

# –ÉTAT DES LIEUX DE LA GESTION TERRITORIALE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES–

N° 2013-10

MARS 2013

- une démarche partenariale, plurisectorielle et anticipatrice
- une volonté de préserver l'emploi sur un territoire
- un enjeu pour l'emploi cadre et la compétitivité des entreprises

*Synthèse documentaire - Entretiens individuels auprès de 12 experts*

La Gestion Territoriale de l'Emploi et des Compétences (GTEC) s'est imposée au cours de la dernière décennie comme une réponse face aux restructurations d'entreprises localisées sur une zone géographique. La GTEC vise en effet à anticiper les évolutions structurelles des secteurs d'activité d'un territoire cible, pour orienter les politiques de formation professionnelle vers des métiers et des compétences en adéquation avec les besoins actuels et futurs des entreprises. Les acteurs locaux liés à l'emploi et à la formation professionnelle, dont notamment les régions, souhaitent ainsi préserver l'emploi sur leur territoire mais aussi la compétitivité des entreprises, notamment les PME, avec en ligne de mire un enjeu conséquent sur l'évolution de l'emploi cadre dans les régions.

S'il existe différentes manières de la définir, la démarche GTEC<sup>1</sup> peut se résumer comme étant la fédération des initiatives d'un grand nombre d'acteurs liés à l'emploi, au sein d'une zone géographique cible, et dont l'objectif est de mettre en place des actions permettant d'anticiper les besoins en main d'œuvre et en compétences futures des entreprises (notamment les Petites et Moyennes Entreprises - PME), au regard des mutations économiques observées. Cette volonté d'anticiper les évolutions de l'emploi sur un même territoire en rassemblant diverses structures s'est appuyée sur plusieurs constats :

— Les parcours professionnels individuels se construisent de moins en moins souvent au sein d'une même entreprise et, en parallèle, la première des aspirations des salariés consiste à trouver un emploi proche du domicile,

— Les opportunités d'emploi, notamment dans un même bassin d'emploi, sont plus nombreuses dans les petites, voire les très petites entreprises, que dans les grandes structures,

— Les différents actes de décentralisation<sup>2</sup> n'ont pas permis de remplacer le rôle de l'Etat comme régulateur du marché de l'emploi par un seul et même acteur local sur chaque territoire.

La GTEC inclut de fait une dimension partenariale, la définition d'un champ géographique et sectoriel (plurisectoriel), avec en amont, la nécessité de comprendre les écosystèmes du territoire et les compétences en jeu, pour mettre en place, en aval, des actions opérationnelles permettant d'anticiper les mutations/ruptures économiques, de répondre aux besoins actuels et futurs en compétences et de maintenir ainsi le dynamisme du territoire. ●

1. La GTEC peut également s'appeler la GPECT (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences Territoriale), voire la GTRH (Gestion Territoriale des Ressources Humaines). L'emploi d'un sigle par rapport à un autre relève du choix des acteurs qui portent le projet mais recouvre des démarches proches.

2. Deux lois ont notamment marqué la décentralisation : loi Defferre du 2 mars 1982 et la loi du 13 août 2004.

## — LA NÉCESSITÉ D'UNE APPROCHE TERRITORIALE —

Au niveau des entreprises, la loi du 18 janvier 2005, dite « loi de cohésion sociale », a impulsé un élan significatif au dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences - GPEC, en inscrivant explicitement l'obligation pour les entreprises — ou groupes d'entreprises — de 300 salariés minimum et les branches professionnelles de négocier tous les 3 ans en matière de GPEC afin d'accroître l'anticipation des mutations économiques.

Toutefois, la GPEC d'entreprise, telle que prévue par cette dernière loi, n'imposait pas aux PME de mettre en place des GPEC, d'où le décrochage des petites et moyennes entreprises en matière de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Par ailleurs, les observateurs ont relevé des inconvénients intrinsèques à l'absence d'approche territoriale, à savoir, le manque de connaissance de la main d'œuvre disponible et le déficit de compréhension des évolutions structurelles et conjoncturelles affectant le territoire d'implantation.

La dimension territoriale de la GPEC s'est ainsi progressivement imposée, soit en complément d'une approche GPEC centrée sur les entreprises ou les branches professionnelles, soit en tant qu'alternative, notamment pour les PME.

Plusieurs textes ont successivement précisé la manière dont les pouvoirs publics et les partenaires sociaux orientaient leur conception de l'approche territoriale de la GPEC, dont trois majeurs :

— L'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 : Les partenaires sociaux y ont d'abord introduit l'approche territoriale de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cet accord consacre un article spécifique à la « *dynamique d'accompagnement au niveau du territoire* », et présente le territoire comme un échelon adapté à la mise en cohérence des stratégies pour l'emploi et les compétences. Il précise que ce seront les Commissions Paritaires Interprofessionnelles Régionales pour l'Emploi - COPIRE<sup>3</sup> qui prendront l'initiative de coordonner ensemble les informations et les données propres à leurs territoires.

— La circulaire de juin 2010 de la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) relative au développement de la dynamique territoriale de la GPEC. Ce texte a consolidé l'approche territoriale en la définissant comme étant un moyen « *d'optimisation de la sortie de crise, et pour faire face aux évolutions structurelles de l'emploi* ». Cette circulaire indique notamment que les démarches GPEC doivent s'établir sur un projet territorial, reposer sur un partenariat autour des partenaires sociaux et une vision prospective, avec une volonté explicite d'inclure les PME/PMI dans ces démarches. La présidence des dispositifs est confiée à la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi, la DIRECCTE, ou à son représentant, tout en étant « *utilement articulé à la COPIRE* ».

3. Instituées par l'accord du 10 février 1969 sur l'emploi, les COPIRE ont été véritablement mises en place dans la plupart des régions qu'après la relance opérée par le protocole paritaire du 6 juillet 1984. La Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi est une instance de concertation créée par les partenaires sociaux comme lieu d'étude d'information et de concertation sur l'évolution de l'emploi dans les branches et dans les régions.

– La circulaire du 1<sup>er</sup> avril 2011 de la DGEFP : dans un souci de simplification des démarches et d'uniformisation des dispositifs d'Etat, cette circulaire met « en cohérence les différents outils utilisés pour la promotion et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ainsi, l'ensemble des outils de l'État susceptibles d'appuyer des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est regroupé dans un cadre commun, dénommé "appui aux mutations économiques (AME)" ».

Le dispositif AME se positionne en soutien technique et financier des initiatives locales de GTEC. Il comporte deux volets :

- Le premier regroupe les Contrats Etudes Prospectives (CEP), l'aide au conseil en matière de GPEC, l'ingénierie des ADEC (Actions de développement de l'emploi et des compétences) et l'ingénierie du FNE-formation,
- Le second regroupe les actions emploi et formation des ADEC, les projets de GPEC territoriaux et les actions de formation du type FNE-formation.

En parallèle de la montée progressive des démarches de GTEC, plusieurs outils spécifiques ont également été créés pour faire face aux plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) au cours de la dernière décennie. Peuvent être cités les conventions de revitalisation<sup>4</sup>, le Fonds National de Revitalisation des Territoires (FNRT)<sup>5</sup>, voire, à un autre niveau, les Contrats de Sécurisation Professionnelle (CSP)<sup>6</sup>. Ces dispositifs jouent un rôle important dans la revitalisation de la dynamique des territoires, et sont parfois associés à des projets GTEC.

## UN TERRITOIRE À GÉOMÉTRIE VARIABLE

La notion de territoire est centrale dans toute démarche de GTEC. « C'est en effet des territoires qu'il est permis d'attendre aujourd'hui la possibilité de combiner moyens et volontés, qu'il n'est pas raisonnable d'espérer des seules entreprises. La territorialisation des enjeux d'emplois est un gage d'opérationnalité et de résultats<sup>7</sup> ».

Mais si le terme « territoire » est systématiquement utilisé, son périmètre n'est pas précisément défini par les textes qui encadrent la GPEC territoriale. La définition de ses frontières relève davantage d'un consensus empirique et pratique qui repose sur une

pertinence économique et sociale reconnue et partagée par l'ensemble des partenaires.

Sa bonne définition est déterminante en cela qu'elle doit répondre à plusieurs enjeux pratiques auprès des :

- Entreprises : il s'agit d'entretenir un vivier de compétences communes à une zone pour répondre aux besoins des entreprises, notamment pour les PME qui souvent n'ont pas les moyens d'attirer des candidats géographiquement éloignés,
- Acteurs publics : les organismes institutionnels et politiques locaux cherchent à valoriser les avantages relatifs de leur vivier économique. Valoriser les ressources humaines de son territoire, c'est vouloir attirer des compétences, mais aussi des entreprises de renom, porteuses de projets, et donc d'un taux d'emploi pérenne,
- Salariés : le territoire a aussi sa pertinence en cela qu'il s'inscrit pleinement dans le projet souhaité par le plus grand nombre de salariés. L'attachement au territoire, les contraintes sociales et familiales cantonnent souvent les choix de mobilité à un espace restreint.

