

VOUS AVEZ DIT GPEC-T ?
Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans une approche Territoriale

RESTITUTION DES APPRENTISSAGES DES
« ATELIERS DE LA GPEC-T »
mai 2011 – janvier 2012

INTRODUCTION

Ce document est une invitation à cheminer avec nous ou à refaire le chemin pour ceux et celles qui ont participé aux ateliers de la GPEC-T. La proposition est de mettre en évidence quelques points clés pour traiter un processus de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans une approche Territoriale.

Ce document est fait pour

- **Garder la mémoire du travail des ateliers 2011**, mais en prenant de la hauteur. La pensée se construit en marchant et s'ancre dans le terrain.
- **Rassurer : la GPEC-T est possible**
 - émergence de points clés utilisables pour la démarche. Grâce aux ateliers, on passe d'une idée vague et théorique à la représentation d'une démarche GPEC-T et à l'identification de nombreuses actions concrètes;
 - invitation à entrer dans une pratique qui dynamise l'action. Bâtir en amont un dispositif trop ficelé pourrait aggraver la complexité déjà inhérente à la GPEC-T et bloquerait l'action des entreprises.
- **Donner des repères pratiques** pour que la GPEC-T soit possible concrètement :
 - s'accorder le temps de la lecture de la complexité pour prendre en compte les enjeux parfois contradictoires des entreprises et des territoires;
 - travailler avec les entreprises et les placer au cœur des dispositifs; veiller à ce que leurs préoccupations de Ressources humaines soient le moteur de la dynamique GPEC-T;
 - travailler ensemble et articuler le travail dans les entreprises avec des acteurs locaux;
 - baliser la démarche : un cheminement avec ses étapes et ses schémas pour se représenter une progression.

SOMMAIRE

PAGE 03	VOUS AVEZ DIT GPEC TERRITORIALE ? QUELLES DÉFINITIONS ? UN EXEMPLE ISSU DES ATELIERS 2011
PAGE 04 & 05	LES ENJEUX DE LA GPEC-T : DES CROISEMENTS NÉCESSAIRES
PAGE 06 À 09	TRAVAILLER ENSEMBLE : UNE DOUBLE ARTICULATION ENTRE ENTREPRISES ET ACTEURS
PAGE 09 À 13	LA VAA : VISION, ACTION, ANCRAGE ; TROIS TEMPS POUR AGIR
PAGE 14	SE FAIRE UNE IDÉE D'ACTION CONCRÈTES, Y COMPRIS POUR FAIRE FACE AUX CRISES
PAGE 15	EN CONCLUSION, REDONNER UNE PLACE AU DIALOGUE SOCIAL DANS UN TERRITOIRE VIVANT
PAGE 16	LES PARTICIPANTS AUX ATELIERS DE LA GPEC-T 2011-2012

Ont contribué à l'élaboration de ce document

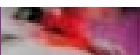
Pour Aravis : Carine Belin, Jérôme Bertin, Élodie Lhermie, Françoise Luce-Teffaud, Odile Maurice-Desbat, Chantal Prina

Pour l'Anact : Vincent Mandinaud

Pour ART-Dev : Stéphane Michun

VOUS AVEZ DIT GPEC TERRITORIALE ?

EXEMPLE



Le Boulonnais : la GPEC-T un outil de gestion de crise ?

Pour aider les PME en crise, les acteurs du Territoire de Boulogne ont décidé de mettre en place une « Plateforme Emploi-Mutations Économiques » (PEME). Cette plateforme réunit un large panel d'acteurs socio-économiques organisés en 3 cercles :

- Des « capteurs » chargés d'identifier les entreprises à aider. Formés pour conduire des diagnostics, ces capteurs sont des consulaires, des Opca, des agents de la Maison De l'Emploi et de la Formation, etc.
- Des « experts » chargés d'apporter un conseil aux entreprises. D'abord stratégique et économique, ce conseil se décline en expertise RH autour des questions de management, de compétences, de recrutement, de fidélisation, etc. Ces experts sont issus des agences de développement économique, d'Aract, etc.
- Des « orienteurs ». Les résultats des diagnostics et du conseil alimentent une base de données qui recense les besoins des entreprises et permet une gestion territorialisée de ces besoins. Les types d'entreprises, secteurs et métiers à risques ou en tension sont repérés. Ce travail permet d'orienter l'action et de coordonner les ressources de l'ensemble du territoire.

Peu à peu se construit une véritable stratégie « Emploi – Formation » sur le territoire. Cette stratégie se nourrit des enjeux économiques mais aussi RH (la qualité de vie au travail étant vue comme un des moyens d'attractivité et d'intégration) et de l'aménagement du territoire (la question des mobilités géographiques est abordée comme étant un facteur de sécurisation des parcours professionnels).

QUE NOUS APPREND L'EXPÉRIENCE DU BOULONNAIS POUR DÉFINIR LA GPEC-T ?

La GPEC-T part des entreprises

C'est en prenant en compte les besoins actuels, au regard des situations économiques des entreprises que se construit une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les entreprises du territoire. Toute action de GPEC-T doit donc organiser l'identification et la traduction de ces besoins en associant de multiples partenaires et en outillant des « capteurs » avec des outils communs.

La GPEC-T est à la croisée de différentes dimensions et acteurs

Elle se définit en articulant enjeux économiques, enjeux d'emploi et de formation, enjeux RH, aménagement du territoire, etc. De la même façon, la GPEC-T associe différents partenaires dans une gestion de projets qui permet de fédérer les forces et d'articuler des ressources pour trouver des effets de leviers. Dans le Boulonnais, plus de 17 organismes participent à l'action, chacun dans son rôle.

