

Support d'intervention
Olivier Mériaux

Octobre 2009

- **Table-ronde : Entreprise et territoire. GPEC, emploi, formation, un enjeu territorial**
- **conférence-débat *Dialogue social territorial, un outil pour revendiquer et agir*, CGT- Emergences**



Chapitre 1

Dialogue social et territoires

Préambule

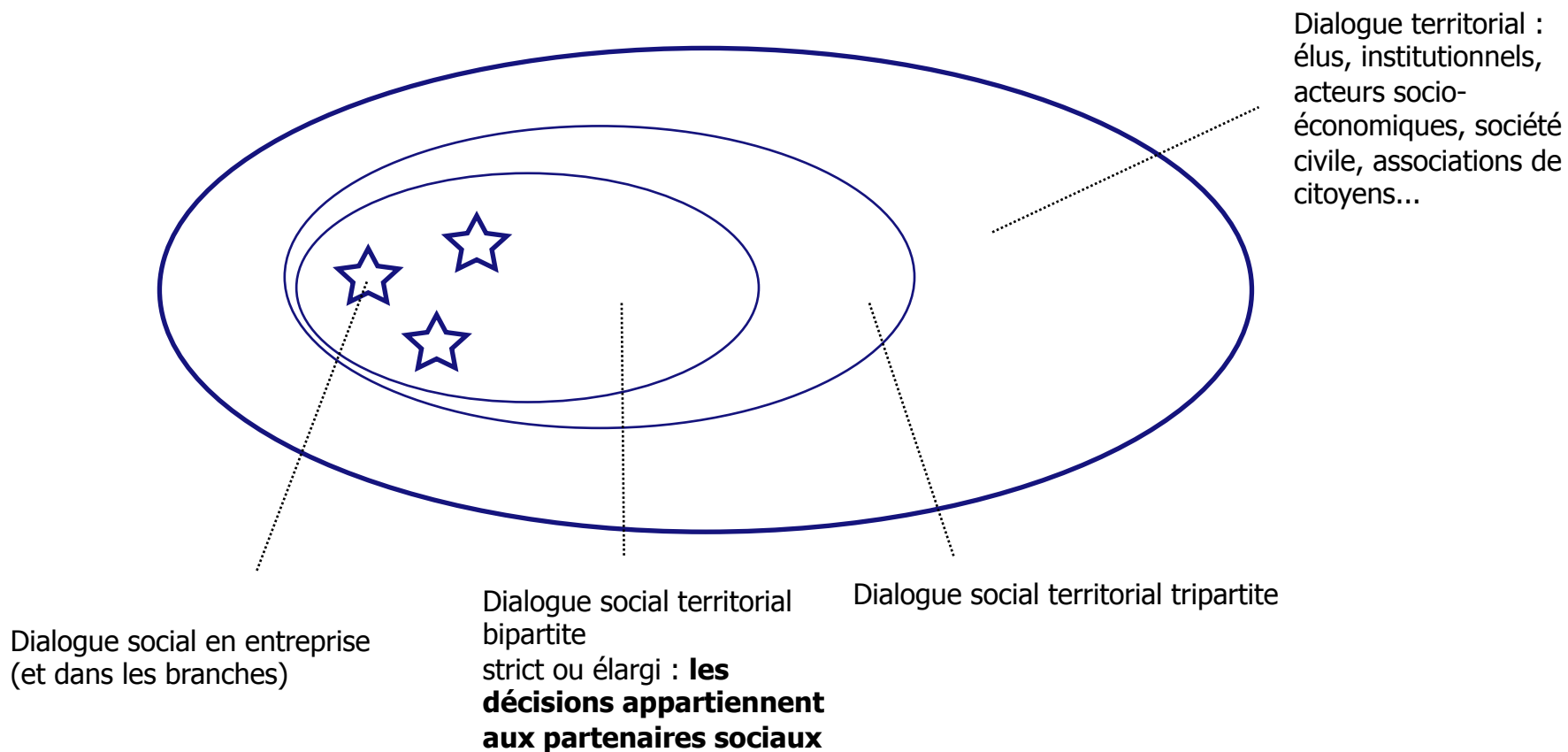
- **Pourquoi parler de “dialogue social territorial” plutôt que de “négociation collective territorialisée”?**
- **Trois niveaux d’interrogation :**
 - Caractériser les propriétés du dialogue social territorial en essayant de s’affranchir de la référence implicite au modèle de la négociation sociale
 - Cerner les principaux freins au développement du dialogue social territorial
 - Identifier les enjeux de l’organisation de la dimension territoriale du dialogue social, les thématiques sur lesquelles il pourrait produire une réelle valeur ajoutée...
- **Matériaux mobilisés :**
 - groupe Thomas - prospective de la négociation sociale - CGP 2005
 - Amnyos Consultants : appui stratégique et d’ingénierie pour les acteurs des politiques emploi-formation-économie — collectivités territoriales, composantes du SPE, intermédiaires du marché du travail, partenaires sociaux.