Aujourd'hui, le bassin d'emploi correspond au cadre territorial le plus fréquemment utilisé lors des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences territoriale, mais avec une définition qui recouvre des réalités différentes selon les structures qui portent la démarche. Si l'INSEE a institué une définition commune d'une zone d'emploi<sup>8</sup>, les frontières s'avèrent en réalité modulables. Par exemple, le cahier des charges des maisons de l'emploi n'exige pas que le territoire de ces structures soit similaire à celle de l'INSEE, mais plutôt à celui de Pôle emploi. « Il doit s'adapter aux territoires dans lesquels s'inscrivent les partenariats les plus pertinents, tout en intégrant les conséquences du schéma territorial de Pôle emploi<sup>9</sup> ». Il arrive aussi que le périmètre défini pour les maisons de l'emploi corresponde aux frontières définies par le « Pays »<sup>10</sup>.

« Notre territoire était défini dès le départ puisque notre périmètre d'intervention recouvre le territoire du Pays. Ceci étant, il s'avère qu'on est vraiment sur un bassin d'emplois spécifique et qu'il y a une certaine pertinence concernant les mobilités professionnelles » (Chargé de mission, maison de l'emploi).

Par ailleurs, lorsque le projet est porté par un pôle de compétitivité, le territoire s'élargit à une, voire plusieurs régions administratives. ●

4. Les conventions de revitalisation ont été mises en place par la loi de modernisation sociale de janvier 2002, avec une confirmation inscrite lors de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005. Ces conventions sont signées entre l'Etat et une entreprise de plus de 1 000 salariés désireuse de se structurer. La convention sert à préciser les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour favoriser la création d'emplois dans le bassin d'emploi. L'engagement financier de l'entreprise doit être équivalente à minimum deux fois le montant du SMIC par emploi supprimé, et une pénalité d'un montant double est prévu en cas de carence.

5. Ce dispositif concerne les territoires touchés par des restructurations économiques ne donnant pas lieu à la signature de conventions de revitalisation, soit du fait de la taille de l'entreprise (moins de 1 000 salariés), soit du fait de son incapacité à financer une telle mesure (entreprises en redressement ou liquidation judiciaires). Le FNRT, mis en place en 2009, soutient les entreprises d'une taille de 10 à 500 emplois. OSEO prend en charge la gestion financière du dispositif.

6. D'une durée maximale de 12 mois, et créé par la loi du 12 juillet 2011, le CSP permet au salarié de bénéficier d'un parcours de retour à l'emploi personnalisé incluant des mesures d'accompagnement et d'orientation, des formations, des périodes d'immersion en milieu professionnel.

7. Xavier Baron - Frédéric Bruggeman, « Inventer la GTEC en temps de crise », avril 2009.

8. L'INSEE définit une zone d'emplois comme étant un « espace géographique à l'intérieur duquel la plupart des actifs résident et travaillent, et dans lequel les établissements peuvent trouver l'essentiel de la main d'œuvre nécessaire pour occuper les emplois offerts. ».

9. Arrêté du 21 décembre 2009 portant cahier des charges des maisons de l'emploi.

10. La loi Voynet du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire considère un Pays comme « une entité cohérente sur le plan géographique, culturel, économique ou social ». Les Pays constituent une échelle intermédiaire entre la commune et les entités plus larges comme la Région ou le Département.

## – LA GTEC : UNE DÉMARCHE PARTENARIALE, PLURISECTORIELLE ET PROSPECTIVE –

### – DÉTERMINER LES FINANCEURS ET LA STRUCTURE PORTEUSE –

La circulaire du 29 juin 2010 invite les pouvoirs publics, les partenaires sociaux et les entreprises du secteur privé à unir leurs moyens de financement pour mener une action commune : « *Les projets de GPEC territoriale ont vocation à être cofinancés par l'État, les OPCA, les collectivités territoriales et les entreprises du bassin d'emploi, voire le FPSPP (le fond paritaire de sécurisation des parcours professionnels)* ». Il n'y a donc pas une source de financement mais plusieurs et leurs actions sont communes autant que possible.

Le FPSPP<sup>11</sup> exerce un rôle déterminant en cela que sa création répond à une volonté de cofinancer des actions concourant à la qualification ou la requalification des salariés et des demandeurs d'emploi. « *Ce fonds a pour mission de contribuer au financement*

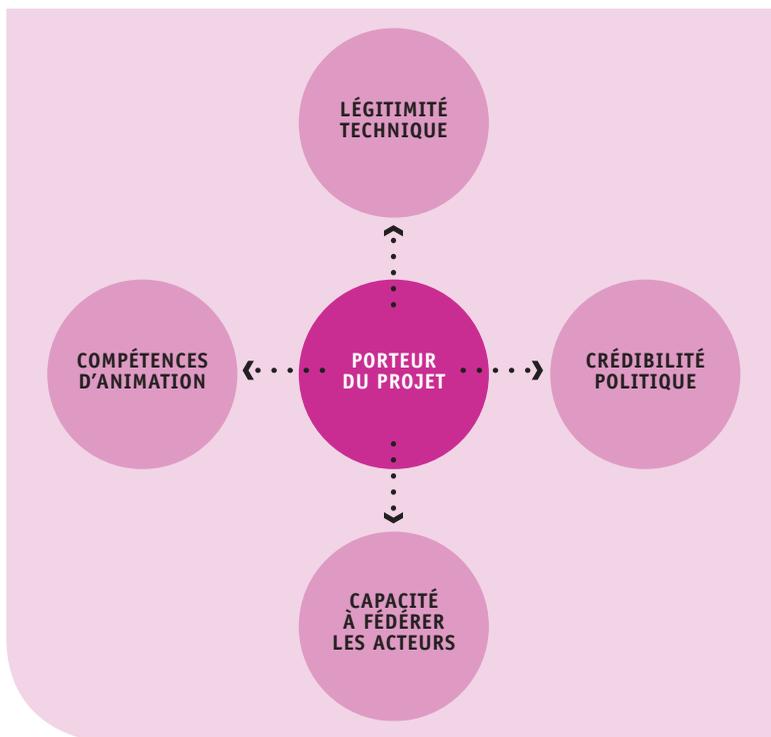
*des actions concourant à la qualification et à la requalification des salariés et des demandeurs d'emploi prises en charges par les OPCA et les OPACIF compétents dans le champ du présent accord et définies ci-avant. Ces actions doivent faire l'objet d'un cofinancement avec un ou plusieurs partenaires, incluant notamment l'État, Pôle Emploi, les régions ainsi que tout autre partenaire*<sup>12</sup> ». Le soutien financier du FPSPP intervient dans le cadre de la convention cadre FPSPP-État signée le 15 mars 2010, qui a défini pour trois ans les actions et les publics bénéficiaires des financements du FPSPP avec l'apport, sur certaines d'entre elles, du Fonds Social Européen<sup>13</sup>.

Aujourd'hui, suite à la circulaire du 1<sup>er</sup> avril 2011, le « *pilotage national et régional des moyens alloués aux outils aide au conseil GPEC, EDEC et FNE-formation sont regroupés dans la démarche d'appui aux mutations économiques (AME)* ». Autre levier de financement mobilisé, la banque publique OSEO<sup>14</sup> agit en faveur du Fonds National de Revitalisation des Territoires (FNRT)<sup>15</sup>. OSEO prend aussi en charge la gestion du Fonds Unique Interministériel (FUI) pour les pôles de compétitivité depuis la fin de l'année 2009. Par ailleurs, les régions, les départements voire les structures intercommunales peuvent également intervenir dans le financement.

11. Le FPSPP a été créé par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 7 janvier 2009 et repris par la loi d'orientation-formation du 24 novembre 2009. C'est une association constituée entre les organisations syndicales d'employeurs et de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel.

12. Article 24 de l'Accord National Interprofessionnel du 7 janvier 2009.

– Figure 1 –  
Les atouts d'une structure porteuse pour mener une politique de GTEC



Source : DGEFP « Guide d'action GPEC territoriale : comprendre, agir, évaluer », juin 2010

Les choix des financeurs et de la structure porteuse sont intrinsèquement liés : ce sont généralement les organismes qui apportent les fonds qui initient ensuite le choix de la structure qui va conduire le projet de GTEC.

L'organisation fédératrice doit malgré tout être reconstruite comme légitime pour rassembler les divers acteurs, mais aussi définir un périmètre suffisamment large pour intéresser le champ d'actions des structures potentielles.

« *Il faut arriver à avoir un périmètre suffisamment large pour que l'ensemble des acteurs puissent être associés ; mais il va y avoir des enjeux contradictoires qu'il va falloir articuler pour que le projet puisse avoir un sens pour le territoire* » (Chargé de mission, centre d'études).

Il existe plusieurs organismes capables d'animer un projet de GTEC. L'intervention d'une structure plutôt

qu'une autre dépendra le plus souvent des habitudes locales de coopération et de partenariat. Le porteur du projet doit répondre à plusieurs conditions :

– Avoir une légitimité technique et des compétences d'animation, validées par exemple par sa connaissance des besoins de l'entreprise, des perspectives de croissance ou encore des pratiques de recrutement, et avoir su développer un réseau qui facilitera un partage des informations de qualité.