La GPEC-T repose sur une vision, une stratégie territoriale qui se construit dans le temps, par un processus d'apprentissage, à partir du partage d'expériences

Dans le Boulonnais, l'analyse des résultats de la base de données, mais aussi l'évaluation partagée des actions a permis aux acteurs de mieux comprendre collectivement les enjeux de leur territoire et d'orienter leurs outils. La démarche n'a pas forcément créé de nouveaux dispositifs, mais elle a organisé les moyens existants en donnant une place à chacun.

OUTIL



La GPEC-T, c'est

- une plus-value des actions collectives territorialisées par rapport à des interventions individualisées ;
- des personnes, des acteurs, qui conduisent ensemble des projets, qui constituent des instances, qui deviennent collègues collaborateurs. C'est un construit social, des choses à réinventer, à géométrie variable, en fonction des projets... C'est une capacité à réagir face aux événements externes. C'est une progressivité de la démarche dont la simplicité ouvre des possibles.

C'est aussi

- une gestion = un partage d'informations, une organisation et des décisions collectives ;
- une projection dans l'avenir ;
- un travail sur les potentiels, les besoins, un accompagnement des évolutions dans les entreprises des emplois et compétences ;
- un travail pour le bien commun du territoire.

La GPEC-T, ce n'est pas

- une action prédéfinie, fondée sur un modèle unique, laissant peu de place à l'apprentissage des acteurs.

LES ENJEUX



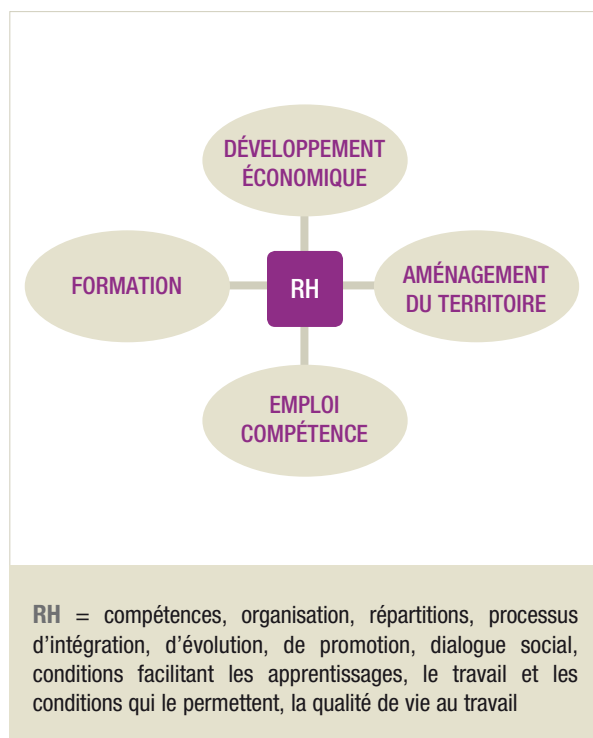
LES ENJEUX DES DÉMARCHES DE GPEC-T SONT MULTIPLES, COMPLEXES, DIFFICILEMENT COMPATIBLES

Se trouvent par exemple en tension

- la gestion de l'urgence (court terme, gestion de crise) pour faire face à des situations de reconversion, et la gestion dans la durée des formations qui à plus long terme apporteront des compétences nouvelles (long terme, anticipation) ;
- les points de vue des partenaires sociaux salariés (sauvegarde des emplois) et patronaux (sauvegarde des entreprises et plans de « performance/compétitivité », voire plan de récession) ;
- la gestion fine des ressources humaines dans chaque entreprise et la gestion globale des besoins en compétences dans le territoire ;
- les dispositifs en faveur de l'économie pas toujours coordonnés à ceux de l'emploi.

Pourtant, la GPEC dans le territoire ne peut se faire en excluant une partie du tableau. Il s'agit bien, pour conduire ces démarches, d'accepter la complexité d'où la nécessité d'une confrontation des points de vue de tous les acteurs, y compris ceux des entreprises.

Ce sont des actions différentes, mais coordonnées, dans des durées différentes, qui répondront aux enjeux contradictoires.



Ainsi, la GPEC-T est entendue comme une démarche globale de soutien aux ressources humaines où l'enjeu principal est de rapprocher les différents préoccupations d'un territoire selon quatre champs bien identifiés. **Le champ de l'économie**, (développement d'activités ou mesures pour enrayer les effets des plans sociaux ou fermeture d'entreprises). **Le champ de l'aménagement et du développement territorial** (implantation de nouvelles entreprises, urbanisme, gestion des friches industrielles). **Le champ des emplois et des compétences** (les emplois, les populations, leurs potentiels, leurs besoins, leur disponibilité, les écarts avec les besoins des entreprises, les manques d'emplois...). **Le champ de la formation** (les dispositifs et moyens de développement, de qualification, leur utilisation...).

L'articulation, entre les champs, entre des acteurs très divers dans leurs métiers, responsabilités, organisations et appartenance, est la marque de fabrique GPEC-T. La démarche n'est pas un cumul d'actions éparpillées. La plus-value est l'inscription dans un schéma, qui permet des hypothèses, autorise la confrontation des points de vue, ose questionner les actions et leur utilité.

La confrontation des points de vue encourage les acteurs car elle permet d'inventer des possibles. Cela met l'accent sur un véritable diagnostic à discuter, à partager, qui resserre les acteurs autour d'une analyse. Les liens sont à construire. Le diagnostic mérite de lever les fausses évidences qu'il faut interroger à chaque fois. Il s'agit de rendre explicite les préoccupations communes qui doivent être travaillées.

EXEMPLE

Enjeux au carrefour des besoins des entreprises et de ceux d'un territoire : la plateforme de mobilité du textile « Acte »

Partant d'un constat général sur la situation des entreprises du textile et de l'avis du comité stratégique prospectif du textile (CSP), l'organisation professionnelle, à l'époque le Forthac, aujourd'hui Unitex, bâtit un dispositif de GPEC.