Une difficulté récurrente : la définition a priori du dialogue social territorial

- **Le dialogue social territorial, une notion qui recouvre de multiples configurations...**
 - Des formes bipartites « patronats-syndicats »
 - Des formes tripartites « patronats-syndicats-pouvoirs publics »
 - Des formes multipartites incluant des représentants du monde associatif et d'autres « porteurs d'intérêts »

- **... et différents modes de participation à la régulation du travail et de l'emploi dans l'espace considéré :**
 - La négociation d'accords collectifs (ex : accord sur le travail saisonnier)
 - La concertation entre « partenaires sociaux » (ex : COPIRE)
 - Le coopération dans "l'action publique partagée" : conventions tri(multi)partites (ex : Assedic/Régions), MDE, CBE
 - La consultation sur les politiques publiques (CESR)
 - La gestion paritaire d'institutions porteuses de « garanties sociales » (OPCA) : une dynamique de territorialisation largement tirée par la décentralisation de l'action publique; des régulations sectorielles toujours dominantes, des structures qui se décentralisent lentement (et trop tardivement?)

2. La représentation des partenaires sociaux (Aravis 2006) : une vision informée par le référentiel de la négociation sociale classique



Plutôt qu'une problématique de négociation classique, une dynamique de projet :

- **La négociation sociale “territorialisée” : entre décentralisation et localisation**
 - accord interprofessionnel ou de branche local, commissions paritaires locales et le cas échéant inter-entreprises, extension des IRP (au site, au bassin).
- **La gouvernance territoriale des risques du travail et de l'emploi : la montée en puissance du dialogue social territorial élargi (“DSTE”, Salais 2004)**
 - La conception du territoire comme espace de projet vs. espace de projection
 - La diversité des objets de dialogue social et l'invention de nouvelles connexions
 - Le rôle essentiel du “capital social” et l'importance des engagements interpersonnels
 - La faible formalisation des cadres et des produits de l'interaction
- **Une limite : une déconnexion marquée entre espaces de production de normes, de gestion des moyens et de conduite de projets**

4. Quelques conditions stratégiques et organisationnelles d'un renforcement du DST :

■ Une série d'obstacles à surmonter du côté des partenaires sociaux :

- Freins organisationnels :
 - prégnance des organisations verticales et des logiques descendantes
 - limites de l'implication individuelle
 - lien problématique avec l'action revendicative dans l'espace du travail ou la production de services à l'adhérent
 - peu de circulation d'information entre les niveaux d'organisation
- Freins culturels :
 - absence du cadre routinier de la négociation sociale : multiplicité des parties-prenantes, pas d'intérêt collectif posé a-priori, dialogue social "intégratif" davantage que négociation distributive...
 - une valorisation du "formalisme juridique" de la convention collective et des garanties qu'il est censé apporter
- → Conséquences : absence de mandats de négociation territoriaux, fragilité des initiatives locales, difficultés à durer, enfermement dans le registre de l'expérimentation, faible mutualisation de l'expérience, difficultés à capitaliser dans le temps et à faire évoluer les stratégies d'organisation

5. Quelques conditions stratégiques et organisationnelles d'un renforcement du DST :

- **Une série d'obstacles à surmonter du côté des acteurs publics :**
 - Freins organisationnels :
 - prégnance des organisations verticales et des logiques descendantes
 - cloisonnement inter-services, défauts de coordination
 - flou sur la distribution des compétences : effets de concurrence et de redondance, incertitude sur la pertinence des interlocuteurs
 - maîtrise inégale de la conduite de projets partenariaux
 - Freins culturels :
 - Tentation d'instrumentaliser les partenaires des politiques publiques
 - Appropriation de l'agenda des partenaires sociaux et acceptation de sa légitimité
 - Tendance à ritualiser la concertation sans en définir les objectifs et le sens
 - Tendance à multiplier les instances sans s'interroger sur leur plus-value, sur les conditions effectives de participation des partenaires, sur les moyens de fonctionnement