« *Mon successeur devra refaire le réseau. Il faut avoir du réseau, c'est très important pour monter des partenariats et des projets d'envergure* » (Responsable service professionnalisation, OPCA).

« *Je connais très bien les métiers de l'industrie et du coup il y a eu une base commune de langage dans les entreprises qui a été déterminante dans nos échanges* » (Chargé de mission, maison de l'emploi).

– Avoir une crédibilité politique, à la fois portée par les textes réglementaires et/ou par une reconnaissance des acteurs locaux dans ce rôle qui permet de fédérer les nombreux acteurs locaux.

Il n'y a pas aujourd'hui de réponse commune concernant la coordination des actions : le porteur peut être une maison de l'emploi, un OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé), un pôle de compétitivité ou d'autres regroupements d'entreprises (grappes d'entreprises, clusters régionaux, groupements d'employeurs...), une branche professionnelle, une Chambre de Commerce et de l'Industrie (CCI), un Comité de Bassin d'Emploi (CBE)<sup>16</sup>....

Avec la loi de réforme du service public de l'emploi du 13 février 2008, le législateur a instauré un cadre affirmant l'apport des maisons de l'emploi (MDE) en matière de « *développement de la gestion territoriale des ressources humaines* ».

« *La GTEC est inscrite dans le cahier des charges des maisons de l'emploi (MDE) ; c'est donc un axe obligatoire pour les MDE et cela a été le point de départ de notre action GTEC* ». (Chargé de mission, maison de l'emploi).

Les maisons de l'emploi se positionnent dès lors comme une structure légitime pour piloter un projet de GTEC. Aujourd'hui, 227 structures sont labellisées MDE. Elles ont une mission de « *mise en synergie et de coordination des moyens pour la conduite opérationnelle de l'action territoriale* », et se voient ainsi attribuer une mission « *d'ensembliser* ».

Elles prennent le relais des politiques nationales en lien avec les DIRECCTE, et mènent diverses actions

de GTEC selon les besoins. Leurs études et actions concernent tout type de secteurs et n'ont pas vocation à segmenter la population étudiée.

Les pôles de compétitivité<sup>17</sup> se sont également appropriés, notamment depuis 2008, la prospective en matière d'emploi et de formation pour accompagner leurs entreprises adhérentes dans leur stratégie d'innovation. Les 71 pôles labellisés aujourd'hui s'inscrivent dans un paysage complexe de l'intervention territoriale, marqué par l'émergence de la politique de grappes d'entreprises<sup>18</sup>, initiée en 2010, et la coexistence avec les politiques régionales de clusters et autres associations de regroupements d'entreprises, autant d'organisations qui peuvent compliquer la lecture du rôle de chacun.

Malgré cette diversité de structures, les pôles de compétitivité ont acquis leur légitimité pour accompagner leurs membres dans la mise en place de démarches de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. La pertinence de leur intervention dans ce registre repose sur leur capacité à rapprocher les stratégies des acteurs économiques locaux avec les filières de formation initiale et continue établies sur leur territoire. Pour autant, les pôles de compétitivité rencontrent eux-aussi des difficultés à impliquer les entreprises dans leur démarche emploi et compétences, qui plus est dans une logique prospective. « *Les petites entreprises font du coup par coup et sont peu disponibles pour participer à une réflexion organisée et, plus encore, prospective sur ces thèmes. Tous les pôles rencontrent des difficultés pour identifier les besoins de compétences et leur évolution*<sup>19</sup> ».

Mais aujourd'hui, « *un nombre significatif de pôles dispose d'une cartographie des compétences et d'une bonne vision du marché de l'emploi dans son domaine et sur son territoire. Presque la moitié (47%) des organismes de formation et des établissements d'enseignement considèrent que leur adhésion à un pôle a fait évoluer leurs formations ou des modules de leurs formations*<sup>20</sup> ».

17. Créé en 2005, le label pôle de compétitivité est défini par « *l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation sur un territoire donné, engagés dans une démarche partenariale, destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s)* ».

18. Les grappes d'entreprise sont actuellement au nombre de 126. Ces structures datent de 2010, et visent à favoriser l'innovation sous toutes ses formes.

19. Centre d'Analyse Stratégique « *Les pôles de compétitivité, des pôles de compétences ?* » Note de veille numéro 115, novembre 2008.

13. Créé en 1957 par le traité de Rome, le fonds social européen est le principal levier financier de l'Union Européenne pour la promotion de l'emploi. Il soutient notamment des projets visant à favoriser le retour et le maintien dans l'emploi et ceux qui permettent d'adapter les travailleurs et les entreprises aux évolutions économiques. Autre levier de financement, le FEDER. Créé en 1975, le fonds européen de développement régional (FEDER) est un des instruments financiers de l'Union européenne. Sa mission principale est de participer au financement des programmes de développement local présentés par les États membres à la Commission Européenne visant en particulier à réduire les déséquilibres régionaux et l'écart entre les niveaux de développement des diverses régions de l'Union européenne. Le fonds OSEO permet de soutenir financièrement les entreprises sans leur demander de garantie.

14. Le fonds OSEO permet de soutenir financièrement les entreprises sans leur demander de garantie.

15. Le dispositif FNRT a été créé par la convention État-Caisse des dépôts et Consignations-OSEO du 16 mars 2009. Ce dispositif concerne les territoires touchés par des restructurations économiques ne donnant pas lieu à la signature de conventions de revitalisation, soit du fait de la taille de l'entreprise (moins de 1 000 salariés), soit du fait de son incapacité à financer une telle mesure (entreprises en redressement ou liquidation judiciaires). Il accompagne les PME de moins de 10 salariés et les entreprises de moins de 500 salariés dès lors qu'elles ne sont pas détenues par un groupe de plus de 5 000 salariés.

16. Créé en 1982, on recense aujourd'hui environ une cinquantaine de CBE encore en activité aujourd'hui. La quasi-totalité des comités de bassin d'emploi s'inscrit dans une démarche de diagnostic partagé, à travers la mise en place d'observatoires locaux centrés sur l'emploi et la formation pour mieux anticiper les mutations économiques locales.

20. BearingPoint France SAS – Erdyn – Technopolis Group-ITD « *Évaluation des pôles de compétitivité* », synthèse, p. 15, 15 juin 2012

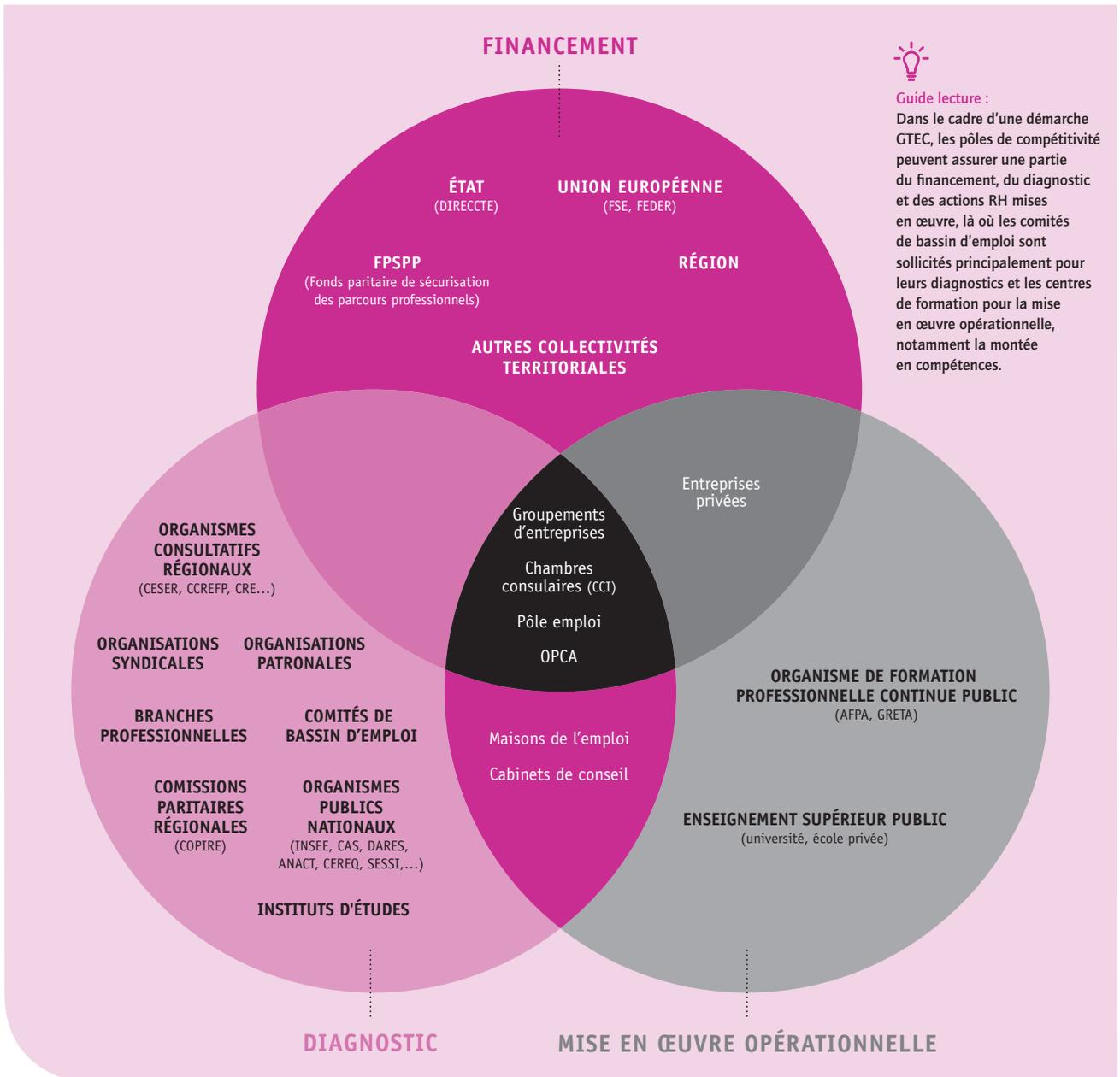
21. Centre de ressources du développement territorial  
« Focus Gestion territoriale des emplois et des compétences », Hervé Dagand, mars 2010.