Le premier enjeu était d'arrêter les fermetures des petites entreprises. À présent, il est de relancer et de rendre attractive la branche pour un repositionnement des PME.

Se dessinent aussitôt plusieurs enjeux

- pour les salariés : repousser le risque de licenciement et de chômage durable. D'autant que certains d'entre eux n'ont eu qu'une expérience d'opérateurs dans le textile ;
- pour les dirigeants : sauvegarder et développer des compétences rares qui font la force, la valeur, la possible pérennité des entreprises. En effet, les salariés ayant des compétences dans le textile ont tendance à quitter le territoire.

Ces deux enjeux ne sont pas du même ordre et ne requièrent pas les mêmes durées d'action. Comment les salariés peuvent-ils développer les compétences rares qu'ils n'ont pas été amenés à développer ? Quelle nouvelle organisation pour cela ?

S'ajoutent d'autres enjeux

- la correspondance des diagnostics du Forthac avec ceux de chaque TPE ou PME. Que disent les dirigeants de leurs besoins mais aussi de leurs moyens (information, mobilisation pour une action, capacité à former, à transformer leur organisation...) ?
- la mobilisation des acteurs de l'emploi qui apporteront les moyens, le temps, de se rapprocher des entreprises, d'animer et mettre en œuvre ce projet d'envergure ;
- l'anticipation qui sous-entend une projection dans l'avenir et une gestion inter entreprise et territoriale à la fois des mobilités et des qualifications. L'avenir concerne les acteurs locaux, la dynamique à construire, le partage du projet, sans quoi, il n'y aura pas de portage, pas d'accord sur le travail à réaliser, pas d'action.

La démarche très cohérente et justifiée doit se travailler en prenant en compte tous ces enjeux. C'est-à-dire, travailler à plusieurs niveaux, échanger, coordonner des temporalités décalées.

DANS CET EXEMPLE DE MOBILITÉ, LES ENJEUX SONT NOMBREUX ET LES TENSIONS DOIVENT ÊTRE RÉSOLUES POUR QUE L'ACTION EXISTE ET QUE CHACUN Y TROUVE UN BÉNÉFICE

Se posent les questions

- de diagnostic des diverses situations d'entreprises : comment sont repérés les besoins d'évolution dans les entreprises ? Si certaines évolutions sont nécessaires, cela incite l'instauration d'un certain nombre de formations, initiales et continues. Mais alors, comment s'accordent les temps de repérage et de mise en place ?
- des apprentissages des salariés mais aussi des acteurs qui construisent, accompagnent, contribuent à l'action : il s'agit que les acteurs locaux (aujourd'hui accompagnateurs « d'individus ») s'organisent pour transmettre l'expérience aux autres acteurs locaux, aux instances organisées, au comité stratégique... pour faire évoluer la dynamique enclenchée vers une GPEC-T ;
- de l'articulation entre les projets individuels et les besoins des entreprises car ils ne sont pas toujours compatibles. Les acteurs du territoire doivent prendre en compte cet autre objet de tension. Comment l'émergence d'un projet individuel peut-il s'accompagner dans une action utile à tous ? Comment accompagner des évolutions vers d'autres secteurs d'activité pour préserver l'emploi ? Comment renforcer l'attractivité du territoire alors que les activités ne correspondent pas aux savoir-faire locaux ? Comment renforcer l'attractivité des entreprises pour éviter le départ des salariés les plus formés.

Les partenaires sociaux alertent sur des risques à considérer, comme le poids de la formation pour une TPE, les risques de licenciement suite à une mobilité, la difficulté pour certains salariés à modifier complètement leur savoir-faire...

Travailler sur les mobilités c'est prendre en compte la spécificité des entreprises, de leurs réseaux, des diverses populations, du marché du travail, des demandeurs d'emploi, du dialogue social. Organiser les mobilités peut devenir une plus-value du territoire. Son identité se définit, au carrefour d'enjeux multiples et changeants.



La confrontation des champs de l'économie et de l'emploi et de la formation est un point clé de faisabilité des démarches GPEC-T

La démarche de GPEC-T est-elle mise en place pour répondre

- aux demandes de compétences des entreprises d'un territoire ?
- aux entreprises en risque de rupture d'emploi ?
- aux besoins d'attractivité des entreprises et des métiers (attractivité des salariés de par les conditions de travail et d'emploi, attractivité de nouveaux donneurs d'ordre, d'entreprises de service) ? De tout cela !