6. Quels enjeux possibles pour le DST ?

- **L'enjeu central des régulations du travail et de l'emploi : réduire la vulnérabilité individuelle et collective face aux aléas économiques, en combinant interventions préventives et curatives en direction des salariés et simultanément des entreprises.**
 - Contrebalancer l'inadéquation des cadres de la négociation sociale par rapport aux cadres de régulation économique, dans un contexte de disjonction croissante du lien entre agencements productifs / lien d'emploi / lieux (!) de décision.
- **L'enjeu local, mettre en réseau les ressources pour peser simultanément sur les éléments structurants de l'offre et de la demande de travail :**
 - Les éléments structurants de l'offre de travail : développer la capacité des travailleurs pour qu'ils puissent accéder et circuler sur les marchés du travail
 - Les éléments structurants de la demande de travail : développer la capacité d'employeur, pour que l'entreprise (ré-)internalise sa responsabilité sociale
- **Et ce faisant, construire une nouvelle trame territoriale, structurer un nouveau territoire du travail et de l'emploi, face à l'épuisement des régulations étatiques classiques.**
- **Dans cette configuration de mise en réseau des ressources, la question des acteurs ne peut totalement se résoudre sur la base de critères pré-établis**

7. Thématiques et valeur ajoutée du DST : où sont les marges de progression et d'innovation ?

- **Améliorer l'anticipation des mutations économiques et des restructurations dans les territoires**
 - Le constat :
 - Nécessité de sortir du schéma classique de gestion des restructurations en ouvrant davantage le processus aux acteurs du territoire
 - La valeur ajoutée :
 - Mieux partager et exploiter les signes précurseurs de difficulté des filières et des entreprises.
 - Favoriser la précocité des annonces de difficultés pour enclencher les actions le plus en amont.
 - Améliorer la capacité de réaction du territoire par des relations continues et moins volatiles.

9. Un objet “privilégié” ? : Mettre en place et/ou consolider les passerelles qui permettent de sécuriser les mobilités

■ **Le constat :**

- Discontinuités croissante des parcours : des droits attachés aux statuts qui sont eux-mêmes accessibles de façon discontinue, d'où des périodes de fragilité, notamment dans les transitions.
- Un enjeu de décloisonnement (des statuts, des dispositifs...) et de coordination :
- De nombreuses initiatives (et de nouvelles sources de cloisonnements?)
 - expériences d'accords de mobilité interentreprises dans le cadre de dialogue social de site (pour faciliter les mobilités dans le contexte d'externalisation).
 - groupements d'employeurs territoriaux pour sécuriser les relations d'emploi en mutualisant les besoins de compétences et en réinternalisant les coûts sociaux de l'emploi flexible dans un périmètre plus large que l'entreprise
 - innovations pour garantir la portabilité des droits sociaux des travailleurs, par exemple pour les saisonniers mer/montagne.

■ **La valeur ajoutée :**

- Initier un dialogue social territorial axé sur les mobilités professionnelles interentreprises et intersectorielles : orientation professionnelle territoriale tout au long de la vie) ; formation professionnelle interentreprises, intersectorielle et développant les compétences transversales ; actions de reclassement interentreprises.
- Expérimenter de nouveaux modes de portabilité des droits sociaux (de certains publics).