## ELABORER UN PARTENARIAT ÉLARGI ET COMPLÉMENTAIRE

La GPEC territoriale repose sur un principe de dialogue social territorial, avec la volonté de fédérer le plus grand nombre d'acteurs du territoire autour d'une logique de projets pour l'emploi. « On retrouve au

cœur de ces partenariats deux types d'acteurs : les acteurs de l'entreprise pris au sens large – les employeurs, les organisations professionnelles et les organisations syndicales de salariés – et les acteurs des politiques de l'emploi et de la formation.<sup>21</sup> ». La problématique de l'emploi et des compétences doit reposer sur un socle élargi de partenaires qui émanent du privé et du public et qui partagent une approche commune.

– Figure 2 –  
Acteurs potentiels d'une démarche de GTEC en fonction de leurs rôles



« Le paradigme aujourd'hui, c'est l'action partenariale pour faire rencontrer des gens de la sphère privée et publique qui ont nécessité à se voir et à travailler ensemble » (Responsable formation industrielle, AFPI).

Toutefois, la mise en place d'un partenariat élargi fait face à divers obstacles potentiels. Cinq types de freins sont identifiés par la DGEFP<sup>22</sup> :

– Obstacles stratégiques : les entreprises peuvent refuser de partager des informations sur leurs orientations en ressources humaines pour des raisons concurrentielles ou politiques.

– Obstacles économiques : la conjoncture économique peut empiéter sur la visibilité des entreprises au point de limiter la pertinence de la collecte de certaines informations.

– Obstacles sociologiques : la fragilité structurelle du tissu économique local peut rendre caduque l'intérêt de la mise en place d'une GTEC.

– Obstacles systémiques : il peut y avoir une divergence d'intérêt entre les organisations ou acteurs de l'emploi et de la formation qui contribuent au partenariat.

– Obstacles techniques : par exemple, la complexité pratique liée à des effectifs trop faibles ou à une hyper-spécialisation des compétences du territoire.

« On est sur un projet multi-acteurs qui mélange beaucoup d'acteurs avec un niveau de maturité variable face à ce type de dispositifs et des compétences différentes. On doit fédérer tout cela et ce n'est pas facile. Plus il y a d'acteurs, plus il faut aller les voir, les convaincre, lever les freins, les réticences » (Responsable programme PME, agence régionale de développement).

## UNE DIMENSION SECTORIELLE : ANTICIPER LES BESOINS DANS LES SECTEURS CLÉS ET SUR DES MÉTIERS D'AVENIR

Dans un projet de GTEC, les acteurs font le choix de mener une action au niveau d'un territoire donné, partant du principe que la mobilité géographique entraîne des coûts pour le candidat, liés aux impératifs de vie familiale, du logement ou encore à l'emploi du conjoint. « Un salarié qui perd son emploi préférera souvent changer de secteur d'activité et rester sur son lieu de vie plutôt que déménager pour continuer à

exercer le même métier<sup>23</sup> ». Leurs efforts se concentrent donc sur les secteurs clés et les métiers d'avenir du territoire. Il s'agit alors de déterminer des familles de métiers au sein des secteurs porteurs du bassin d'emploi, parmi lesquels des métiers fragiles et en croissance seront identifiés.

« Lorsqu'il y a un métier fragile il faut identifier les passerelles compétences de ce métier vers tous les métiers identifiés comme porteurs. Cela a demandé une analyse des compétences transférables vers des métiers porteurs » (Directeur, maison de l'emploi)

Les maisons de l'emploi ne sont pas identifiées selon un secteur mais en fonction d'un territoire. Elles peuvent donc naturellement couvrir plusieurs secteurs en fonction des spécificités du bassin, ce qui rend leur intervention cohérente dans le cadre d'une GTEC.

« Le comité de pilotage du projet a rapidement décidé d'ouvrir le projet à d'autres secteurs que le textile, comme les services à la personne, la santé, le bâtiment, l'hôtellerie-restauration, la chimie, la vente et la métallurgie. » (Directeur, maison de l'emploi)

Si les pôles de compétitivité sont le plus souvent associés à une seule région, bon nombre d'entre eux couvrent une même famille sectorielle, ce qui rend d'autant plus pertinent la mise en place de partenariats entre plusieurs pôles de compétitivité au sein d'un même territoire dans le cadre d'une démarche de GTEC. Toutefois, il faut noter que certains pôles de compétitivité impliquent des familles de secteurs et de métiers très diversifiés. C'est par exemple le cas du pôle Industries et Agro-Ressources<sup>24</sup> qui associe plusieurs filières industrielles comme la chimie verte, le bâtiment (production et utilisation des éco-matériaux), la plasturgie (bioplastiques et composites), l'automobile, ou encore le textile.

22. DGEFP « Guide d'action GPEC territoriale : comprendre, agir, évaluer », juin 2010.

23. Centre de ressources du développement territorial « Focus Gestion territoriale des emplois et des compétences » Hervé DAGAND, mars 2010.

24. Le pôle IAR couvre les régions Picardie et Champagne Ardennes.

## UNE DIMENSION PROSPECTIVE : ANTICIPER LES BESOINS EN COMPÉTENCES ET EN EMPLOIS DU TERRITOIRE

Une démarche de GTEC s'accompagne toujours d'une phase préalable d'identification des besoins en emplois et en compétences futurs. « *C'est sur ce registre que les attentes des pouvoirs publics sont les plus fortes*<sup>25</sup> ». Cette anticipation repose sur l'existence de données quantitatives sur l'emploi par secteur et par métier, avec une visibilité sur les besoins à venir de nouvelles compétences, de nouveaux métiers voire de nouvelles formations. Mais, des prévisions solides s'avèrent difficile à obtenir, du fait de la faible visibilité à moyen terme des PME sur leurs carnets de commandes et de leur dépendance vis-à-vis des grands donneurs d'ordre. Par ailleurs, lorsqu'elles existent, les prévisions des grands groupes sont des données stratégiques peu diffusées car confidentielles.

*« Nous avons fait des entretiens auprès de PME représentatifs du pôle pour identifier les problèmes de recrutement à court terme et avoir une idée des besoins prospectifs en main d'œuvre à moyen terme. Nous ne sommes pas allés loin car les acteurs manquaient de visibilité en raison des changements de politiques au niveau des donneurs d'ordre »* (Chargé de mission, centre d'études).

C'est notamment en raison de cette fragilité de l'information déclarée que les observateurs préfèrent parler de prospective au lieu de prévision. La temporalité le plus souvent choisie dépasse les trois ans. La démarche prospective emploi-formation associe des scénarios macro-économiques avec une estimation globale des besoins en recrutement. Elle cherche à déterminer les possibles à partir des tendances de l'environnement direct des territoires, de sorte à définir une stratégie d'action pour bâtir le futur envisagé en fonction des scénarios.

Un travail de pédagogie est parfois nécessaire pour expliquer l'intérêt d'élaborer les tendances possibles. Une fois ce travail réalisé, les entreprises qui acceptent de participer à ce type d'exercice le juge en général plutôt utile, car il leur permet aussi de penser l'avenir et de prendre de la hauteur par rapport à leur quotidien centré sur la performance immédiate.

## LES CADRES EN DEHORS DU CŒUR DE CIBLE ?

Les démarches de GTEC n'ont pas vocation à segmenter la population. Les acteurs privilégient en effet un raisonnement en termes de métiers plutôt qu'en termes de statuts. Toutefois, selon les structures porteuses, l'accent sur une catégorie peut être mis en évidence. Ainsi, si les actions menées par les pôles de compétitivité concernent la plupart des métiers, une attention particulière est accordée sur les métiers liés à la recherche et à l'innovation, qui restent le plus souvent des métiers cadres.

*« Je dirais que la GTEC a tout à fait un sens pour les cadres. Pour le pôle de compétitivité, l'étude portait sur l'évolution et les attentes en termes d'emplois et de compétences des PME qui avaient des salariés cadres et ingénieurs. »* (Chargé de mission, centre d'études).