TRAVAILLER ENSEMBLE

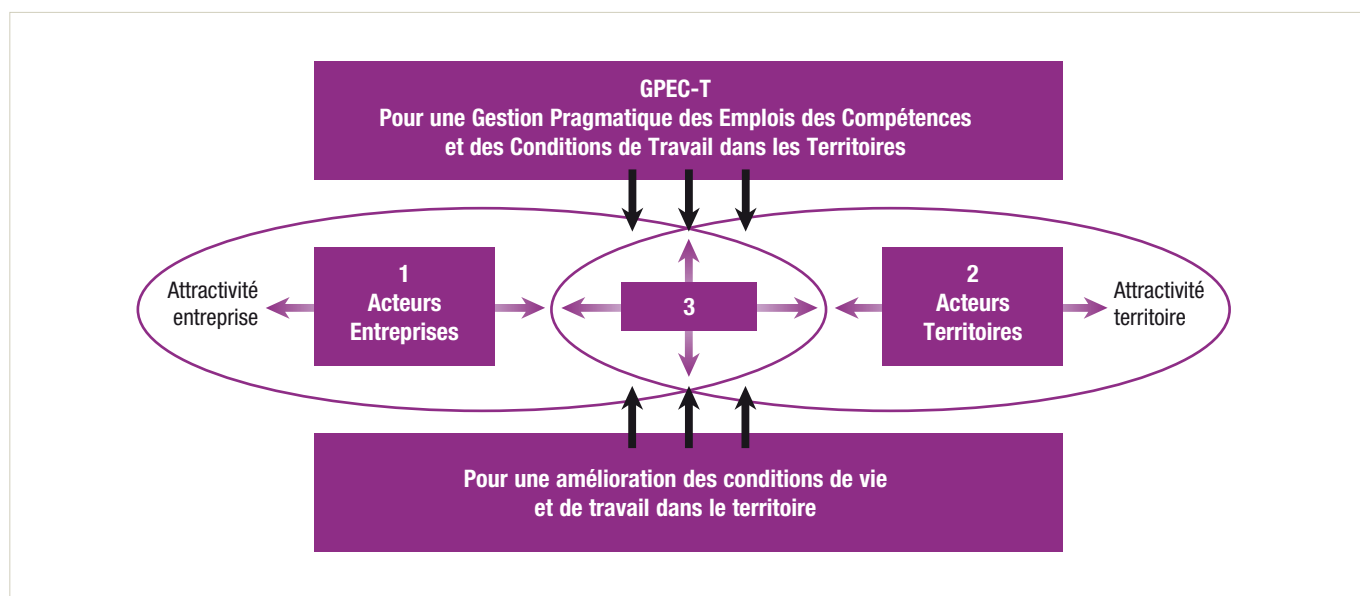
QU'EST CE QUI DOIT SE TRAVAILLER ENSEMBLE ? QUI DOIT TRAVAILLER ENSEMBLE ? ET POURQUOI ?

Les ateliers ont permis de mettre en évidence l'importance d'un « travailler ensemble » qui se décline à plusieurs niveaux :

- **échanger dans les territoires** entre les acteurs de l'emploi de la formation, de l'économie et du développement local ;
- **construire dans les entreprises**, entre salariés, hiérarchiques, direction, IRP ;
- **se confronter entre entreprises** et territoire, avec les partenaires sociaux...

Les ateliers ont été modélisant, via des sous-groupes de travail où les types d'acteurs étaient croisés, via un travail de préparation collectif, via des synthèses collectives commentées par un homme de l'art, Stéphane Michun, qui opérait des liens entre les propos et donnait de la hauteur.

Le « travailler ensemble » n'est pas un décret mais une réalité qui s'opère. Ce qui est annoncé est bien une gestion des emplois et des compétences. Ce qui est recherché est bien une amélioration des parcours et des situations professionnelles, une sécurité d'emploi et d'activité pour tous dans le territoire.



La GPEC est une approche pragmatique. La démarche est possible pour peu que l'on pense ensemble pour gérer concrètement une politique souvent descendante et la lier aux préoccupations qui remontent du terrain

La faisabilité repose sur plusieurs conditions

- Le rapprochement des entreprises, la synergie à construire avec elles par les acteurs du territoire d'où les deux ellipses.
- Pour que les préoccupations des entreprises soient centrales, pour que les acteurs des entreprises soient mobilisés à résoudre leurs problèmes, il faut que les acteurs s'organisent. Aller à la rencontre s'organise : un management à conduire, une mobilisation des acteurs, des décisions, un sens à donner, y compris avec les partenaires sociaux.
- « Au centre », les deux ellipses se croisent. Une double direction est signifiée. Dans le sens horizontal, apparaît le lien entre les acteurs de terrain (des entreprises et du territoire). Dans le sens vertical descendant mais aussi ascendant, s'articulent les dimensions techniques et politiques, par exemple entre les politiques publiques de l'emploi et leur mise en œuvre. Un va-et-vient s'instaure entre les décisions ou volontés des services publics et les potentiels, capacité et volonté du terrain, d'affronter la réalité du contexte.

Ce carrefour, cette zone de rapprochement, est le lieu où se forge la GPEC-T. Une zone qui « travaille », où « se travaillent », à la fois :

- le développement des compétences individuelles et collectives, les améliorations de conditions, de perspectives, de sécurisation des salariés dans les entreprises ;
- le développement de compétences individuelles et collectives des acteurs locaux qu'ils soient animateurs, porteurs, accompagnateurs de ces changements et dont on peut aussi considérer les conditions de travail, différentes, vu la diversité des organisations ou institutions qui contribuent à chaque démarche de GPEC-T.

1 Acteurs Entreprises

1. L'ENTREPRISE, FIL ROUGE NÉCESSAIRE DE TOUTE DÉMARCHE GPEC-T

Il peut y avoir une GPEC-T si, et seulement si, les entreprises sont associées

- dans une compréhension fine de leurs situations et de leurs besoins, bien au-delà des besoins d'emplois ;
- en faisant place à leur autonomie et à leurs actions de rapprochement, de groupement...
- ou en leur apportant un appui direct pour accompagner les changements où puissent mûrir les compétences, se développer des innovations, s'améliorer contexte et conditions...

Ce que peut apporter une démarche GPEC Territoriale aux acteurs de l'entreprise (salariés, DP, DS, CHSCT, hiérarchie intermédiaire, direction) :

- une vision sur des possibles évolutions, des moyens d'adaptation par le partage avec d'autres ;
- un travail réflexif pour penser et organiser le changement interne ;
- une ouverture à d'autres entreprises afin de faciliter la résolution de problèmes que chacune peine à résoudre seule ;
- des ressources pour trouver, construire, ouvrir d'autres issues, une source d'innovation.

OUTIL

Les questions à considérer

- **Quel travail doit faire chaque entreprise**, en interne, pour faire évoluer sa capacité à poursuivre son activité, pour maintenir ou développer le niveau des compétences, encaisser les à-coups du contexte environnemental ?
- **Quel travail doivent faire les entreprises entre elles ?** Formation pour élévation de niveau, organisation de trajectoires professionnelles, développement de capacité de gestion, d'organisation par des échanges de pratiques, création de réseaux stratégiques ?
- **Quel travail doivent faire les acteurs du territoire** pour accompagner les entreprises dans ce qu'elles ont de commun à résoudre ? Venir en appui, prendre en compte les spécificités, trouver les leviers communs, articuler les enjeux économiques et humains en perpétuelle tension, apporter des moyens correspondants aux situations et problèmes.

