractérise désormais « l'action collective » apparue comme une conséquence fondamentale et non programmée de la décentralisation. Au pouvoir de l'Etat n'a pas succédé celui d'une collectivité territoriale qui l'exercerait sur le même modèle « tutélaire ». Les Conseils régionaux sont en position d'intermédiaire, de concertation et de négociation permanente entre l'Etat récemment réorganisé avec la création des DIRECCTE (Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi) et les territoires infra-régionaux, agglomérations et Communautés de communes notamment.
4. Les Régions apparaissent dans le paysage institutionnel comme les mieux à même de concilier une approche des territoires en tant qu'espaces économiques et sociaux (compétitivité et attractivité des territoires, développement durable et environnement, cohésion sociale et territoriale). Il est cependant difficile de faire un pronostic alors que vont être élus des « Conseillers territoriaux », que la clause de compétence générale des collectivités territoriales devrait être supprimée et que les agglomérations pourront se constituer en Métropoles. Verra-t-on l'apparition d'un chef de file et d'un périmètre d'action légitimes et reconnus ? Rien n'est plus nécessaire et rien n'est moins sûr.
5. La plupart des acteurs, y compris l'Etat lorsqu'il revendique ses prérogatives en matière d'emploi et de nombreuses entreprises confrontées à des restructurations, s'accorde à reconnaître que l'échelle territoriale élémentaire optimale des politiques en faveur de l'emploi est le bassin d'emploi et de vie, dont le périmètre relève plus d'un consensus empirique et pratique que d'un périmètre de compétence institutionnel. Le bassin d'emploi est en particulier le cadre le plus courant des démarches de « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale ».
6. Au besoin de cohérence des politiques publiques répondent les nombreux documents cadres élaborés à différents échelons territoriaux, et en particulier au niveau régional : PRDF (Plan régional de développement des formations), SRDE (schéma régional de développement économique), stratégie de développement touristique, stratégie régionale de l'innovation, SRADT (schéma régional d'aménagement du territoire), SCOT (Schéma de cohérence territoriale) qui comprend depuis le Grenelle de l'environnement un PADD (Projet d'aménagement et de développement durable) et qui s'impose aux PLU (Plan locaux d'urbanisme) et bien sûr les « projets de territoire », pôles de compétitivité, pôles d'excellence, etc. Les projets économiques et la définition des besoins en compétences qui fondent l'action en termes de GPEC Territoriale tentent d'emprunter à chacun de ces schémas et dépassent nécessairement le vieux clivage développement / aménagement.

7. Cependant, une grande part des informations utiles à la GPEC Territoriale ne peut être donnée que par les employeurs eux-mêmes. Cela nécessite un travail de proximité, de relations et de confiance avec les entreprises, petites ou grandes, qui sont présentes sur le territoire. Les clubs d'entreprises, les structures dédiées au développement économique, à l'emploi ou à l'insertion, structures publiques ou associatives, peuvent être des relais efficaces pour palier à la dispersion des employeurs privés ou publics et à leurs difficultés, ou réticences, à donner des prévisions en matière d'emplois et de compétences.
8. Un important et essentiel travail d'organisation est toujours à l'œuvre lorsque des acteurs publics et privés s'engagent dans les politiques en faveur de l'emploi. Les « qui fait quoi », la définition des blocs de compétences, la subsidiarité, les structures « partenariales », les considérations sur la gouvernance, les schémas et autres plans, disent au final peu de choses sur cette « action collective » et son organisation. Les rôles et les responsabilités (initiateur, animateur, ensembleur, accompagnateur, financeur, ...) que chacun des acteurs est amené à jouer s'inventent dans l'action et varient selon les histoires et situations locales. Ils sont définis en fonction de la capacité contributive de chacun plutôt qu'en fonction de sa position institutionnelle, fût-elle celle d'un chef de file désigné.

La recherche de cohérence sur un marché local du travail vu comme un continuum favorable aux (ou favorisant les) transitions.

9. Si le dynamisme des marchés locaux du travail repose sur la constitution et la préservation de compétences distinctives (et donc de personnes les possédant..) ainsi que sur la fluidité et la maîtrise des parcours d'emplois, l'action sensée le favoriser pourra se déployer dans des champs aussi divers que : le développement économique local, le développement du dialogue social territorial, l'observation et le partage des évolutions économiques probables, la formation et la promotion de l'employabilité, la gestion de situations de crise, la gestion et l'accompagnement des transitions professionnelles, ... Il ne s'agit pas seulement de coordonner l'action entre des niveaux territoriaux différents, mais aussi au sein des bassins d'emploi et de vie.
10. Les politiques d'insertion, et en général d'emploi, se sont structurées majoritairement au cours des 25 dernières années autour d'une fonction d'intermédiation sur un marché du travail segmenté selon les publics concernés : « Personnes sans emploi confrontées à des difficultés sociales et professionnelles particulières », mais aussi jeunes, seniors, personnes peu qualifiées, handicapées, etc. En dépit des velléités de simplification sans cesse affichées, le cloisonnement des dispositifs induit par la segmentation des politiques s'est accru tant verticalement (dans l'appropriation des compétences décentralisées aux différentes strates de pouvoirs publics), qu'horizontalement entre acteurs comme au sein de chacune des administrations (entre les différentes administrations centrales de l'Etat et au sein des collectivités entre services économique, formation, emploi, solidarité, etc.).