En revanche, les actions de GTEC, dont celles conduites par les maisons de l'emploi, concernent plutôt des populations moins qualifiées, même si aucun raisonnement en termes de statuts n'est effectué spontanément. Aujourd'hui, dans bon nombre de projets de ce type, les efforts de formation sont plutôt concentrés sur les techniciens, employés ou ouvriers, avec l'idée que les cadres possèdent un bagage de compétences déjà satisfaisant.

*« Dans tous les dispositifs, les cadres sont les parents pauvres de ces dispositifs, car on entend souvent dire que les cadres sont des BAC+5, qu'ils sont déjà formés, et qu'on n'a pas besoin de les former. Il faut plutôt mettre l'accent sur la formation continue, et on s'intéresse plutôt aux techniciens »* (Responsable formation industrielle, AFPI). ●

25. DIRECCTE Languedoc Roussillon  
« GPEC - GPEC territoriale : repères  
pour l'action en Languedoc-Roussillon  
- Article de Philippe CONTASSOT »  
Anticipation, parent pauvre de la  
GPEC, chargé de mission, ARACT LR.

## – LA GTEC : COMPRENDRE POUR AGIR –

Une démarche de GPEC territoriale se décline en trois étapes<sup>26</sup> : il s'agit d'abord d'identifier la problématique et d'analyser la situation des entreprises, pour mettre en œuvre un plan d'action et ensuite, dans un troisième temps, évaluer l'efficacité de ce plan au regard des objectifs.

### LE DIAGNOSTIC : IDENTIFIER LES ATOUTS ET LES HANDICAPS DU TERRITOIRE

Il s'agit d'abord d'étudier les forces et faiblesses du bassin d'emploi au regard des secteurs clés et des tendances qui leur sont associés, au travers des études menées au niveau national par les établissements publics spécialisés dans les études (Pôle Emploi, INSEE, CAS, DARES, CEREQ, SESSI...), les Organismes Paritaires Collectifs Agréés (OPCA), mais aussi avec les travaux conduits par les CARIF-OREF<sup>27</sup>, les organismes consultatifs comme les Conseils Economiques Sociaux et Environnementaux Régionaux (CESER)<sup>28</sup>, les Comités de Coordination Régionaux de l'Emploi et de la Formation (CCREFP)<sup>29</sup>, les Conseils Régionaux de l'Emploi (CRE)<sup>30</sup> ou encore les observatoires des maisons de l'emploi et les comités de bassin d'emploi (CBE). L'étude « Besoin en Main d'Œuvre » (BMO) de Pôle emploi s'avère par exemple être un outil précieux pour dégager des tendances. Au niveau des branches professionnelles, les acteurs locaux s'emparent des informations diffusées par les observatoires prospectifs des branches professionnels<sup>31</sup> lorsque les secteurs sont significativement représentés sur leur territoire.

La méthode vise à établir un tableau de bord, lequel peut reposer sur trois approches :

– Par secteur : il s'agit notamment d'apporter des éléments sur les caractéristiques de l'emploi sur un secteur d'activité. Par exemple, à partir de la source INSEE DADS (déclaration annuelle des données sociales), l'observatoire peut identifier les effectifs salariés totaux des secteurs clés de son territoire, et détermine ainsi le poids du secteur dans la région.

– Par métier : la parution à partir de 2009 des données du recensement de la population (RP) de l'INSEE permet d'affiner les données par métier au niveau de PCS (professions et catégories sociales). La source RP

permet d'établir des pyramides des âges par métier riches d'informations sur les besoins de renouvellement et les âges moyens d'entrée dans la profession. – La création des OREF a permis d'avoir des structures régionales dont l'objectif est d'apporter une réponse « adaptée » de l'offre aux besoins socio-économiques du territoire régional à partir de la confrontation des données de formation professionnelle avec celles de l'emploi.

Cet état des lieux est parfois complété par des études qualitatives spécifiques auprès des entreprises bien sûr, mais aussi auprès des salariés. Ces entretiens approfondis permettent par exemple d'appréhender l'attachement des individus et des entreprises au territoire ou encore de déterminer les raisons des mobilités professionnelles car « *l'ajustement entre offre et demande d'emploi ne dépend pas seulement des lieux de la formation ou de l'accompagnement de la mobilité. Les enquêtes qualitatives, complétées par la confrontation de leurs résultats avec la connaissance des acteurs concernés, sont indispensables aux démarches concernées*<sup>32</sup> ». Les résultats peuvent prendre la forme des référentiels métiers pour informer sur le contenu des postes et les moyens d'y accéder. Les acteurs locaux entreprennent parfois des études quantitatives, souvent complémentaires aux études qualitatives, pour évaluer les tendances.

Le diagnostic interne d'entreprises, autre méthode parfois vue comme une alternative mais également utilisée de manière complémentaire, consiste à étudier les caractéristiques d'une entreprise (comme la pyramide des âges ou les données financières...) Ce travail se concrétise dans le cadre de rencontres avec le dirigeant de la PME, ou avec les responsables des ressources humaines, quand ils existent dans l'entreprise.

« *On regarde les évolutions des métiers, la pyramide des âges, les enjeux en termes de compétences et de technologie employée. En fonction de la stratégie, on regarde les salariés pour lesquels il serait bon de monter en compétences. C'est vraiment une information qu'on obtient avec la compréhension de la stratégie d'entreprise, c'est un diagnostic interne* » (Directeur Management industriel, centre de formation).

Cette phase de diagnostic aboutit à une cartographie des compétences, permettant d'identifier au sein du bassin d'emplois les besoins en ressources humaines. La cartographie peut proposer une typologie regroupée en familles de métiers<sup>33</sup> :

26. DGEFP « Guide d'action GPEC territoriale : comprendre, agir, évaluer », mars 2010.

27. Les centres d'animation, de recherche et d'information sur la formation (CARIF) et les observatoires régionaux emploi-formation (OREF) sont chargés de gérer et de mettre à jour les bases de données statistiques sur l'emploi et la formation, et conduisent des études sectorielles.

28. Les CESER, créés en 1972, élaborent des diagnostics et des études relatives à la question de l'adéquation de l'offre et de la demande au niveau local et concourent par leurs avis à l'administration de la région.

29. Les CCREFP, créés en 2002, sont chargés de réaliser des diagnostics et ont pour mission de favoriser la concertation entre les différents acteurs régionaux.

30. Institué par la loi du 13 février 2008 relative à la réforme de l'organisation du service public de l'emploi, le conseil régional de l'emploi est chargé de veiller à l'organisation territoriale du service public de l'emploi.

31. L'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 a institué les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ). Lors de son rapport rendu fin 2011, le CEREQ recensait 126 OPMQ.

32. ASTREES « La GPEC Territoriale à l'épreuve de la pratique » Jean-Luc Charlot et Jean-Marie Bergère, p. 10, mars 2011

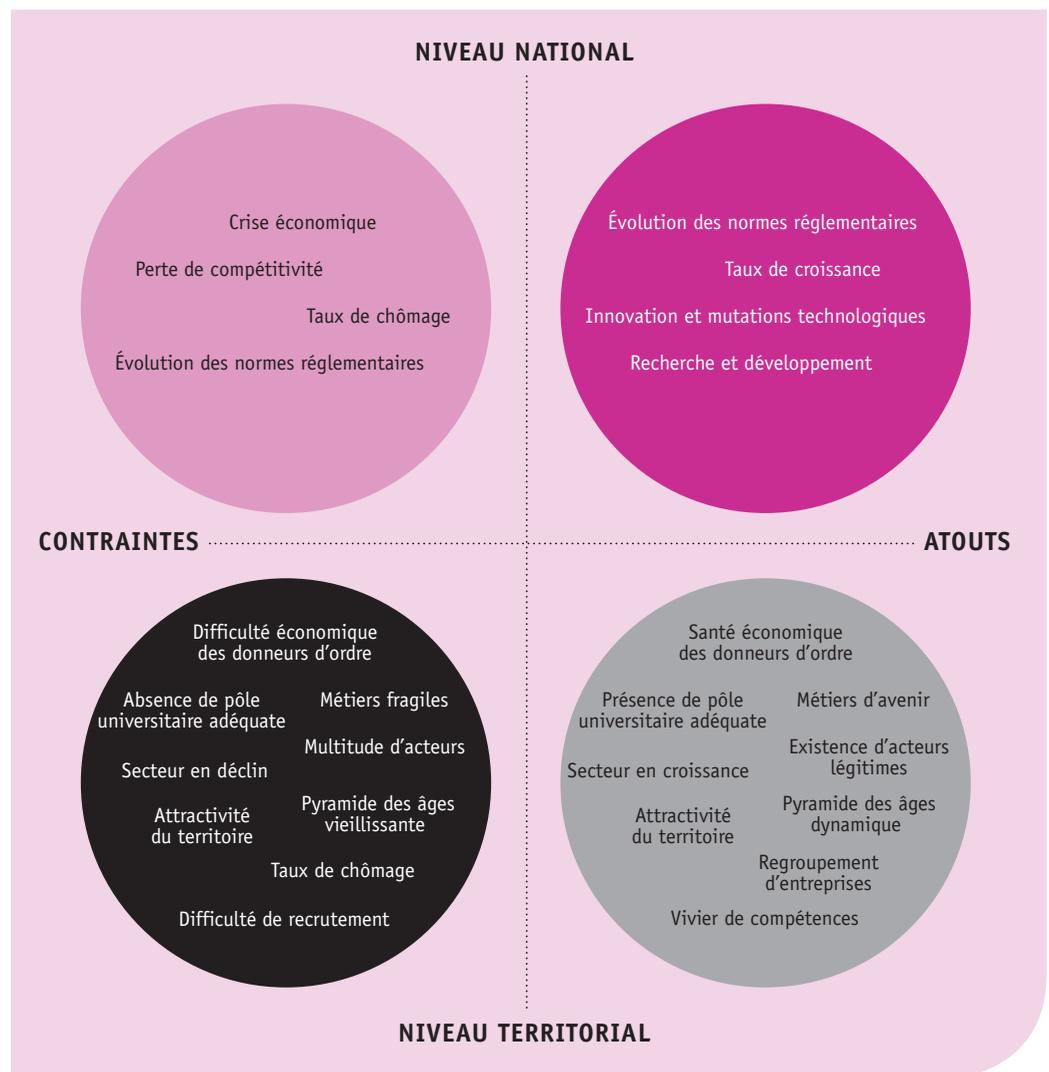
33. DGEFP « Guide d'action GPEC territoriale : comprendre, agir, évaluer », p. 32, mars 2010