Ces questions permettent d'enclencher la dynamique collective, de donner un cadre aux actions et ainsi de prendre en compte l'irréductibilité des problèmes des entreprises quand ils ne sont considérés qu'isolément.

0

La démarche de GPEC-T permet de gérer la tension de l'irréductibilité des problèmes des entreprises lorsqu'ils sont abordés individuellement. Les résolutions se trouvent dans l'analyse partagée, dans la partie commune des problèmes, dans les actions collectives.

0

La GPEC-T n'est pas une série de situations - problèmes à résoudre car les problèmes sont intriqués. C'est par le travail réalisé ensemble que tous les enjeux peuvent être considérés, que des actions diverses peuvent apporter des solutions et que la cohérence est préservée.

TRAVAILLER ENSEMBLE

EXEMPLE

Le dispositif « Model 74 » est fondé sur les besoins des entreprises

Fin 2009, les grandes entreprises du bassin d'emploi d'Annecy sont en difficulté économique. Les dirigeants estiment que ce sera momentané. Organiser des prêts de certains salariés dans d'autres entreprises éviterait de devoir les licencier ou de les mettre en chômage partiel et surtout permettrait de les retrouver après la période de basse activité. Les entreprises, animées par Sirac (entreprise de travail à temps partagé), s'organisent en ce sens, avec le soutien de l'État et de la Région. Mais six mois plus tard, la conjoncture se renverse. Il s'agit non seulement de garder son personnel, mais aussi d'embaucher. Le comité de pilotage paritaire, interentreprises, décide d'élargir le dispositif aux PME du territoire. Les besoins sont variés : faire expérimenter un poste de plus haut niveau de responsabilité à un salarié qui veut évoluer, permettre à une personne en situation de pénibilité professionnelle de tester un nouveau métier, intégrer une nouvelle possibilité de mobilité dans les moyens de la GRH interne... Tous les salariés confirment leur intérêt : découverte, renforcement de savoir-faire, nouveaux apprentissages, réassurance quant à leurs propres compétences. Certains développent des projets d'évolution professionnelle, d'autres se projettent dans de nouveaux postes.

Le moteur de cette action est la prise en compte des besoins, exprimés ou décryptés, des entreprises, associées à un accompagnement individuel des salariés dans leurs parcours professionnels. Le travail avec les entreprises, directions, DRH, partenaires sociaux, a permis d'enclencher une démarche plus globale de GPEC-T. Elle est encore fragile car elle reste conditionnée au soutien financier des opérateurs et à l'interface opérationnelle des acteurs du territoire.

OUTIL

Certains enjeux des entreprises croisent ceux du territoire

- formulation/explicitation des besoins d'emplois et de compétences;
- identification des emplois et métiers critiques, notamment pour les TPE-PME, ou recrutement des compétences qui n'existent pas sur le marché ou « coûtent trop cher »;
- élévation des compétences,
- maintien du tissu économique;
- rapprochement entre lieu de travail – lieu de vie pour la satisfaction des salariés;
- formation;
- prise en compte d'autres questions de RH (conditions de travail, organisation, dialogue, management);
- amélioration de la position des PME/attractivité des grandes entreprises;
- partage de compétences entre entreprises;
- structuration et amélioration de pratiques de Gestion des Ressources Humaines, accompagnement vers une maturité (de la maîtrise des outils GRH de base à la conduite d'un dialogue social innovant).



La démarche de GPEC-T doit s'alimenter des Gestions Prévisionnelles des RH des entreprises locales, c'est-à-dire prendre en compte les conditions d'organisation, les conditions de travail, le dialogue social, les conditions de management...



2. LES ACTEURS DU TERRITOIRE

Il ne peut pas y avoir de GPEC-T sans un accompagnement des entreprises pour tisser des liens entre elles, nécessaires à la réponse collective aux problèmes rencontrés

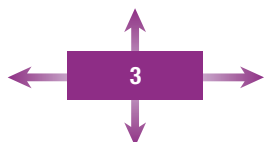
Il s'agit de combiner une approche fine de la spécificité de chaque entreprise avec la construction collective nécessaire aux solutions d'emploi, de mobilité, de formation, de déploiement, d'évolution.

Mais pour certains acteurs du territoire, les problématiques des entreprises sont difficilement compréhensibles. Sont nécessaires des rôles de traduction pour extraire de la connaissance de ce qui se trame dans les entreprises et de diffusion de cette source de savoirs à l'ensemble des acteurs.

Les animateurs territoriaux (des UT Direccte, des contrats territoriaux régionaux, du développement local), contribuent à la dynamique locale de GPEC-T :

- lorsqu'ils jouent ces rôles et servent de point de passage pour remonter les difficultés rencontrées par les entreprises, en les « mettant en scène », en partagent les situations - problèmes avec d'autres acteurs du territoire : ils font alors des ponts et ouvrent des portes ;
- lorsqu'ils aident aux passages de frontières : travail d'organisation et souci managérial local ;
- lorsqu'ils aident les autres acteurs à être vigilants sur les articulations.

Compter sur les seuls animateurs est risqué (isolement, affaiblissement par l'énormité de la tâche). Pour répondre à ce risque, il s'agit, comme dans les entreprises, que les équipes ou les groupes se structurent peu à peu et apprennent à travailler ensemble. Les différents niveaux de travail collectif sont le comité stratégique ou autre lieu de décision avec les partenaires sociaux, les lieux de lancement et de suivi des actions et les lieux d'évaluation.