11. Une GPEC territoriale « pour tous » vise à construire une offre de service et d'accompagnement à destination de tous ceux qui sont touchés par l'instabilité et l'insécurité dans l'emploi ou qui souhaitent changer de poste et d'entreprise, et dans le même mouvement de ceux qui sont exclus du travail. L'objectif n'est pas seulement de coordonner les actions séparées d'acteurs spécialisés, mais d'assurer un continuum sur les marchés du travail et de favoriser les parcours de progression professionnelle prioritairement au sein des bassins d'emploi eux-mêmes, sans pour autant s'y enfermer.
12. Par ailleurs, l'exigence de lutte contre le chômage a empêché la réflexion sur le rôle du travail lui-même dans la construction de ces parcours professionnels. Les pratiques dans ce domaine existent pourtant ; ainsi la création de parcours sectoriels qualifiants, de dispositifs de VAE (validation des acquis de l'expérience) ou bien sûr l'apprentissage et la formation en alternance à de nouveaux métiers. La valorisation du travail et la reconnaissance des compétences acquises est pourtant le meilleur moyen d'accroître l'autonomie des personnes dans la gestion de transitions professionnelles et leur capacité à mobiliser alors leurs ressources propres ou les ressources offertes par leur environnement et le territoire lui-même.
13. Dans cette optique le travail réalisé par les entreprises intervenant dans le champ de l'Insertion par l'Activité Economique (plus de 5 000 en France salariant près de 230 000 personnes par an) a toute sa place dans les démarches de GPEC territoriale. Ces entreprises sont des acteurs économiques à part entière, produisant et vendant des biens et des services, versant des salaires et payant des impôts et taxes. Leur rôle de défricheurs de nouvelles activités (services à la personne, gestion des déchets, valorisation du patrimoine...) est revendiqué, au même titre que celui d'intermédiaire sur le marché du travail, et ce depuis l'origine. Ils sont acteurs du marché du travail et acteurs du développement économique.
14. Ces acteurs de l'IAE, et en général de l'économie sociale et solidaire, développent des compétences en ingénierie de projets territoriaux et en animation de coopérations complexes, articulant plusieurs temporalités et intérêts d'acteurs. Ils sont porteurs d'actions innovantes et collectives en faveur de l'emploi et des compétences, comme le sont également les groupements d'employeurs, coopératives d'emploi, réseaux support à la pluri-activité et à l'entrepreneuriat, ou les réseaux d'entreprises, les pôles de compétitivité. L'action collective intègre les acteurs quel que soit leur statut institutionnel ou leur périmètre d'action. Leur capacité d'initiative et d'entraînement est ce qui compte le plus.

DEUX MOTS CLES : MOBILITE & ANTICIPATION

Mobilité

15. La mobilité peut-être perçue par des salariés d'entreprise au travers de la crainte de la mobilité subie : celle du licenciement ou du déplacement imposé. Elle peut être perçue par des cadres dirigeants comme la réalisation d'un plan de carrière, la quête du changement « gagnant » tous les trois ans. La mobilité de la période d'insertion professionnelle ne peut pas être comparée à celle de la maturité professionnelle, qui se distingue de celle d'une reconversion, elle-même différente de celle de la préparation à la retraite, qui ne signifie pas forcément cessation d'activités...
16. Les entreprises qui font face à des restructurations et reconversions de grande ampleur peuvent être aussi et en contrepartie à l'origine d'initiatives favorables à l'emploi et aux mobilités « positives ». Certains groupes ont créé des filiales ou structures dédiées à ces politiques, en charge des reconversions et des mobilités. Elles peuvent par exemple animer des dispositifs permettant à des salariés de tester un nouveau projet professionnel à l'extérieur de l'entreprise ou accompagner les conjoints de salariés mutés géographiquement pour les aider dans leur recherche d'emploi. Les dispositifs locaux comme les plateformes d'initiatives locales, ALIZE, le réseau Entreprendre, France active, les écoles de la deuxième chance, etc. mobilisent des moyens publics et privés et peuvent accompagner des transitions inhabituelles, par exemple vers la création d'entreprises.
17. La pratique de l'essaimage est apparue à la fin des années 70 et désigne « le processus particulier de création d'entreprise par un salarié ou un groupe de salariés, avec l'accord et le soutien de l'entreprise d'origine ». Une association, DIESE pour le Développement de l'Initiative et de l'entrepreneuriat chez les salariés, a été créée par des grands groupes. Sa charte privilégie la mise en place d'un cadre de mobilité « à froid » plus qu'à chaud, le respect de la confidentialité, l'appui d'experts qualifiés et le travail en réseau. La priorité est clairement donnée à la gestion prévisionnelle et à une vision positive de la mobilité comme possibilité de saisir des opportunités et de « rebondir ».
18. La mobilité des salariés, des emplois et des compétences n'est pas réductible à un ensemble de flux susceptibles d'être harmonieusement régulés par les acteurs économiques et les pouvoirs publics. La mobilité est aussi une notion qui renvoie à des expériences vécues de façon très différentes, du plus négatif au plus positif : du « time to move » comme pratique managériale de « mise en inconfort » des salariés jusqu'à la possibilité d'une promotion ou d'une reconversion souhaitée et gratifiante. Ces expériences et la façon dont elles sont accompagnées et vécues sont déterminantes dans la représentation que chacun a des mobilités professionnelles et du changement en général.
19. La mobilité inter-entreprise, par nature, remet en cause l'appartenance à « son » entreprise et souvent l'identification à un métier pour lequel on a été formé. Les dispositifs, quels qu'ils soient ne peuvent supprimer l'appréhension et le sentiment d'insécurité. Plus la personne aura le sentiment d'accomplir un acte fort, participant à une histoire commune de développement, de modernité et d'innovation, plus elle pourra donner un sens positif à sa mobilité.

En ce sens, ce n'est pas seulement la qualité de l'accompagnement individuel ou de la formation proposée qui contribue à rendre l'individu « acteur, auteur, metteur en scène » de son parcours d'emploi et à augmenter son « pouvoir d'agir », mais aussi les projets territoriaux comme les Pôles de compétitivité et les démarches territoriale de GPEC dans lesquels il pourra s'insérer.

20. Les finalités de la GPEC Territoriale sont contenues dans la gestion locale des transitions professionnelles comme condition du développement de la maîtrise des mobilités professionnelles et de la possibilité pour les employeurs de recruter selon leurs besoins. La relation entre la GPEC interne à l'entreprise et la GPEC territoriale est problématique. La GPEC territoriale n'est pas la somme des GPEC d'entreprises, grandes et petites, même s'il est impossible de mettre en œuvre des démarches territoriales en l'absence des employeurs et de l'expression de leurs évolutions. Mais les démarches peuvent aussi se contredire lorsque la GPEC Territoriale favorise des mobilités individuelles contraires aux souhaits ou aux intérêts des employeurs.