- Les métiers en crise, dont l'évolution quantitative est significativement à la baisse,
  - Les métiers stratégiques, qui assurent la pérennité des savoir-faire de l'entreprise vis-à-vis de leurs clients et de leurs fournisseurs,
  - Les métiers en croissance, dont l'évolution quantitative est significativement à la hausse,
  - Les métiers en tension, pour lesquels les recruteurs expriment des difficultés à recruter,
  - Les métiers en mutation, qui connaissent une évolution importante du périmètre de compétences.
- Pour chaque groupement de métiers, il s'agit de déterminer leur nombre et les caractéristiques recensées pour le bassin d'emploi, comme par exemple le nom-

bre et la taille des entreprises, les caractéristiques des effectifs concernés en termes d'âge, de niveau de qualification et d'études.

Tout l'enjeu de cette étape consiste à faire vivre un diagnostic pour favoriser une mise en place d'actions de gestion des ressources humaines. « *Le risque est de se limiter à un constat sans tendre vers un diagnostic orienté action. Il faut donc chercher à passer du "diagnostic statique" au "diagnostic dynamique"*<sup>34</sup> ». Enfin, une fois cette information recueillie, analysée et articulée, il s'agit de la mettre à jour fréquemment pour l'actualiser et la faire corrélée au plus près des évolutions du bassin d'emploi.

– **Figure 3 –**  
Exemple d'indicateurs d'identification des forces et faiblesses d'un bassin d'emploi dans le cadre d'une GTEC



**Guide lecture :**

Le travail de diagnostic permet d'identifier les atouts et les contraintes du tissu économique, au regard des tendances nationales et des spécificités du territoire.

34. DGEFP « Guide d'action GPEC territoriale : comprendre, agir, évaluer », p. 33, mars 2010

## LA MISE EN PLACE OPÉRATIONNELLE : FAVORISER LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES

La phase de construction des actions est déterminante puisqu'elle définit les missions et le rôle de chaque partenaire, le mode de pilotage, le budget qui sera associé et les actions qui seront engagées. Toute démarche de GTEC s'organise ensuite autour d'un comité de pilotage et d'un comité de suivi technique.

Le plan d'action peut notamment prévoir :

- La mise en place d'actions de promotion des métiers (site Internet, forums métiers...) pour informer sur les opportunités présentes dans le bassin,
- Des plateformes mobilités pour aider les salariés en poste, qui désirent évoluer pour prévenir le risque de disparition de leur emploi, à rechercher de nouvelles voies. Le rôle de la plateforme consiste alors à aider à formuler un projet crédible au regard de leurs possibilités (diagnostic personnalisé) et des perspectives offertes par le marché de l'emploi (diagnostic territorial). Elle contribue ainsi à favoriser une gestion fluide des éventuels sureffectifs en amont ou en substitution de licenciements contraints.

Notons que des dispositifs comme les CSP, les POE<sup>35</sup>, ou des bilans de compétences sont des moyens parmi d'autres pour accompagner ces mobilités.

A titre d'exemple, le cas du projet « 6 000 compétences pour l'Estuaire » est une bonne illustration du poids du contexte économique au moment où se met en place des actions : une plateforme multi-objectif de formation avait été mise en place dans le cadre du projet « 6 000 compétences pour l'estuaire » déployé dans le bassin d'emploi de Saint-Nazaire, autour des donneurs d'ordre industriels tels que DCNS, STX et Airbus. Avant la crise de 2008, et pour faire face à des carnets de commande importants, l'industrie des chantiers navals et de l'aéronautique de ce bassin avaient initié une plateforme de formation pour adapter les compétences des candidats aux métiers où des besoins étaient recensés. Différents acteurs d'accompagnement du développement économique territorial avaient été mobilisés pour financer ces programmes de formation : le Conseil régional pour les demandeurs d'emplois non-indemnisés, Pôle Emploi pour les demandeurs d'emplois indemnisés, les OPCA pour les salariés et l'AGEFIPH pour les travailleurs handicapés. Ce projet a été contrarié par la crise éco-

nomique qui a modifié l'ampleur initiale du carnet de commandes et a donc contraint les acteurs à changer le projet initial.

- La mise en place de coopération inter-entreprise pour mutualiser la gestion des ressources humaines. C'est dans ce sens-là qu'agissent notamment les groupements d'employeurs<sup>36</sup>.

On peut également citer d'autres mesures qui s'inscrivent dans le cadre d'une GTEC :

- Le dispositif Alizé<sup>37</sup> encourage les grandes entreprises d'un bassin d'emploi à s'impliquer sous forme d'apport en compétences aux petites et moyennes entreprises avec le concours des partenaires publics locaux.
- Cette coopération inter-entreprise peut aussi être la résultante d'accords de branches. C'est ainsi qu'a été élaboré l'accord national de la métallurgie du 7 mai 2009 intitulé « mesures d'urgence en faveur de l'emploi » qui favorise les dispositifs d'activité partielle et de prêt de main d'œuvre.

## DES PROCÉDURES D'ÉVALUATION VARIABLES

La question de l'évaluation repose sur la définition de son objectif initial, des dispositifs mis en place et des acteurs qui ont contribué au projet. L'évaluation se fait tout au long du projet de façon à ajuster les actions, le cas échéant.

« L'objectif global de la démarche vise à diminuer le nombre d'emplois fragiles mais cet objectif s'inscrit sur le long terme. L'évaluation se fait chemin faisant » (Directeur, maison de l'emploi).

Le souhait des acteurs de réaliser une évaluation, comme par exemple sur le devenir des stagiaires est largement partagé, mais chacun reconnaît également les obstacles inhérents à la démarche :

- L'obstacle stratégique : la plupart des conseils régionaux demandent aux organismes de formation d'interroger les stagiaires formés quelques mois après leur sortie de formation. Pôle emploi réalise également ce type d'enquêtes. La diversité des acteurs potentiels pour les évaluations (Conseils régionaux, Pôle emploi, OPCA, mais également les services de l'Etat..) multiplie les indicateurs et donc les sources d'information.

35. Les Contrats de sécurisation professionnelle (CSP) et les Préparations Opérationnelles à l'Emploi (POE) sont deux exemples de dispositifs qui permettent d'accompagner la montée en compétences pour changer de métier et/ou de secteur. D'une durée maximale de 12 mois, le CSP, instauré par la loi du 28 juillet 2011, permet au salarié de bénéficier d'un parcours de retour à l'emploi personnalisé incluant des mesures d'accompagnement et d'orientation, des formations, ou encore des périodes d'immersion en milieu professionnel... La POE individuelle, instaurée par la loi du 24 novembre 2009, permet à un demandeur d'emploi de bénéficier d'une formation nécessaire à l'acquisition des compétences requises pour occuper un emploi correspondant à une offre déposée par une entreprise auprès de Pôle Emploi.

36. Créé en 1985, le groupement d'employeurs, est une association loi 1901 qui permet aux entreprises de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter.

37. Lancé en 1998 par ASTREES (Association Travail Emploi Europe Société), Alizé est un programme territorial qui vise à impliquer les grandes entreprises sur leur territoire d'implantation en dehors de toute phase de restructuration. Il leur propose d'accompagner les PME/PMI de leur bassin d'emploi ayant un projet de développement.

« Concrètement ce sont plutôt les OPCA qui peuvent faire un recensement des bénéficiaires, mais il est difficile d'avoir des données globales ». (Directeur, maison de l'emploi)

– L'obstacle technique : l'information s'obtient par la réalisation d'une enquête déclarative, qui implique la non exhaustivité des réponses, et la faiblesse parfois de ce taux de réponses peut fragiliser la pertinence des résultats.