3. LA DOUBLE ARTICULATION

Au cœur de cet incontournable carrefour, il est question des **conditions de travail des salariés des entreprises**, mais aussi des **conditions de réalisation du travail des acteurs** du territoire. Le travail pour le bien commun du territoire est souvent invisible. La mise en miroir des conditions, éclaire chacune des parties, renseigne sur les attentions et le temps à prendre en compte.

Il s'agit de **développer une habileté du territoire** et pas seulement de développer les compétences d'un animateur.

Cela passe par un rapport entre élus et techniciens, par le développement d'une **compétence collective réflexive centrale** : une interface, une construction de l'intérêt commun, un « travailler ensemble » qui est fait d'interrogation, d'analyse, de regards sur ce qui se fait et s'est fait.

EXEMPLE

Nord – Pas-de-Calais

L'exemple de la plateforme permet de mettre en évidence le double travail qui s'opère dans le territoire auprès des entreprises et auprès des acteurs (horizontal) et entre le niveau politique et le niveau du terrain (vertical). « La plateforme Emploi – Mutations économiques » conçue en partenariat s'appuie sur des diagnostics sur les RH, l'économie et la stratégie des entreprises. Afin de pouvoir analyser en commun les situations, tous les acteurs susceptibles d'aller dans les entreprises sont formés et travaillent avec une grille d'investigation commune. Ils alimentent une banque de données sur les entreprises, selon des règles de respect et de confidentialité. La charte cosignée les engage à se répartir et à ajuster l'accompagnement de chaque entreprise, selon ses besoins. La charte engage trois instances de pilotage à recueillir et à diffuser aux élus, aux institutions, aux partenaires sociaux les travaux, les avancées, les limites et les risques et à rechercher de nouvelles solutions pour les entreprises, si nécessaire.

LA VAA : VISION, ACTION, ANCRAGE

La faisabilité des démarches GPEC-T repose sur la **capacité à se représenter le schéma de travail et le cheminement réalisé**. Un des apports de ces ateliers repose sur la **mise en schéma des démarches en trois temps**.

- Le schéma permet d'offrir une architecture à la démarche et de retrouver le fil dans le temps et l'enchevêtrement des actions et des acteurs.
- Le schéma permet de se faire une idée de ce qui se construit. C'est aidant lorsque les actions ne sont pas les mêmes, démarrent ici et là avec des durées différentes. Le schéma sert à construire et préserver la cohérence et à la partager avec les différents contributeurs de la GPEC-T.
- Le schéma donne la possibilité de repérer le déroulement de la démarche, d'agrèger les petits paquets d'actions aux trois temps ou étapes, au fur et à mesure de leur montage, tout en ne figeant pas le processus. L'accrochage a posteriori produit un effet réflexif mais pas contraignant comme le produirait un schéma tout ficelé d'avance.

Un autre apport est la mise en évidence d'une compétence réflexive centrale, déterminante dans le processus : la réussite des démarches GPEC-T repose sur la capacité à s'interroger, analyser (les actions), réorienter, redonner du sens, remonter du concret au sens, préciser la vision, revenir en arrière pour s'interroger sur le bien fondé des actions et sur leur utilité pour tous.

C'est aussi vrai pour les acteurs qui s'organisent entre eux que pour les entreprises, dont les membres doivent travailler entre eux en interne mais aussi en externe (ce sont souvent les dirigeants) pour structurer des réseaux d'entreprises, des actions collectives, des groupements.

La démarche GPEC-T, un diabolo en 3 temps

Le premier temps est celui de la construction de la Vision

- représentation par une communauté d'acteurs d'un futur souhaité pour un territoire donné ;
- formulation d'un sens, d'une finalité et de priorités par un ensemble d'acteurs pour se mobiliser et s'organiser ;
- appui sur un diagnostic (Force Faiblesse/Menace Opportunité) et sur une gouvernance ;
- définition d'une stratégie qui se décline en plan d'actions (La finalité est bien d'agir pour la GPEC-T, mais le plan d'actions intègre l'ensemble des 4 dimensions de la GPEC-T).

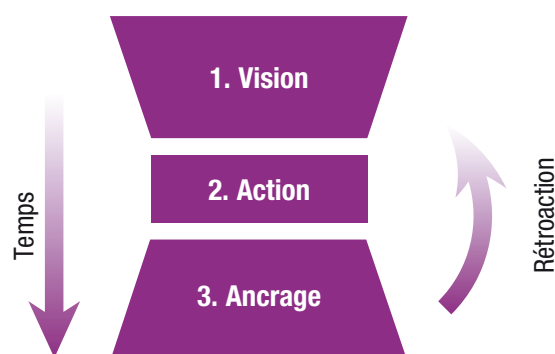
Le deuxième temps est le passage à l'Action

- création, innovation, mise en place ;
- comme le terrain n'est pas vierge : articuler, coordonner, faire converger des actions existantes ;
- il y a un rétrécissement central, car toutes les actions possibles ne peuvent pas être faites et des choix s'opèrent.

Le troisième temps est celui de l'Ancrage

- adaptation et déploiement des actions. Pérennité de la capacité à agir ensemble des acteurs ;
- développement de la mémoire collective par la formalisation et la diffusion des apprentissages (mémoire fertile – dimension pédagogique de la GPEC-T) ;
- il y a une flèche qui remonte vers la vision, permettant de poursuivre la construction et ou l'adhésion au sens global.

En effet, sans l'analyse rétroactive, il n'y a pas d'ancrage dans la durée. Ce quatrième acte contribue à l'ancrage car il renforce le partage du sens de la démarche du territoire. Il se répète régulièrement tout au long du processus.



1. LA VISION, UNE DIRECTION

V comme construire une Vision...

comme donner du **sens et une direction à la démarche**. Il s'agit de préciser pourquoi faire de la GPEC-T ? Pour qui ? Quelle est son utilité ? Que peut apporter une démarche GPEC-T et à qui ?