10. Un objet émergent : contribuer à l'émergence d'une offre de service territoriale qui outille l'employeurabilité (Duclos, Kerbourc'h, Mériaux, 2006)

■ **Le constat :**

- Faiblesse des ressources (juridiques, méthodologiques, réseau...) de certaines entreprises (surtout les plus petites), pour l'exercice de leur responsabilité d'employeur
- Besoins de conseiller et d'accompagner l'exercice de la fonction d'employeur : gestion des compétences, recrutement, politique de formation, gestion des âges, dialogue social...
- Une situation peu satisfaisante, qui engendre des risques pour l'employeur, les salariés, le tissu économique local, et in fine le territoire

■ **La valeur ajoutée:**

- Faciliter la mutualisation des ressources et des responsabilités : appui à la mise en place de groupements d'employeurs, incitation aux coopérations interentreprises...
- Conseiller et accompagner l'exercice de la fonction d'employeur : appui-conseil (difficultés de recrutement, politique de formation, gestion des âges, dialogue social...).
- Alléger l'exercice de la fonction employeur : accompagnement des TPE en matière de formation professionnelle par les OPCA, ou en matière de GRH par des organismes professionnels...
- Recenser les pratiques et les attentes des entreprises dans une approche ouverte aux représentants des salariés, et faire connaître les besoins de proximité aux acteurs du développement économique local

8. Thématiques et valeur ajoutée du DST : où sont les marges de progression et d'innovation ?

- **Traduire concrètement le concept de GPEC territoriale, sur une base inter-entreprises et interprofessionnelle :**
 - Le constat :
 - Inadéquation du strict cadre de l'entreprise pour aborder des enjeux qui dépassent son périmètre et doivent prendre en compte les interactions avec l'environnement de l'entreprise (dimension nécessairement systémique de la GPEC)
 - Difficultés à toucher, mobiliser et "outiller" les PME
 - La valeur ajoutée :
 - garantir une relation de dialogue permanent permettant la construction et l'expression des attentes des entreprises, puis l'analyse de la réponse territoriale à leurs besoins.
 - Pour favoriser une approche décroisée des marchés du travail externe et interne dans l'analyse des ressources humaines locales.



Chapitre 2

La GPEC, l'entreprise et les territoires

Aux sources de la GPEC

■ **La Gestion prévisionnelle des emplois apparaît à la fin des années 1960 et au début des années 1970, dans un contexte de croissance :**

- Cadre de déploiement : la grande entreprise intégrée, les grands groupes multinationaux, la continuité des pratiques de planification stratégique.
- Approche : gestion prévisionnelle des effectifs et des carrières, dans une approche visant l'optimisation quantitative des ressources humaines en tenant compte des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise.

■ **Évolution de l'approche à dans les années 1980-1990 :**

- Contexte de crise.
- A partir de 1989, obligation d'information du comité d'entreprise sur l'évolution des emplois et des qualifications, les prévisions annuelles ou pluriannuelles, et les actions de prévention et de formation que l'employeur envisage de mettre en oeuvre.
- Émergence d'une approche globale, multicritère, notamment sous l'impulsion de Développement & Emploi (gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences, 1990)
 - Différentes variables dans l'analyse : recrutement, mobilités et reconversions internes, organisation du travail et l'aménagement du temps de travail, formation, départs et reconversions externes.
 - Différents modes d'entrée en fonction des priorités de l'entreprise : plan de développement à moyen terme, unité opérationnelle, familles professionnelles, emplois sensibles, investissements.

Historique et cadre juridique (3)

- **La GPEC « renaît » à la toute fin des années 1980, dans un contexte de forte mutations économiques (licenciements et restructuration d'un coté, modifications technologiques et développement de nouveaux marchés de l'autre).**
- **Dans le champs économiques, la question d'une visibilité accrue sur l'anticipation économique des entreprises est posée dans un cadre juridique formel des *comptes prévisionnels*, obligatoires depuis 1984 (pour les entreprises de plus de 300 salariés). De façon informelle, les plans stratégiques, plans à trois ans et démarches budgétaires font leur apparition dans les grands groupes et se diffusent.**
- **De façon déconnectée aux questions de prévisions comptables et gestionnaires, en 1989 article L432-1-1 du CdT:**
 - *« Chaque année (...), le comité d'entreprise est informé et consulté sur l'évolution de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise au cours de l'année passée. Il est informé et consulté sur les prévisions annuelles ou pluriannuelles et les actions, notamment de prévention et de formation, que l'employeur envisage de mettre en oeuvre compte tenu de ces prévisions, particulièrement au bénéfice des salariés âgés ou présentant des caractéristiques sociales ou de qualification qui les exposent plus que d'autres aux conséquences de l'évolution économique ou technologique. L'employeur apporte toutes explications sur les écarts éventuellement constatés entre les prévisions et l'évolution effective de l'emploi, ainsi que sur les conditions d'exécution des actions prévues au titre de l'année écoulée. »*
- **Cette insertion se fait à l'occasion de la loi du 2 août 1989, qui fixe par ailleurs les modalités de la procédure d'information des IRP en cas de licenciements, introduit le plan social dans le code du travail et crée les convention de conversion**
- **Le lien explicite stratégie économique / stratégie d'emploi est posé dans les approches GPPEC. La *gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences* proposée par Développement & Emploi (1990) est un des premiers efforts importants de formalisation d'une approche « multicritères »**
 - qui fait entrer dans l'analyse le recrutement, les mobilités et reconversions internes, l'organisation du travail et l'aménagement du temps de travail, la formation, les départs et reconversions externes.
 - Qui propose différents modes d'entrée en fonction des priorités de l'entreprise : plan de développement à moyen terme, unité opérationnelle, familles professionnelles, emplois sensibles, investissements
- **Impact marginal. Lieu privilégié de déploiement : grande entreprise / le grand groupe**