Plus globalement, toute entreprise d'évaluation commune au niveau national sur le devenir des stagiaires peut présenter deux effets non souhaités :

– Une certaine sélectivité des publics suivis, au détriment des personnes les plus fragilisées sur le marché du travail,

– Une hiérarchie des réussites et donc des échecs, avec un risque de stigmatisation de certains territoires.

Toutefois, le devenir des stagiaires de formation n'est pas le seul indicateur permettant de valider la pertinence des dispositifs. Le guide d'action GTEC<sup>38</sup> présente les principales méthodes d'évaluation possibles :

– L'élaboration des enquêtes de satisfaction sur l'intérêt des dispositifs mis en place,

– Les indicateurs quantitatifs pour évaluer l'ampleur du dispositif (nombre de personnes et d'entreprises concernées...)

– Les indicateurs permettant d'évaluer l'impact sur l'adéquation offre / demande de travail émanant de Pôle emploi,

– Les indicateurs pour évaluer l'impact sur l'employabilité des ressources humaines du territoire.

En même temps, la dimension partenariale inhérente à une GTEC permet une valeur ajoutée qui, sans être directement quantifiable, permet le partage d'informations, quand auparavant, les projets de chacun étaient trop souvent cloisonnés.

« Quand on pense indicateur, on pense à un résultat qui se mesure objectivement avec thermomètre. Mais l'essentiel est invisible aux yeux des hommes ; quand on est sur des approches GPECT, il y a nécessité à ce que les acteurs se rencontrent et échangent de l'information ; ça n'a pas de prix et ce ne peut pas être mesurable » (Responsable formation industrielle, AFPI) ●

38. DGEFP « Guide d'action GPECT : comprendre, agir, évaluer », juin 2010

## – LA GTEC : UN ENJEU DE COMPÉTITIVITÉ POUR LES ENTREPRISES –

39. « L'action collective, c'est un savant mélange entre un accompagnement individuel par un consultant en intra-entreprises et des sessions de travail inter-entreprises avec une spirale de rencontres avec d'autres entreprises qui sont dans la même situation pour échanger sur leurs problèmes communs sur une thématique particulière (stratégie, commercial... ). Tout cela se fait avec un processus très structuré avec une phase de démarrage avec un séminaire, diagnostic, de fixation d'objectifs, d'accompagnement, d'actions, de formation collective, de formation intra sur un temps déterminé... avec des rôles et des acteurs identifiés dès le départ avec le pilote de progrès, le chef d'entreprise, le consultant, le chef de projet de la MOE qui pilote l'action... chacun a un rôle bien déterminé pour que tout s'orchestre harmonieusement ». (Directeur Projet industriel, agence régionale).

40. C'est notamment l'objectif de l'association PACTE PME, dont les actions visent à accompagner des PME fournisseurs des grands comptes à fort potentiel pour qu'elles deviennent des ETI.

La GTEC consiste aussi à aider les entreprises à maintenir, voire à accroître leur performance. Toutefois, tous les entrepreneurs ne perçoivent pas spontanément l'intérêt de partager une réflexion prospective en matière de compétences. A défaut de service de ressources humaines, ce sont les responsables de PME eux-mêmes qui prennent en charge cet aspect, et, ne voient pas l'utilité d'aller plus loin que les « *basiques* » en matière de ressources humaines. Leur stratégie est souvent dictée par la nécessité immédiate du résultat et de leurs carnets de commande.

« La GPEC, ce n'est pas concret ; dans la grande majorité des structures, c'est le patron qui détermine la gestion de l'emploi et des compétences. Et souvent ça se résume à "j'ai de la charge je recrute des intérimaires, j'ai moins de charge je ne recrute pas" » (Responsable formation industrielle, AFPI).

### – LE CAS DU DISPOSITIF DINAMIC ENTREPRISE : UN OUTIL DE COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES –

Depuis plus d'une décennie, plusieurs initiatives dans le secteur de l'industrie sont conduites pour accroître la compétitivité des entreprises. Ces projets consistent notamment à accompagner les PME dans le cadre d'une action collective<sup>39</sup>. Il s'agit de les aider dans leur développement pour assurer leur pérennité, mais aussi, selon les projets, à les rendre moins dépendant des grands donneurs d'ordre sur un même bassin, ou à les aider à devenir des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI)<sup>40</sup>. Dans ce type d'actions, la dimension prospective en matière de gestion des ressources humaines est abordée comme une des résultantes des objectifs économiques à atteindre.

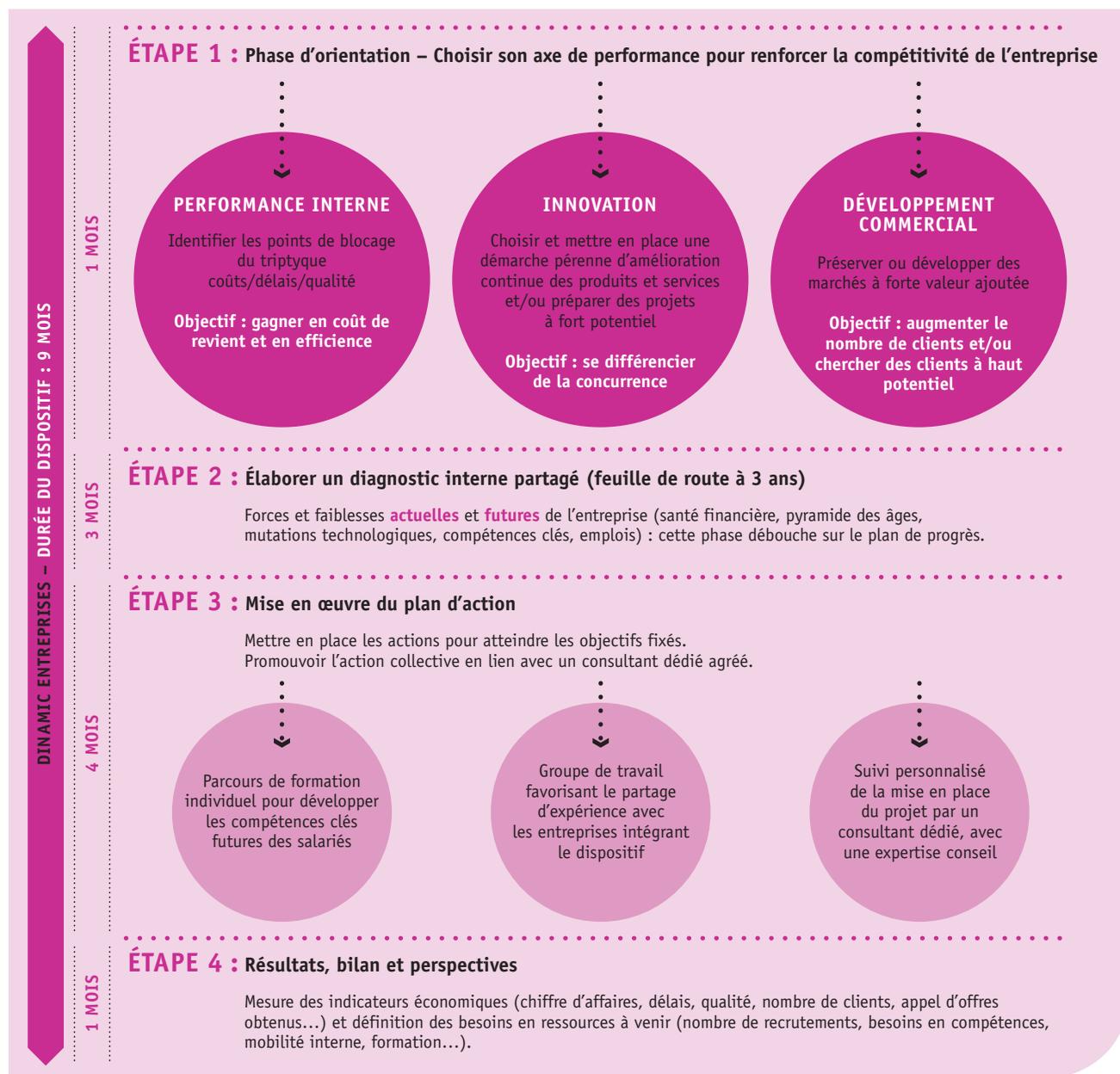
« Si on rentre par la porte GPEC RH, une entreprise sur deux ne comprend pas. En revanche, c'est dans la valorisation des enjeux et une fois qu'on est clair sur la stratégie de l'entreprise, on peut parler des moyens

d'actions qui peuvent être de la compétence, de l'employabilité ou organisation ». (Directeur Management industriel, centre de formation).

Avoir un angle d'entrée clairement axé sur les résultats opérationnels et sur une durée déterminée (en général moins d'une année), permet à l'entreprise de voir rapidement dans quelle mesure le projet va lui permettre de gagner en compétitivité. Dans un

contexte marqué par l'incertitude, tout particulièrement dans le secteur industriel, ce type d'accompagnement partagé, en vue d'une amélioration de la performance économique, est plutôt apprécié. Ce sont d'abord les régions et l'État qui manifestent un intérêt pour ce type de dispositifs, car ils y voient une réponse aux enjeux de compétitivité des entreprises de l'industrie.