Anticipation

21. Choisir de sortir d'une « gestion curative » des situations signifie préférer l'action préventive et continue à la seule réaction dans l'urgence. Anticiper c'est se faire un allié du temps. C'est se donner les moyens de choisir la meilleure solution, alors qu'en réagissant à une « crise », on est happé par le cours des événements. On ne peut pas prévoir l'avenir à partir de l'observation des expériences du passé, mais on peut, grâce à leur analyse, se mettre en capacité de faire face, de rebondir et de poursuivre dans une nouvelle direction. L'anticipation est liée à une culture du changement permanent qui réclame en contrepartie une culture du projet et la constance dans les organisations.
22. Anticiper, c'est pouvoir tester, mettre au point et ajuster de nouvelles pratiques adaptées aux situations et au temps qu'il faut pour permettre leur appropriation par les acteurs impliqués. Ils peuvent alors être sollicités et réellement être en capacité de participer aux décisions et à leur mise en œuvre. L'anticipation concerne aussi bien les évolutions économiques que les filières de formation et l'acquisition des compétences utiles. L'adéquation entre offre et demande d'emploi ne peut jamais être immédiate. Les ajustements ont besoin de temps. Les anticipations des démarches de GPEC cherchent à le réduire.
23. La prospective emploi-formation associe des scénarios macro-économiques et une estimation des besoins en recrutement en fonction aussi bien de l'évolution générale que de l'évolution des pratiques des entreprises en matière de recrutement, de fidélisation ou de mobilité. Les diagnostics comme les pronostics obligent à travailler à plusieurs niveaux sur un fond de mutations économiques permanentes. La connaissance à l'échelle des bassins d'emploi, des territoires et de leurs problématiques singulières est celle qui peut le plus contribuer aux démarches de GPEC territoriale.
24. Cet exercice ne peut pas être confondu avec des exercices de prévision (exercice principalement quantitatif basé sur la poursuite des tendances) ou de planification (exercice volontariste en univers stable). L'exercice d'anticipation ou de prospective dont les résultats doivent servir l'action, repose sur une interprétation de tendances lourdes, le repérage des idées et des faits porteurs d'avenir, des signaux faibles annonciateurs de ruptures. Quels que soient la

méthode et l'horizon temporel, la philosophie est la même : « construisons l'avenir ensemble à partir de ce que nous connaissons du passé et du présent ». Il s'agit de dégager des marges de manœuvre réalistes afin que le « futur reprenne ses droits de ne pas être seulement tel que le présent l'avait prévu » (R. Gori)

25. C'est pourquoi, la GPEC territoriale est inséparable de la conception d'une stratégie de territoire autour de projets forts et partagés qui visent une performance globale : culturelle, économique, sociale, écologique. Ces projets, pôles de compétitivité ou autres, reposent sur la qualité des rapports de coopération que les acteurs du territoire pourront tisser entre eux. La GPEC Territoriale est une démarche qui pourra répondre au besoin d'anticipation si elle croise ces différents champs : emploi, développement économique, formation, insertion. Le projet initial des Maisons de l'Emploi cherchait ainsi à relier et à articuler ces domaines, en liaison avec une observation permanente du territoire local et le soutien aux dispositifs opérationnels.
26. Mais quelle que soit la qualité des efforts en matière de prospective, d'anticipation, d'employabilité, d'orientation, les mobilités et les transitions professionnelles conservent toujours leur part d'aléa et d'incertitude. Les études, les schémas, les dispositifs de GPEC des plus sophistiqués aux plus pragmatiques, les Maisons et autres pôles et réseaux, ne nous exonèreront jamais de la nécessité de se préparer aux changements, d'organiser une offre d'accompagnement réactive, de construire des savoirs faire individuels et collectifs adaptés, de s'appuyer sur des qualités d'autonomie et de résilience (individuelles et territoriales), pour construire des solutions pertinentes « sur mesure » à des problèmes inédits nés de situations elles-mêmes souvent inédites.

UN ART DE LA MISE EN OEUVRE

Les allers et retours entre diagnostic et action.

27. Un diagnostic territorial repose sur une démarche d'observation et d'analyse plutôt que sur un ou des outils. Une telle démarche n'est pas linéaire. Elle est souvent guidée par une « intuition d'action future », voire un projet défini, et sous-entend une notion d'expérimentation, de tâtonnements. Elle rompt avec l'illusion d'un outillage dont il suffirait d'ajuster les paramètres pour qu'il produise du diagnostic (et du plan d'action standard tiré de la boîte à outils) quel que soit l'échelon territorial retenu. L'expression de « diagnostic partagé » indique l'importance de l'accord, de l'appropriation, de la reformulation par les acteurs concernés.
28. La réflexion sur les conditions de cette appropriation est encore balbutiante et l'ambition affichée de « partager » les diagnostics ne conduit pas toujours à leur production collective et à un accord profond. Souvent le diagnostic fait un état des lieux essentiellement économique et privilégie des problèmes auxquels peut répondre une palette de solutions disponibles et connues, relevant de mesures de politiques publiques (et financées par elles) ou de dispositifs gérés par les partenaires sociaux ou des associations existantes (dont potentiellement une GPEC territoriale pré-formatée...). Les conditions pour inventer une solution propre, « sur mesure » au problème dont le diagnostic révèle la singularité, doivent être systématiquement recherchées.
29. L'intégration de l'analyse des mobilités et des transitions professionnelles passées au sein des diagnostics territoriaux permet de traiter avec une plus grande lucidité la question des compétences dont le développement économique local a besoin. L'attachement des personnes aux territoires ou au contraire leur volonté d'en sortir, leur identification à un métier ou leur conception plus utilitariste du travail, font que l'ajustement entre offre et demande d'emploi ne dépend pas seulement des leviers de la formation ou de l'accompagnement à la mobilité. Les enquêtes qualitatives, complétées par la confrontation de leurs résultats avec la connaissance des acteurs concernés, sont indispensables aux démarches de GPEC Territoriale.
30. Ces méthodes, en renforçant les réseaux d'acteurs, permettent le basculement indispensable dans la logique opérationnelle des démarches de GPEC Territoriale. Si chaque diagnostic territorial est en lui-même une démarche collective qui préfigure l'action, l'une des conditions de leur réussite repose sur l'instauration de dialogues au cours desquels les points de vue et les intérêts différents des « parties prenantes » se rapprochent. L'évaluation (qui n'est pas seulement comptabilisation des résultats immédiatement visibles) et la capitalisation deviennent des enjeux de premier ordre pour que ces échanges ne soient pas discrédités comme « perte de temps en discussions qui ne débouchent sur rien ».
31. En matière de diagnostic territorial, il convient finalement de distinguer deux registres. Le premier relève du panorama exhaustif, sorte d'atlas où figurent les indicateurs clés du développement économique et de la relation formation-emploi. L'unité retenue peut être la zone d'emploi, les pays et communautés d'agglomération et de communes. Cette géographie économique et sociale

existe grâce à une coopération entre les différents producteurs de données et d'analyse (INSEE, OREF, DARES, etc.). Cette géographie, avec ses synthèses homogènes, permet la comparaison entre territoires, autorise les typologies et offre une vision aidant élus et professionnels à se situer. Couplée à l'actualité économique, elle contribue à cibler les territoires pour lesquels des actions doivent être décidées en priorité.