Vision comme situation qui semble **souhaitable** pour le territoire, par un maximum d'acteurs concernés par l'orientation des actions (les élus politiques, les partenaires sociaux, les planificateurs, mais aussi ceux qui connaissent la situation locale actuelle).

Les acteurs politiques du territoire, renseignés par les acteurs opérationnels, doivent se centrer sur le problème, analyser les enjeux du territoire, orienter globalement la démarche.

OUTIL



Le diagnostic

- cibler le champ à explorer;
- réunir les acteurs sources d'information et de capacité de réflexion sur ce champ;
- réunir les éléments et analyser en commun;
- questionner les champs : l'activité économique; le développement local; le domaine de l'emploi et le domaine de la formation (organisation et partenariat des acteurs, potentiel et niveaux des personnes, offre et moyens); sans oublier le domaine des Ressources Humaines (organisation, structuration, potentiels, compétences, facteurs de soutien ou freins...);
- croiser les informations, les données, formuler des interprétations;
- aller jusqu'à poser des hypothèses qui orienteront les lignes d'action.

EXEMPLE



En Ile-de-France, les industriels sont réunis autour de 5 grandes questions

- Quels sont les 6 grands secteurs moteurs de l'économie du territoire ?
- Quelle évolution ont-ils connu dans les 4 années précédentes ?
- Comment vont-ils évoluer dans les 5 prochaines années ?
- Quelles sont les hypothèses d'avenir ? Ils formulent des cibles ou orientations.
- Quelles sont les conditions à remplir pour y parvenir ?

Ils s'interrogent sur la stratégie politique, la mobilisation des acteurs et les moyens (des entreprises et des acteurs locaux). Ils s'interrogent sur les situations actuelles des RH et du potentiel local (organisation, compétences, nombre d'emplois, niveaux de qualification...).

Ainsi, ils peuvent analyser les changements à réaliser et identifier la direction à donner, le type d'actions à conduire.

2. L'ACTION, UNE CONSTRUCTION, DES ACTIONS, UN ENCHAÎNEMENT LOGIQUE ET UN ENCHEVÊTREMENT HISTORIQUE

A comme mettre en place des Actions, souvent diverses

Pour une démarche GPEC-T, l'enjeu repose souvent sur la visibilité des actions par tous et de leur lien au projet global. Elle passe par les liens entre ces actions qui ne démarrent pas toutes en même temps, qui ne s'enchaînent pas logiquement. Des priorités organisent le déroulement (c'est le rétrécissement du chemin dans le schéma). Les nombreux acteurs du territoire se répartissent les actions. Il faut en garder la cohérence. Elle est assurée soit par un groupe d'acteurs, soit par un animateur. Action signifie un travail à tous les niveaux. Dans les entreprises, dans les groupements, dans les services et institutions, **et entre les acteurs**.

EXEMPLE



Pour savoir ce qui doit se construire dans le territoire de « Action sur campagne », situation réelle mais anonyme, une analyse est faite avec des groupes d'acteurs, des groupements d'entreprises, des entreprises réunies par secteurs d'activités, des élus. Toutes les analyses et propositions sont rapportées au comité de pilotage. La profusion d'actions à mettre en place incite à recruter un coordonnateur. Son travail est de garder la dynamique des groupes de réflexion jusqu'à la mise en place des actions concrètes dans les entreprises, individuelles ou collectives; de poursuivre la dynamique d'observatoire des compétences avec les branches professionnelles; de construire les moyens de suivi et d'analyse des effets; d'ajuster les actions; de restituer aux collectifs et aux élus...

3. L'ANCRAGE, UNE HISTOIRE DE TERRAIN

A comme Ancrer les actions dans la durée, pour cela plusieurs composantes sont nécessaires

- partager, analyser les effets des actions conduites par les uns et les autres ;
- transférer aux autres, diffuser les effets, colporter, faire témoigner, passer le relais aux nouveaux, faire remonter la connaissance au niveau politique ;
- s'accrocher à une intention politique ;
- s'assurer que le transfert se fasse même si les acteurs changent ;
- formuler les apprentissages sur le processus : comment est-on arrivé là et qu'est ce que cela a produit ;
- garder des traces, ancrer un processus dans la mémoire, « faire mémoire collective locale », car chaque façon de s'y prendre et d'engendrer des effets est spécifique au local.

« Ancrer dans la terre – mémoire pour s'assurer de la germination ». Ancrer par une nécessaire rétroaction.

EXEMPLE

« Paradis sur Rhône » : le difficile ancrage, au travers d'un cas « anonyme »

« Paradis sur Rhône » est un territoire (réel) de 700 000 personnes dont l'activité est fortement structurée autour de grandes entreprises de la mécanique, organisées au sein d'un groupement.

Dès 2006, des tentatives d'anticipation sur les besoins en emplois sont faites. À partir de 2010, et sous l'égide de l'État et de la Région, la question de la GPEC-T se pose à nouveau pour le territoire. Les acteurs techniques en place ne connaissent pas l'initiative lancée en 2006. Démunis, ils entendent engager une action comme si rien n'avait été fait auparavant.

Pourquoi ?

- Seule une action parmi toutes celles projetées, une plateforme d'emplois, a vraiment été active.
- Le contexte économique est passé d'une situation de croissance à une situation de crise.
- Le contexte institutionnel a également évolué : les changements d'élus entraînent des oppositions entre élus pilotes du CDDRA (contrat de développement avec la Région) et du CTEF (contrat pour l'emploi et la formation avec la Région). L'ANPE devenu Pôle Emploi, a changé d'objectifs et de posture, ce qui ne favorise pas l'ancrage territorial de son action. Les jeux entre acteurs sont forts, implicites, mais réels, c'est une difficulté qu'ils doivent affronter au quotidien.
- Cela se répercute au niveau opérationnel : pas de transfert lors de départ d'acteurs territoriaux clés du processus, les institutions ne sont pas engagées.