Historique et cadre juridique (4)

- La question de l'anticipation des problématiques d'emploi de plus en plus prégnante dans le débat public : effets dévastateurs des grandes restructurations, questions de RSE, ...
- La loi de 2005 modernise le couple gestion à froid / anticipation à chaud et l'insère dans une problématique de négociation et de production d'accords:
 - introduction d'une obligation de négocier sur la GPEC et sur les modalités de consultation du CE dans les entreprises de plus de 300 salariés (art. L320-2 CdT) :
 - ✓ *« l'employeur est tenu d'engager tous les trois ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du CE sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires; La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de VAE, de bilan de compétence ainsi que de l'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés »*
 - Pérennisation des accords de méthode loi FILLON (janvier 2003) lors de la mise en œuvre d'une procédure de licenciement (art. L320-3 CdT)
- La première formulation visait une négociation « *sur la stratégie et ses conséquences sur l'emploi* »
- Les accords se développent mais très lentement (250 accords environ couvrants 600 000 salariés) à la fin 2007

Historique et cadre juridique (5)

- Suite à la loi de 2005, le lien entre Gestion à chaud et gestion à froid reste problématique.
 - Plusieurs arrêts – contradictoires – font, font ou ne font pas, un lien entre GPEC et PSE
- Position des partenaires sociaux (accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail, les partenaires sociaux)
 - *« Pour produire sa pleine efficacité, la GPEC doit s'inscrire dans le cadre d'un dialogue social dynamique avec les représentants du personnel², en prenant appui sur la stratégie économique définie par l'entreprise.(dans les entreprises qui en sont dotées) En outre, elle doit permettre, lorsqu'ils existent, d'articuler et de mettre en cohérence les accords de développement des compétences, les accords sur la formation professionnelle et les accords relatifs à la mobilité. En tant que démarche globale d'anticipation, la GPEC doit être entièrement dissociée de la gestion des procédures de licenciements collectifs et des PSE. »*
- L'article 9 de l'ANI de 2008 est à comparer à l'ANI du 10 février 1969

La GPEC dans l'ANI du 11 janvier 2008

- **L'accord GPEC n'a pas pour objet de "modifier les dispositions légales en vigueur" mais d'"insuffler" à la GPEC une "nouvelle dynamique" en l'abordant désormais "sous l'angle de l'anticipation de l'évolution des métiers, des compétences et des qualifications«**
- **L'accord de 2008 sur la GPEC donne un primat à l'entreprise : « la gestion de l'emploi et des compétences relève directement des entreprises », même si elle « doit s'inscrire dans un dialogue social dynamique avec les représentants du personnel (dans les entreprises qui en sont dotées) » (ANI, article 9)**
- **Ainsi conçue, la GPEC "doit permettre de consolider l'emploi et, le cas échéant, de mieux armer les salariés confrontés à des restructurations".**
 - Dès lors, elle n'est "pas une étape préalable aux procédures de licenciements collectifs et aux PSE (plans de sauvegarde de l'emploi) qui obéissent à des règles spécifiques et doit, de ce fait, être dissociée de leur gestion".
- **Dans ce cadre, les objectifs de l'accord sont de "renforcer l'utilité et la mise en œuvre de la GPEC" dans les entreprises de plus de 300 salariés soumises à l'obligation triennale de négociation, et d'"inciter et aider les autres entreprises à s'engager dans le dispositif".**
- **Pas de mention explicite à la GPEC dans l'accord mais plus largement une incitation au dialogue social territorial**