32. Le second registre correspond au diagnostic associé aux caractéristiques de l'expérimentation et à l'implication d'acteurs opérationnels. Il répond à deux critères : une dynamique partenariale et l'hypothèse de problèmes dont la nature n'est pas établie à l'avance. Ces deux dimensions conditionnent le « périmètre » du territoire concerné qui ne recouvre que rarement dans ce cas celui d'un territoire administratif, ni même d'un territoire d'intervention (Maison De l'Emploi ou Mission Locale, par exemple). Le diagnostic contient sa mise en œuvre et les deux phases ne sont pas consécutives. Il y a des allers et retours permanents entre diagnostic et action. Une telle démarche génère inévitablement des « décalages » entre les acteurs, des zones d'ombre et des conflits de « temporalité » propres à l'innovation : ce n'est plus tant la production de tableaux de bord qui fait l'expertise que le talent de son animation !

Combinaison des acteurs et savoirs d'action

33. Les actions qui peuvent se revendiquer comme GPEC Territoriale se construisent en croisant besoins des entreprises, ressources du territoire et enjeux des institutions. Les actions concrètes d'entreprises ne relèvent pas la plupart du temps du champ de l'emploi et des compétences, mais répondent à des besoins plus larges en termes de Ressources Humaines. Les ressources du territoire dépendent largement de la capacité des acteurs à les mobiliser, à agir ensemble et à concilier leurs enjeux respectifs au sein d'un mode de « faire collectif » particulier. C'est l'enjeu de l'action collective citée en introduction. Enfin on ne peut pas oublier que les orientations et financements de politiques publiques concernant l'emploi et la formation structurent fortement les actions.
34. L'expérience montre que la difficulté principale pour construire des actions en sortant des traditionnels « tuyaux d'orgues », réside dans les divergences d'enjeux et de temporalités entre « besoins des entreprises », réponses du territoire et structuration des politiques publiques. Les besoins des entreprises peuvent être aussi bien le recrutement, la fidélisation, la formation, que le reclassement. Elles raisonnent plutôt en termes de compétences là où les pouvoirs publics raisonnent plutôt en termes d'emploi et de formation, et les personnes en termes de travail et de conditions de travail.
35. La nécessité pour les acteurs de s'organiser pour identifier et comprendre ces « besoins des entreprises » (ce qui peut nécessiter de prendre du recul par rapport aux formulations premières), les liens qu'ils établissent avec les demandeurs d'emploi, mais aussi avec les salariés à la recherche de mobilité, demandent du temps. Le respect des rythmes d'apprentissage et l'impératif d'évaluation des politiques publiques également. Cela peut conduire à engager des actions moins ambitieuses que celles imaginées par les dispositifs, les guides ou les experts, mais les démarches territoriales gagnent à être pragmatiques et continues. Elles craignent par-dessus tout les politiques de *stop and go* inefficaces et décourageantes.

36. Tous les acteurs ne sont pas interchangeables au sein de « l'action collective ». Ils n'ont pas les mêmes points de vue, responsabilités, moyens et enjeux. Ceux-ci peuvent varier selon les problèmes, les projets et les échéances extérieures (élections, budgets, restructurations, etc.). Les démarches de GPEC territoriale prennent en compte un territoire d'action dont le périmètre et la gouvernance ne sont pas stabilisés, un collectif d'acteurs, réuni et « gouverné » selon le « modèle » du Grenelle de l'Environnement où toutes les parties prenantes doivent être réellement présentes et associées, et des logiques d'institutions mobilisant des moyens financiers et humains et servant d'unité de compte dans l'appréciation de l'efficacité et de la pertinence des politiques. On peut bien parler d'un art de la mise en œuvre...
37. La gouvernance des démarches de GPEC Territoriale ne pose pas seulement la question de la coopération entre des acteurs aux temporalités et aux échéances différentes. Elle pose aussi la question du conflit entre la pression de l'urgence, le culte du présent, et le respect des temps d'apprentissage des acteurs, de la construction et de la validation continue de leur légitimité à agir et à rassembler. Le temps vécu, la durée de processus qualitatifs de maturation, de transformation, d'évolution (ou d'érosion) est à la source de la construction de la confiance sans laquelle tous les dispositifs et projets semblent tourner à vide.
38. Ces démarches et dispositifs de « gestion prévisionnelle et territoriale des emplois et des compétences » ou de gestion des ressources humaines territorialisée nécessite une consolidation collective des compétences et des savoir-faire de ceux qui les animent et les conduisent. Il y a un métier à inventer. Il est au croisement de pratiques scientifiques, techniques, administratives et de pratiques politiques. Les démarches de GPEC Territoriale méritent d'être organisées, gérées, outillées, pilotées, « institutionnalisées », mais elles ne vivent qu'au travers des rencontres, des débats, des délibérations, des négociations. Le territoire de ces démarches est tout à la fois un espace de réflexion, de concertation et d'action. Il a une histoire, une actualité et un avenir.

EN GUISE DE CONCLUSION : REPERES POUR L'ACTION ET CHANTIERS A OUVRIR

1. Garder le cap sur les finalités.

S'interroger sur les méthodes de GPEC territoriale et sur leurs liens avec la GPEC interne aux entreprises ou aux branches, nécessite de revenir sur sa finalité. Elle est de se saisir de la question de la « gestion locale des transitions professionnelles », condition du développement maîtrisé des mobilités à l'initiative des employeurs, des salariés et des demandeurs d'emploi, qu'elles soient d'ailleurs internes au bassin d'emploi ou dans un territoire plus vaste. Faire la différence entre les fins, à partir desquelles des politiques durables peuvent se construire, et les moyens, outils, procédures ou financements, est le premier des principes d'action.