– Figure 4 –  
Exemple de dispositif d'action collective : DINAMIC ENTREPRISES



« Après la première expérience réussie en Pays de la Loire, ce sont la région et l'Etat qui sont revenus vers nous pour que l'on mette en place ce même dispositif dans les régions Picardie et Nord-Pas-de-Calais ». (Directeur Management industriel, centre de formation).

DINAMIC ENTREPRISE<sup>41</sup> est un exemple de ce type de dispositifs. Il se réalise avec l'appui des Chambres de Commerce et de l'Industrie.

L'outil se construit en 4 étapes :

- La première permet de définir l'axe de développement le plus pertinent pour l'entreprise entre l'innovation, le développement commercial ou la performance interne des entreprises participantes.
- La seconde vise à définir les forces et faiblesses actuelles et futures de l'entreprise, à partir d'un diagnostic interne sur mesure.
- La mise en place d'actions se traduit ensuite par un programme d'action collective qui vise à répondre aux objectifs initiaux.

– La dernière étape repose ensuite sur la mesure du résultat et la définition des mesures à poursuivre, sachant que ce dispositif dure 9 mois.

Chacune de ces étapes est suivie par des conseillers de la Chambre de Commerce et de l'Industrie et un ou plusieurs pilotes de projets internes à l'entreprise. Ce type d'actions permet de révéler des compétences, mais aussi de prévoir des besoins en main d'œuvre des entreprises participantes. Pour les protagonistes du dispositif, cette articulation entre ressources humaines et résultats opérationnels exprime la plus-value de la démarche.

« Grâce à ce dispositif, le nombre d'entreprises qui ont pris conscience qu'il fallait un ingénieur ou un directeur commercial ou quelqu'un qui anime la force de ventes, a augmenté. Ce projet favorise la prise de conscience de l'apport de compétences stratégiques » (Directeur Management industriel, centre de formation). ●

41. Cet outil a notamment été déployé dans les Pays de la Loire, en Picardie, ou encore en Nord-Pas-de-Calais. Parmi les autres dispositifs d'action collective dans les secteurs de l'industrie et des services à l'industrie, on peut citer en région Rhône-Alpes l'expérience intitulée « Performance PME ».

## – EN CONCLUSION –

### UN NOUVEAU POSITIONNEMENT POUR LES RÉGIONS ?

Aujourd'hui, les protagonistes regrettent souvent que les démarches GTEC soient mises en place lorsque des difficultés d'un établissement et/ou d'un secteur sont constatées au sein d'un bassin d'emploi. Le volet curatif de la GTEC conduit notamment à la mise en place d'une cellule inter-entreprises de reclassement qui permet d'engager le travail de reclassement en cas de mise en œuvre d'un plan de sauvegarde pour l'emploi. Il y a donc encore beaucoup à faire en termes de pédagogie pour convaincre de l'intérêt d'agir préventivement et de mettre en place des démarches de GTEC sans attendre d'éventuelles difficultés économiques et sociales du bassin.

« À la suite de la fermeture d'une usine sur notre territoire, l'un des syndicats de l'entreprise est venu nous dire qu'il était dommage que cette restructuration n'ait pas été anticipée. On aurait pu mettre en place des formations pour que les personnes licenciées valorisent leurs compétences sur le territoire » (Directeur, maison de l'emploi)

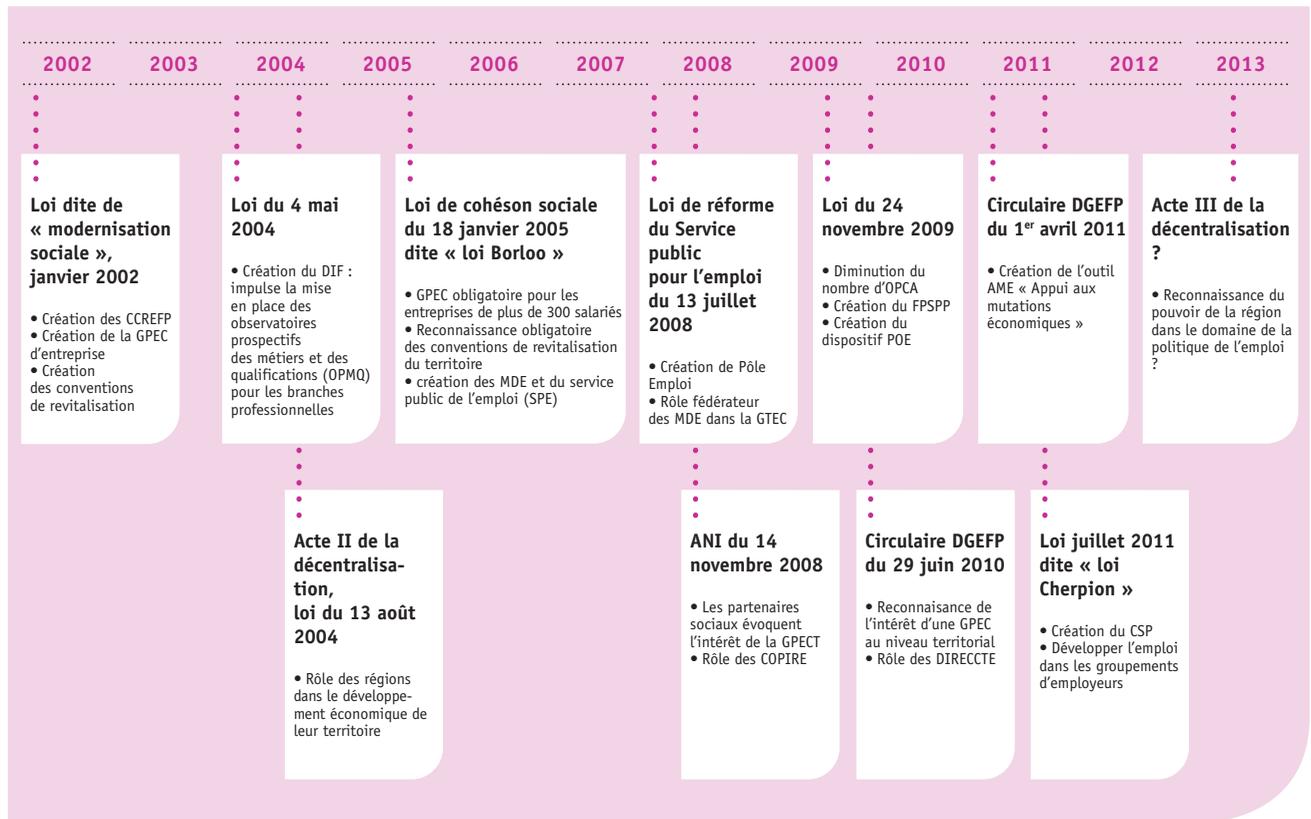
Les acteurs légitimes de la GTEC apparaissent foisonnants, du fait notamment d'une sédimentation de textes (lois et accords), ce qui rend difficile la lisibilité et la coordination des actions.

En juillet 2012, le nouveau gouvernement a souligné dans la feuille de route de la conférence sociale l'importance de l'action territoriale pour la sécurisation des trajectoires professionnelles. L'acte III de la décentralisation<sup>42</sup> prévu pour le début d'année 2013, dont les grandes lignes ont été dévoilées le 5 octobre 2012 par le Président de la République, devrait modifier le contexte actuel. Il est en effet programmé de déléguer aux régions le pilotage des politiques de l'emploi, de la formation et du soutien aux PME sur leur territoire. La bonne articulation entre ces missions et celles des acteurs actuellement en place déterminera la pertinence des futures politiques publiques territoriales dans lesquelles s'inscrivent les démarches de GTEC. ●

42. L'acte 3 fait référence au 3ème volet législatif de la décentralisation, après les deux premières lois : La loi Defferre promulguée le 2 mars 1982 et la loi du 13 août 2004.

– Figure 5–

Bilan chronologique des principaux textes réglementaires liés à la GTEC depuis 2002



Source : Apec, 2013

–  
**MÉTHODOLOGIE**  
–

Ce travail s'est appuyé sur une recherche documentaire visant à dresser un état des lieux de la Gestion Territoriale de l'Emploi et des Compétences (GTEC). Il a ensuite été complété par des entretiens qualitatifs réalisés auprès d'une douzaine d'acteurs directement impliqués dans des dispositifs liés à la GTEC.

Les personnes interrogées représentent plusieurs types structures : maison de l'emploi, centre de formation professionnelle continue, OPCA, agence régionale, établissement public administratif.

# – LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes de l'enseignement supérieur, des cadres et des entreprises. Le département Études et Recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr) > rubrique *Marché de l'emploi*

© Apec, 2013

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

*Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).*



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

MARS 2013

L'étude a été réalisée par le pôle Études externes du département Études et Recherche de l'Apec : Maïmouna Fossorier, responsable du pôle Études externes  
David Alibert, chargé d'études

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**  
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

**CENTRE DE RELATIONS CLIENTS**  
0810 805 805\*  
DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H  
\*prix d'un appel local