Les limites de la GPEC traditionnelle

- **Au final une démarche qui reste peu développée, globalement limitée aux grandes entreprises et aux grands groupes.**
- **Quelles limites à l'application de la GPEC dans les entreprises ?**
 - **Les limites au déploiement de la démarche :**
 - **Le contexte** : une application soumise à l'évolution des obligations légales, aux contingences stratégiques (lien GPEC / PSE), et aux effets de mode
 - **La taille de l'entreprise** : la mise en œuvre de la GPEC suppose une stratégie économique, une stratégie en matière d'emploi et de formation, ainsi que des ressources importantes
 - ... d'où d'importants efforts de **sensibilisation**
 - **Les limites méthodologiques à l'efficacité de la démarche :**
 - **Imprévisibilité des tendances** économiques pour prévoir les besoins à moyen terme
 - **Inadéquation du strict cadre de l'entreprise** pour aborder des enjeux qui dépassent son périmètre et doivent prendre en compte les interactions avec l'environnement de l'entreprise (dimension nécessairement systémique de la GPEC)
 - ... d'où l'intérêt de **requestionner les approches existantes...**

Les limites de la GPEC traditionnelle

- **Des actions dites de GPEC qui se limitent souvent à de la sensibilisation** (Cf rapport IGAS de septembre 2008 sur les aides de l'Etat pour le développement de la gestion des ressources humaines)
- **Des projets « cathédrale » de cartographie des emplois et des compétences sans débouché opérationnel et qui favorisent la démobilisation des acteurs**
- **Des actions de GPEC qui n'en sont pas:**
 - Seule prise en compte des enjeux de développement des entreprises et l'absence d'intégration des enjeux relatifs à la sécurisation des parcours professionnels des salariés
- **Des attentes déçues car souvent infondées: analyser n'est pas gérer**
 - Il existe souvent une confusion méthodologique à deux niveaux:
 - Entre les outils d'aide à la décision (ce qu'est la GPEC) et les outils de gestion
 - Entre les résultats d'une démarche de GPEC et les effets de processus, dans la mise en œuvre de la démarche

Le repérage empirique d'une valeur ajoutée territoriale

- **L'approche territoriale paraît être un complément intéressant pour pallier les limites de la GPEC traditionnelle :**
 - **Prendre en compte les déterminants et les dimensions de la GPEC qui sont extérieurs au périmètre de l'entreprise :**
 - Modes de régulation du marché du travail externe et des mobilités professionnelles
 - Caractéristiques du vivier local de main d'œuvre (âges, qualification, mobilité...)
 - Offre de formation et plus globalement offre de services du territoire dans le domaine RH
 - Conditions d'accès aux entreprises (transport, logement...)
 - ...
 - **Initier des synergies d'un type nouveau et fédérer les énergies au niveau local** (le partenariat horizontal au secours des relations verticales...)
 - **Travailler en direction des entreprises les moins structurées**, les plus petites, les plus isolées.

Qu'est-ce que la GPEC « territoriale » ?

- **La GPEC territoriale : pas de définition...**
- **... Mais une préoccupation très présente depuis quelques années, en lien avec :**
 - Le développement progressif des politiques territoriales dans le champ du développement économique, de l'emploi, de l'insertion et de la formation, notamment sous l'impulsion de la commission européenne (pactes pour l'emploi, mesure 10A de l'objectif 3 du FSE 2000-2006).
 - Le renforcement continu des incitations à la GPEC, notamment dans des dispositifs régionaux (mesures de l'État, orientations des branches et des OPCA, Orientations communautaires (Axe 1 du nouveau PO Compétitivité régionale et emploi)
 - La mise en évidence de l'opportunité d'approches territoriales de la GPEC :
 - Difficultés de recrutement = incitation à l'anticipation des besoins de compétences au niveau des territoires
 - Restructurations économiques = incitation au rapprochement anticipation des mutations économiques locales + GPEC territoriale

Avec du recul, un terme fourre-tout, pour des approches en fait très différentes

■ La situation actuelle :

- Une maturation des réflexions, une préoccupation largement partagée, une injonction permanente.
- Des tentatives multiples, mais une certaine confusion et une difficulté à définir quelques repères clairs et partagés.