Ceci ne conduit pas à négliger « l'intendance », sans laquelle rien ne se fait, mais plutôt à la considérer dans sa relation aux objectifs. Elle peut aussi bien les servir que les contrarier par le phénomène courant des effets non désirés, voire des « effets pervers ». Elle peut les occulter lorsque seule l'obligation de moyens est recherchée et évaluée.

La recherche de conformité à un mode opératoire ou à un modèle de bonne pratique n'est pas de mise dans l'action locale. Elle est souvent une manière d'éviter la question du sens de l'action utile et la question des responsabilités de ceux pouvant la mener. C'est la confusion sur les intentions et sur les spécificités du problème à résoudre, plus que les désaccords sur les instruments, qui cloisonne, divise et conduit à toujours ajouter fébrilement des mesures aux mesures et des dispositifs aux dispositifs.

2. Considérer chaque problème à résoudre comme un problème inédit.

L'action collective est possible lorsque les problèmes à résoudre sont correctement formulés et qu'il y a un accord sur cette formulation. Le travail que cela demande est déterminant dans la conception et la mise en œuvre d'actions adéquates. Ce processus n'est pas un processus linéaire allant du diagnostic aux remèdes mais plutôt une exploration des cheminements fins-moyens-fins-moyens capable de restituer aux phénomènes différents leurs liens et leurs solidarités. Les connaissances mobilisées le sont en fonction d'hypothèses partagées ou d'une intuition d'action à venir et désirée. Elles s'enrichissent dans l'action grâce aux réflexions qui l'accompagnent ; elles se nourrissent de projections prospectives et de comparaisons avec ce qui se fait ailleurs.

L'évaluation n'y est pas un exercice comptable ou de vérification de conformité, mais un travail critique de réflexion et d'apprentissage collectif.

Les définitions générales et le recours aux modèles à vocation universelle est rassurant face à l'unicité des situations et des histoires locales. Il est pourtant essentiel de comprendre ce que chaque problème a de nouveau et de singulier pour y répondre par un dispositif adapté (pertinent, efficace, efficient, ..). Un dispositif « sur mesure » accueillant aux constructions inédites et aux innovations et persévérant dans ces décisions et orientations.

Cette conception s'oppose à l'illusion d'un modèle unique « unitaire » de gestion locale des transitions et à la diffusion d'un dispositif technico-administratif dont les modes opératoires seraient adaptables à la marge en fonction du contexte local. Elle s'oppose aussi à la course à l'innovation permanente lorsqu'elle consiste à plaquer successivement toutes les solutions imaginables à des problèmes qu'on ne comprend pas et se réduit alors à une communication ou un activisme stériles.

3. Piloter le travail d'organisation des acteurs.

La gestion locale des transitions professionnelles est un projet local d'actions qui met à contribution des acteurs ayant des compétences, des territoires, des moyens, des intérêts, des temporalités d'action, différents. Si les logiques institutionnelles ne peuvent pas être ignorées et peuvent être stimulantes, si le travail des structures en charge de l'emploi et de l'insertion doit être compris et valorisé, les entreprises et leurs salariés (et leurs organisations), ont à prendre une place plus grande dans ces projets.

Les rôles ne sont pas distribués à priori et les organigrammes et structures disent peu de choses sur l'organisation réelle et continue du travail collectif. Le pilotage du travail d'organisation est plus proche de l'art du metteur en scène qui veille au casting comme à l'avancée de l'intrigue, qui fait que les acteurs s'écoutent et se répondent et sait laisser une place aux improvisations, que du travail d'un géomètre ou d'un juriste. La confiance est l'oxygène de ces coopérations. Elle permet de dépasser les conflits et les désaccords. Elle est consubstantielle au plaisir de faire.

Cette conception s'oppose à celles de la pyramide, de la subsidiarité, des tutelles, ou de la juxtaposition des compétences institutionnelles (l'Etat pour l'emploi, la Région pour le développement économique, le Conseil général pour l'action sociale et les communautés de Communes pour la mise en oeuvre...). Elle se distingue aussi du modèle de partenariat large, ouvert, indifférencié, toujours consensuel et gagnant-gagnant, associé souvent à la notion de gouvernance.

4. Inventer un métier.

La réussite de tels processus d'actions locales repose sur les compétences individuelles de ceux qui sont chargés d'animer de telles dynamiques et sur celles, collectives développées et apprises (tout au long du processus) par ceux qui contribuent de diverses manières à la dynamique engagée.

A la croisée de disciplines universitaires diverses, économie, droit, sociologie, géographie, administration, sciences politiques, ces métiers sont flous et le travail lui-même est rarement défini : explorer des intérêts communs, faire mettre sur la table ce que chacun est prêt à partager, aider à la formulation de points de vue argumentés, mettre en débat, proposer des règles, anticiper sur le potentiel d'une situation, exploiter des marges de manœuvre, fabriquer de la confiance autour d'une perspective, monter un projet collectif, etc.

Ce métier se nourrit d'expertise, il mobilise des savoirs faire et des savoirs d'action, il grandit avec l'expérience, il accepte le changement face à des situations évolutives. Il ne s'agit pas d'un travail technique, mais essentiellement d'un travail

politique. Il a besoin d'une reconnaissance institutionnelle et de temps pour pouvoir s'exercer. Ce n'est pas seulement un métier, c'est aussi la complémentarité et la collaboration entre élus et experts qui sont à inventer.

Cette affirmation s'oppose aux outillages technocratiques ou gestionnaires, comme aux conceptions humanitaires ou à l'exploitation politicienne de l'action locale pour l'emploi. La gestion des transitions professionnelles, le développement de la maîtrise des mobilités professionnelles dans leur diversité, méritent que la réflexion sur ce « métier à inventer » et sur ses conditions d'exercice, se poursuive. Comme il a été dit lors du séminaire final : «La GPEC Territoriale, c'est comme la brouette, quand vous la posez, elle n'avance plus ! ».

LE PROCESSUS DE PRODUCTION.

De mars 2008 à avril 2009, un groupe de praticiens et d'experts, réunis par l'Association ASTREES, a travaillé sur « les marchés locaux du travail » à partir d'expériences et de pratiques allant des pôles de compétitivité au développement des services à la personne. Une note d'une quarantaine de pages, intitulée « **Marchés locaux du travail et parcours professionnels** », reprenant les conclusions essentielles, a été publiée en juin 2009.

Une partie du groupe a souhaité donner une suite à ce travail et a retenu comme thème les pratiques de « GPEC territoriale ».

Pour travailler ce thème, un nouveau groupe d'une vingtaine de personnes en situation de responsabilité managériale, syndicale, dans différents services de l'Etat, des collectivités, de consultants et d'intervenants à divers titres sur cette question, s'est constitué.

L'accord initial et la problématique.

L'accord initial entre ses membres portait sur les objectifs de la GPEC et sur la pertinence du cadre territorial pour en renouveler les méthodes. Le groupe partageait aussi des interrogations fortes quant aux méthodes et à la mise en œuvre de démarches qui semblaient demander souvent beaucoup de temps et d'énergie pour des résultats ou une valeur ajoutée difficiles à apprécier. D'emblée le groupe s'est accordé sur l'impossibilité de définir « la » méthode ou « le » modèle de GPEC Territoriale. Cet apriori s'est renforcé tout au long des échanges. Lors du séminaire final, le terme de « sur mesure » a souvent été utilisé.

La méthode de travail.

En termes de méthodes de travail, le groupe a travaillé à partir d'expériences et de pratiques dont la mise en discussion au sein du groupe devait permettre aux participants de « penser » les questions auxquelles ils sont confrontés dans leurs activités et responsabilités professionnelles.

La proposition de travail était de suggérer un espace susceptible de permettre aux participants de penser leurs questions, selon une approche qui s'efforce de faire un « petit pas de côté » par rapport aux évidences consensuelles et aux stéréotypes, ou un détour par des sujets connexes (le développement économique ou la construction de la confiance, par exemple...).

Cet espace a favorisé la confrontation de points de vue entre pairs, hors des enjeux de positionnements hiérarchique et symbolique. En ce sens, il s'est agi de proposer une démarche de mise en discussion (de mise en doute, de recherche d'une certaine façon) collective à partir de questions identifiées et validées, que les différents intervenants (membres permanents du groupe ou invités à une séance)

ont « nourri » de leurs travaux et de leurs expériences. Cette méthode a conduit à un étayage des pratiques des participants, non pas tant par « transfert de bonnes pratiques » que par le biais de confrontations dont ils pouvaient tirer des enseignements par suggestion, confortation ou rejet...Enseignements utiles pour chacun des acteurs et respectant sa propre logique d'action.

Le séminaire.

Le groupe a décidé collectivement d'organiser un séminaire final qui soit un séminaire de travail avec les acteurs impliqués dans des démarches territoriales plutôt qu'un colloque de restitution des travaux du groupe.

Le Conseil régional du Centre, qui avait pris l'initiative d'expérimenter des actions de GPEC territoriale à Vierzon et Pithiviers, a accepté d'accueillir nos travaux.

Nous avons pu rencontrer à Vierzon les partenaires du projet sur ce bassin d'emploi. Puis le Conseil régional du Centre, et en particulier Ida Bracquemond, chef de projet « Mutations économiques et sociales » au sein de la direction « Innovation, développement économique, recherche », a mobilisé et invité tous ceux qui en région peuvent coopérer à ces démarches, partenaires publics au niveau local, départemental et régional, partenaires privés, pôles de compétitivité ou entreprises, organisations syndicales, responsables du secteur de l'économie sociale et solidaire, universitaires.

Ce séminaire final, intitulé « **La GPEC Territoriale à l'épreuve de la pratique** » a eu lieu début décembre 2010 à Orléans. Il a permis de mettre en débat un document provisoire élaboré à partir de contributions écrites des membres du groupe et envoyé préalablement à tous les inscrits à ce séminaire. Les ateliers et tables rondes ont permis de confronter ces premières conclusions du groupe aux expériences menées en Région Centre à l'initiative du Conseil régional ou de l'Etat.

Ce séminaire a réuni une centaine de personnes. Les deux tiers environ sont impliqués dans les actions de gestion de l'emploi ou du développement économique dans la région Centre. Les autres participants sont les membres du groupe de travail et des personnes venues de toute la France.

Il s'est organisé en deux temps, une demi-journée étant réservée à une rencontre des membres de notre groupe avec les différents responsables engagés en Région Centre dans des démarches de GPEC Territoriale. Nous joignons en annexe l'invitation envoyée à cet atelier préalable du 1^{er} décembre, réservés aux acteurs de la région, ainsi que le programme du séminaire ouvert du 2 décembre.

Le travail de synthèse.

Le document final a été rédigé par Jean-Luc CHARLOT et Jean-Marie BERGERE à partir des contributions et remarques des membres et des réflexions et suggestions entendues lors du séminaire final d'Orléans.

Annexe 1 : Le groupe de travail.

Le groupe s'est réuni à sept reprises pour des journées de travail, entre septembre 2009 à octobre 2010 dans les locaux d'ASTREES, à Paris.

Les principales expériences auditionnées et discutées ont été :

- Ile de France :
 - CGPME (actions de GPEC vers les PME). Benoît Rabot.
 - Conseil régional Ile de France (plateforme locale de soutien à la GRH dans les PME). Firmine Jean-Charles et Charlotte Boineau

- Rhône Alpes :
 - Maison de l'Emploi :
 - Maison de l'emploi et de la Formation du Pays Voironnais et du Sud Grésivaudan. Jean-François Miné
 - Bilan général : Jean Bastide, président du Comité de suivi du Plan de Cohésion sociale, plan instituant les Maisons de l'emploi.
 - ARAVIS sur les Contrats territoriaux Emploi/Formation. Jérôme Bertin.

- COORACE :
 - Programme VITA « développeurs de territoires solidaires ». Anne-Claire Pignal.
 - Deux entreprises d'insertion par l'activité économique (dans les deux Sèvres et le Jura). Jannick Vergnault et Xavier Collard.

- Méthodes de diagnostics territoriaux :
 - OREF PACA. Dominique Vial.
 - DARES. Olivier Mazel.