■ Trois approches très différentes de la GPEC territoriale

1. La somme territoriale des GPEC d'entreprises
2. Les méthodes de la GPEC appliqués au territoire comme à une entreprise
3. Une approche subsidiaire qui vient enrichir la GPEC traditionnelle (recherche de valeur ajoutée)

GPEC territoriale... de quoi parle-t-on ?

→ Les fiançailles de la GPEC et des territoires

- **Les Maisons de l'emploi : la GPEC est au centre de la politique et tente de concilier les deux approches :**
 - Axe observation, anticipation et adaptation au territoire
« développer un diagnostic et une stratégie locale par l'analyse du marché du travail et des potentialités du territoire afin d'anticiper les besoins des entreprises et des organismes publics par des formations et des actions adaptées »
 - Axe développement de l'emploi et création d'entreprise
« anticiper et accompagner les mutations économiques et les restructurations des territoires en développant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et en contribuant au maintien et à la création d'activités »

- **Bilan « avant mariage » :**
 - Une maturation des réflexions, une préoccupation largement partagée, une injonction permanente.
 - Des tentatives multiples, mais une certaine confusion et une difficulté à définir quelques repères clairs et partagés.

- **Le rapprochement de la GPEC et des territoires passe aujourd'hui par deux approches très différentes (et qu'il ne faut pas confondre) :**
 1. La déclinaison territoriale des politiques d'incitation et d'appui au développement de la GPEC dans les entreprises :
 - Mesures de l'État : EDEC T, CEP T, ...
 - Politiques régionales (ECRINS puis sécurise'ra en Rhône-Alpes)
 2. Le déploiement territorial de projets de GPEC territoriale (i.e. interentreprises, interprofessionnels : autrement dit l'élargissement au territoire du champ de la GPEC...) :
 - Certains Pactes territoriaux pour l'emploi
 - Des projets de GPEC territoriale sur l'emploi, liés par exemple au tourisme ou certaines filières industrielles

GPEC territoriale... de quoi parle-t-on ?

→ Consommer le mariage de la GPEC et des territoires

- **Question : quelles sont les conditions incontournables pour mettre en œuvre une GPEC où le territoire est le périmètre de référence (au lieu de l'entreprise) ?**

- **Quatre incontournables (non exhaustifs) :**
 - Le diagnostic de la situation de l'emploi et des compétences sur le territoire
 - L'identification des tendances qui déterminent la situation de l'emploi
 - Le diagnostic des processus qui régulent l'emploi et les compétences d'aujourd'hui et de demain
 - L'engagement, à partir de ces diagnostics, d'un dialogue social territorial, sous une forme ou sous une autre

- **Quatre questions (au moins) à explorer :**
 - Question 1 : quelles sont les composantes la situation de l'emploi, des compétences et des métiers sur un territoire ?
 - Question 2 : comment saisir les tendances de l'évolution des besoins de compétences des entreprises du territoire ?
 - Question 3 : quels leviers pour répondre aux besoins de compétences des ressources humaines ?
 - Question 4 : quels projets communs (ou pas) mettre en oeuvre

Une pléthore d'outils plus ou moins bien calibrés..

- L431-4 et L431-5
- Formation et plan de formation
- CIF
- DIF
- VAE
- Bilan de compétence
- Bilan d'étape professionnel (accord 2008)
- L 320-2
- L320-3
- L 432-1
- L321-17
- CPNE
- COPIRE
- Mission locale
- Maison de l'emploi
- PLIE
- Assedic
- ANPE
- ...

...Mais pas de chef d'orchestre

- **L'intervention des pouvoirs publics est morcelée et non coordonnée**
- **Les partenaires sociaux dans les entreprises ne peuvent avoir que des vues très parcellaires**
- **La coordination territoriale ou le dialogue social territorial ne sont pas opérationnels**
- **Les institutions et les logiques d'actions ne sont pas pensées du point de vue de l'organisation des parcours.**
- **Les parcours commencent dans l'entreprises**
 - Organisation apprenante
 - Validation régulière et systématiques
 - Penser à la fois parcours interne et parcours externe est complexe et suppose une adaptation du droit et des mentalités
- **L'anticipation suppose le partage des informations et la mise en réseau**
 - les transitions vers l'extérieur commencent dans l'entreprise
 - Elles doivent être accompagnées par un ensemble d'outils et dispositifs collectivement conçus et pilotés pour permettre un accompagnement individualisé
 - Les actions et outils engagés lors des crises doivent être cohérents avec ce qui est engagé avant
- **Le territoire est le lieu possible d'organisation de la cohérence d'ensemble**

Une proposition : partir d'une analyse de la chaîne de valeur...