Ont participé au travail du groupe :

Françoise AMAT (CNFPTLV)

Jean-Marie BERGERE (ASTREES)

Jacques BERTHERAT (ASTREES)

Jérôme BERTIN (ARAVIS-ARACT Rhône Alpes)

Marc BLOISE (AFPA)

Ida BRACQUEMOND (Conseil régional Centre)

Jean-Luc CHARLOT (ASTREES)

Silvère CHIRACHE (Education Nationale)

Béatrice DELAY (CARIF-OREF Ile de France)

Jean-François DUPONT (CFDT / ASTREES)

Isabelle FIEUX (ALGOE)

Daniel JAECKLE (GIP Roissy)

Olivier LIAROUTZOS (ORM-OREF PACA)

Catherine NASSER (CARIF-OREF Ile de France)

Dominique PAUCARD (Syndex)

Anne-Claire PIGNAL (COORACE / VITA)

Claire PIOT (ASTREES)

Anne-Céline RIBADEAU-DUMAS (SODESI-AIR France)

Philippe SERIZIER (OCDE / Programme LEED)

Patrice SIMOUNET (SODESI-AIR France)

Maud STEPHAN (ALPHA)

Annexe 2 : Le séminaire final.



INVITATION 1^{er} décembre 2010

La GPEC territoriale à l'épreuve de la pratique.

Atelier du 1^{er} décembre 2010 : 15 h – 18 h :

Cette première séquence du séminaire réunit les acteurs impliqués dans des actions ou expérimentations de GPEC territoriale conduite en Région Centre et les membres du groupe « GPEC territoriale » réuni par ASTREES depuis septembre 2009.

Cet atelier vise à mettre en discussion les premières réflexions issues des rencontres organisées préalablement au séminaire (c'est le cas à ce jour à Vierzon et d'autres rencontres sont prévues) en confrontant ces données pratiques et la façon dont elles sont vécues par les différents acteurs avec les premières hypothèses de notre groupe résumées dans le document « GPEC Territoriale, 36 points et quelques principes d'action »

Ce travail peut bien sûr contribuer à la réflexion sur les actions menées dans la région Centre, qui nous accueille. Il s'intègre en même temps dans la suite du séminaire. Il sera restitué en introduction et il doit nourrir chacun des ateliers et chacune des tables rondes de la journée du 2 décembre.

Les questions porteront donc logiquement essentiellement sur les questions à l'ordre du jour le lendemain, soit, pour les résumer : les relations avec les entreprises, dont les entreprises d'insertion par l'activité économique, le pilotage et l'organisation des actions, les liens entre diagnostics et actions et sur les questions de gestion du temps et des échéances.

C'est donc à une séquence de travail collectif que nous vous convions. Au total nous devrions être environ 25/30 personnes.

Cet atelier n'est ni une audition et encore moins une évaluation des actions ou expérimentations de GPEC territoriale conduites en Région Centre. La mise en discussion que nous souhaitons organiser sera introduite par des questions et remarques issues de nos rencontres sur place.

L'animation est assurée par Jean-Luc CHARLOT et Jean-Marie BERGERE.

INVITATION
02 décembre 2010

La GPEC territoriale à l'épreuve de la pratique.

Le séminaire se déroulera le 2 décembre 2010 au Conseil régional du Centre
9 rue Saint-Pierre Lentin à Orléans (Loiret).

La GPEC connaît un nouveau départ en sortant du cadre des entreprises et des branches pour s'imposer dans la boîte à outils des territoires. Ce séminaire a pour ambition de **soumettre les préconisations de la GPEC territoriale à l'épreuve de la pratique.**

Il se déroule à l'issue d'une première phase de réflexions basée sur des auditions et des récits d'expériences. Il permettra de croiser les premières hypothèses issues de ce travail avec des projets menés dans la région Centre, région où le Conseil régional a souhaité piloter ses propres expérimentations. Un document de travail, disponible sur www.astrees.org, résume en 36 points cette première étape. Il est destiné à être discuté, critiqué, complété, soumis à « l'épreuve de la pratique ».

Le groupe réuni par ASTREES, et à l'origine de ce document de travail, est composé de praticiens et d'experts issus d'horizons différents : représentants d'entreprises, syndicalistes, responsables d'observatoires et de structures d'information sur l'emploi, membres d'administrations, spécialistes de l'insertion, du développement économique, de la revitalisation. Ils ont des responsabilités aux niveaux local, régional ou national.

Les membres du groupe partagent les finalités de la GPEC et affirment la pertinence du cadre territorial. La gestion locale des transitions professionnelles apparaît à tous comme une condition du développement maîtrisé des mobilités qu'elles soient à l'initiative des employés, des demandeurs d'emploi ou des employeurs.

Ils s'interrogent en revanche sur la méthode pour y parvenir. Leur expérience pratique et prolongée leur a fait ressentir l'inefficacité des méthodes simplificatrices et uniformisantes prescrites sans attention aux réalités et aux acteurs locaux. **Ils ne cherchent pas d'outils universels, ils ont besoin de repères pour analyser et agir en reliant stratégie économique, emploi et compétences.**

Ce séminaire se veut une étape supplémentaire. Il vise à confronter l'état de la production du groupe qui s'est réuni depuis septembre 2009 avec l'expérience et les réflexions d'autres acteurs impliqués dans l'action locale. A l'issue de ce séminaire nous devons être en mesure de dégager et de publier des principes d'action, des repères pour agir, qui soient autant de viatiques pour tous ceux qui animent les actions pour une gestion plus maîtrisée des mobilités et des compétences.

Le Conseil Régional du Centre et ASTREES vous invitent à participer, à contribuer, à interroger, à enrichir cette « confrontation ». Le séminaire aura lieu le 2 décembre à Orléans.

9h : ACCUEIL ET PRESENTATION DU SEMINAIRE.

Marie-Madeleine MIALOT, Vice-présidente Economie et Emploi-Agriculture-Artisanat et Economie solidaire.

9h20 : Présentation des analyses et propositions du groupe «36 points et quelques principes d'action » et des réflexions issues d'une première confrontation aux expériences régionales, notamment de Pithiviers et de Vierzon. Présentation des questions posées aux ateliers.

Jean-Marie BERGERE, Délégué général d'ASTREES.

ATELIERS :

10h / 12h30 : 3 ateliers simultanés au cours desquels tous les participants seront invités à exprimer leurs réflexions :

- **A. Entreprises et territoires.** Les réseaux d'entreprises conduisent-ils à la gestion territoriale des ressources humaines ? En quoi peuvent-ils contribuer à dynamiser des marchés locaux du travail ? Comment concilier les exigences d'insertion, de fidélisation, de mobilité au sein des territoires ? Est-il possible de capitaliser à partir des expériences différentes des pôles de compétitivité et autres clusters et des entreprises d'insertion par l'activité économique ?

Animation : Dominique PAUCARD (Syndex), Anne-Claire PIGNAL (COORACE), Annabelle HULIN (Université de Tours), Ida BRACQUEMOND (Conseil régional Centre).

- **B. Organisation et pilotage.** L'organisation par projet permet-elle de résoudre les problèmes liés à la multiplication des acteurs comme autant de foyers d'initiatives mais aussi de dysfonctionnements ? Quelles sont alors les sources de légitimité ? Quelle est la contribution particulière et le savoir faire de ceux qui pilotent l'action ? En quoi consiste ce métier « d'animateur » ? Est-il à inventer ?

Animation : Philippe SERIZIER (OCDE), Jérôme BERTIN (ARACT Rhône-Alpes), Claudine PILTON (ARADEL)

- **C. Diagnostics et actions.** En quoi les réunions de « partage » des diagnostics territoriaux participent-ils à la construction collective de l'action elle-même ? Quels liens les diagnostics ont-ils avec les besoins des entreprises et les instruments de politiques publiques disponibles ? A quelles conditions peuvent-ils révéler au collectif ce que le problème posé est de singulier ?

Animation : Anne-Céline RIBADEAU-DUMAS (SODESI-AIR France), Olivier LIAROUTZOS (Observatoire des métiers, Région PACA)

BUFFET :

12h45 / 14h : le buffet est offert par la Région Centre.

DEBAT GENERAL ET CONCLUSIONS :

14h / 16h30 : Débats en plénière.

Ces débats sont structurés autour de deux tables rondes :

- **Les experts et les politiques ont-ils des choses à se dire ?** En matière de gestion locale de l'emploi et des compétences, les responsables politiques ont-ils abandonné aux experts, consultants, universitaires, l'art de formuler les problèmes ? Peuvent-ils limiter leur action à faire de la pédagogie sur des solutions inventées ailleurs ? Quel rôle jouent-ils dans la construction des diagnostics et plans d'action au niveau de chaque bassin d'emploi ? Savent-ils écouter les spécialistes et les experts ?
- **L'urgence est-elle durable ?** L'urgence des décisions économiques est-elle conciliable avec le temps des apprentissages, des transitions, des mutations ? Comment trouver du sens à des parcours individuels comme collectifs aux séquences de plus en plus courtes et aux enchaînements plus aléatoires ? A quelles conditions le dialogue et une coopération opérationnelle se construisent-ils entre les personnes, les entreprises, les administrations, les élus, chacun ayant son rythme et ses échéances ?

Les membres du groupe organisateur du séminaire, les animateurs des ateliers du matin et ceux des expérimentations de Vierzon et Pithiviers sont répartis dans les tables rondes et confrontés à des invités et aux questions des participants réunis en séance plénière.

Les invités qui contribueront à ces tables rondes sont :

- Françoise AMAT, secrétaire générale du CNFPTLV (Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie)
- Sylvie DUMOND, DIRECCTE Centre
- Isabelle LEMAIRE, présidente de COORACE (Comités et organismes d'aide aux chômeurs par l'emploi) Centre Limousin
- Olivier LIAROUTZOS, Directeur ORM PACA
- Marie-Madeleine MIALOT, Vice-présidente du Conseil régional du Centre
- Dominique PAUCARD, SYNDEX, Pôle Restructuration
- Philippe SERIZIER, OCDE, Programme LEED

Animation : Jean-Marie BERGERE et Jean-Luc CHARLOT.

POINTS SAILLANTS ET CLÔTURE :

16h45 / 17h : Clôture par François BONNEAU, Président du Conseil régional Centre, Jacques BERTHERAT, Vice-président d'ASTREES, ancien DRH Saint-Gobain

Annexe 3 : Les guides et ressources complémentaires.

DGEFP : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Un guide d'action.

Élaboré à partir de réunions de travail pilotées par la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle, ce guide a pour ambition de mêler réflexion théorique, présentation de bonnes pratiques et d'instruments méthodologiques. <http://www.emploi.gouv.fr>

COORACE : Pour une démarche de développement de territoires solidaires

La fédération nationale COORACE, qui regroupe 500 entreprises de l'économie sociale et solidaire, propose à tous ceux qui sont concernés par l'enjeu de la solidarité sur les territoires d'intégrer « une démarche de Développement de Territoires Solidaires ». www.coorace.org

ETD : Gestion Territoriale des Emplois et compétences.

Entreprise Territoire et Développement a animé entre novembre 2008 et juin 2009 des rencontres pour répondre à la question suivante : comment se mobiliser, à l'échelle locale, afin de mieux réguler le marché de l'emploi ? <http://www.projetdeterritoire.com/>

CLCBE : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences de territoire. Expériences et bonnes pratiques des Comités de Bassins d'Emploi.

Fondés sur un dialogue social territorial élargi, les Comités de Bassin d'Emploi ont mis en œuvre des formes de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de territoire variées en matière de maintien et de développement de l'emploi.

Sol & Civilisation : Gestion Territoriale des emplois et des compétences : un levier pour le développement local.

Cet ouvrage cherche à mettre en lumière les innovations impulsées par différents territoires ruraux. Il apporte des clés pour penser la GTEC comme levier d'une démarche d'anticipation territoriale des activités et des compétences. <http://www.soletcivilisation.fr/>

LEED – OCDE : « des emplois qui durent : un guide pour reconstruire des emplois de qualité au niveau local » ?

Ce manuel s'adresse aux praticiens locaux et aux décideurs nationaux. Il passe en revue les réponses apportées à la récession. En second lieu, il identifie les principes clés pour permettre aux collectivités locales de retrouver le chemin d'une croissance durable. <http://www.oecd.org>

La présente note ASTREES « La GPEC Territoriale à l'épreuve de la pratique » ainsi que les guides présentés ici sont tous téléchargeables depuis le site d'ASTREES www.astrees.org

Association

Travail

Emploi

Europe

Société

ASTREES

Carré Saint-Nicolas
10, rue Saint-Nicolas
75012 Paris

www.astrees.org