- **Constat 1 : Quelle que soit sa taille, difficulté croissante à cerner les frontières de l'entreprise voire la notion même d'entreprise dans un contexte de fonctionnement en réseau et d'éclatement du modèle de l'entreprise intégrée :**
 - L'entreprise intégrée => contrôle (au moins partiel) du modèle économique et des marges
 - L'entreprise sous-traitante => pression sur les marges, dépendance aux stratégies d'autres entreprises
 - L'entreprise filiale de grand groupe => pression forte sur les marges + parfois concurrence inter sites
 - L'entreprise dés-intégrée à l'intérieur d'un groupe => pression forte sur les marges de chaque segment d'activité de la filiale en référence avec les objectifs des directions monde
- **Les modèles de GRH (et donc de GPEC) sont nécessairement différents selon les cas de figure**
- **Nécessité de repérer le niveau pertinent de construction de la GPEC : le groupe, l'entreprise, le site, le territoire, la filière ?**

... et d'une analyse du positionnement des entreprises sur leurs territoires...

- **Constat 2 : Le territoire de l'entreprise est à géométrie variable, en fonction des contingences locales et des stratégies d'appropriation de ces contingences**
 - L'entreprise localisée sur un territoire peu attractif
 - Un territoire en déclin et/ou en cours de revitalisation
 - Un territoire enclavé, peu accessible
 - Un territoire soumis au déclin démographique/ à la raréfaction des compétences requises pour la production
 - L'entreprise localisée sur un site rassemblant des entreprises concurrentes
 - L'entreprise localisée sur un site rassemblant des entreprises intégrées sur une même chaîne de valeur

- **Sur un même espace géographique il peut co-exister différents espaces pertinents de GPEC territoriale (territoires qui se recouvrent ou non)**

...Intégrer une véritable approche prospective dans les approches de GPEC : vers une GPP (« prévisionnelle et prospective ») EC ? ...

- **Constat 3 : L'évolution rapide et incertaine des métiers et des compétences nécessite de dépasser les approches actuelles d'anticipation des besoins en emploi et en compétences**
 - Les approches actuelles se basent sur la projection et la prévision à partir d'une situation connue ou prévue : Quelles sont les évolutions quantitatives et qualitatives des emplois et des compétences à partir des évolutions connues ou en cours (technologiques, organisationnelles, ...) ? Comment réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique ?
 - Or, l'enjeu est sans doute d'y ajouter une dimension prospective permettant de mieux prendre en compte dans les réflexions menées l'évolution des métiers et des emplois ainsi que les futurs modes de développement et d'acquisition des compétences recherchées. Il s'agit ainsi de repérer plusieurs scénarii d'évolution permettant de mieux prendre en compte les évolutions économiques, sociales et technologiques.

... en mobilisant une approche systémique

- **Constat 4 : la complexité des phénomènes agissant à moyen et long termes sur l'évolution des métiers, des emplois et des compétences nécessite de dépasser les approches GPEC reliées à la seule stratégie de l'entreprise (voire du territoire)**
 - Une multiplicité d'enjeux à prendre en compte : Contenu, organisation de l'emploi & conditions de travail, gestion des âges, égalité professionnelle, anticipation des mutations économiques, réduction de la précarité et des difficultés de recrutement, dialogue social Développement des compétences, mobilité professionnelle, etc.
 - Une multitude d'acteurs à associer (variable selon le périmètre de l'approche) : direction (s) d'entreprise, actionnaires, partenaires sociaux, salariés, demandeurs d'emploi, SPE, organismes socio-économiques et politiques, organisations professionnelles, consulaires, organismes de formation, collectivités territoriales concernées, ...
 - La nécessité de croiser des approches et des outils issus de diverses disciplines : sciences humaines, sciences économiques, prospective, etc.