Des sentiments de gâchis, de devoir tout recommencer à zéro, de non-reconnaissance du travail réalisé sont éprouvés et bloquent les marges de manœuvre de chacun et de tous.

OUTIL

Le retour sur Expérience = le REX

Un outil utilisé par les entreprises pour la restitution de travaux et pour s'enrichir non seulement des résultats positifs mais aussi des erreurs et des difficultés dépassées.

Comment procéder :

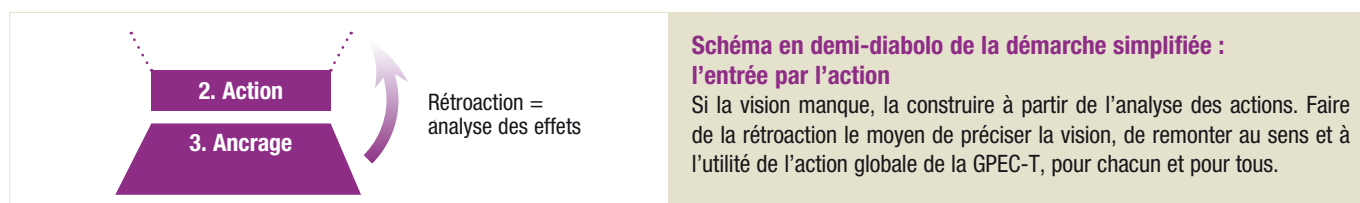
- enregistrement des résultats ;
- analyse des résultats ;
- recherche des causes de difficultés et analyse ;
- analyse des effets, au delà des résultats attendus, positifs ou négatifs pour chaque partie concernée (l'entreprise, ses salariés, le client, le commanditaire) ;
- analyse des processus : comment les salariés ont réussi telle adaptation, contourné telle contrainte spécifique du client ;
- analyse des effets en terme d'apprentissage, d'innovation, de développement de capacité, de nouvelle méthode ;
- recherche d'amélioration.

Un processus de retour sur l'action qui s'inscrit dans le processus global d'évaluation et d'ajustement de l'action.



En favorisant la mémoire et la vision, on favorise l'ancrage dans le temps et dans le lieu. On fabrique le territoire.

LA RÉTROACTION = PERMETTRE L'ANCRAGE, PRÉCISER LA VISION, VÉRIFIER LE SENS, AJUSTER L'ACTION, POURSUIVRE



Parfois l'action démarre avant la finalisation de la vision. Parfois, construire la vision est trop complexe. La projection lointaine est difficile. Parfois, il peut y avoir une perte de la cohérence par le passage à l'action. L'acteur qui accompagne une entreprise, celui qui aide une personne sur son projet professionnel ou met en place une action, y trouve son sens. Cela va-t-il dans le sens global défini par l'ensemble des acteurs ? Relier ou rappeler le sens global est utile pour la cohérence et pour l'adhésion au projet. D'où l'importance d'une entente sur l'évaluation ensemble. D'où la boucle de rétroaction. L'ancrage repose sur la possibilité de s'accorder sur les issues favorables au territoire, à partir de l'analyse des actions et de leurs effets.

Évaluer permet d'anticiper mais pas via une évaluation classique avec des critères dévastateurs qui ne seraient que des chiffres de participants. L'évaluation se fait au fil de l'eau, au regard du projet **et en vue d'adapter le projet** à d'autres types d'action. Analyser ce qu'on peut en retirer de spécifique et de généralisable.

La dynamique de partenariat est souvent liée aux spécificités des personnes, à leur « volonté » dit-on, leur appétence à travailler avec les autres... donc l'ancrage consistera souvent à travailler avec l'institution de ces personnes qui sera, alors, en capacité de porter la dynamique commune avec ces personnes mais aussi avec les autres salariés, nouveaux ou remplaçants.

Ancrer, c'est renforcer les liens horizontaux de métier et de travail. C'est aussi la navette verticale, de remontée de connaissances aux niveaux décisionnels, aux partenaires sociaux, aux élus.

EXEMPLE

En Maurienne

La démarche s'appuie sur un diagnostic à la fois économique et emploi et cible quelques enjeux prioritaires :

- accompagner les mutations économiques du territoire et de ses entreprises face à la désindustrialisation de la vallée ;
- gérer la saisonnalité, les âges, les difficultés de recrutement, accompagner l'adaptation des compétences.

Des actions qui se lancent au fil de l'eau :

- identification des compétences rares et les capacités mobilisables ;
- sensibilisation par des déjeuners RH ;
- appui à l'encadrement intermédiaire ;
- adaptation de la GTEC en stations ;
- recherche pour favoriser l'implantation d'autres activités.

Appui sur des lieux de développement des projets et de construction a posteriori de la GPEC-T : Groupe RH et son groupe restreint, Groupe GTEC station, Comité Stratégique, etc.

Le sens se construit à deux niveaux : par l'implication des acteurs pertinents (les partenaires sociaux) et par la construction progressive d'un projet global et commun de GPEC-T.

OUTIL

Comment « remonter à la Vision »

Une GPEC-T se fait au fil de l'eau pour éviter la construction d'un gros projet a priori de GPEC-T et surtout pour partir des besoins d'entreprises et ancrer les questions d'emploi/formation dans les enjeux économiques du territoire.

Comment procéder simplement pour reconstruire la cohérence :

- 1- mettre à plat toutes les actions,
- 2- identifier les cibles,
- 3- analyser l'utilité pour chaque cible,
- 4- analyser les effets en terme de résultats, d'efficacité et d'apprentissages collectifs,
- 5- rapporter tout cela aux instances qui doivent faire des liens avec d'autres actions et leurs résultats, analyser l'utilité pour le territoire et débattre des suites à préconiser.
- 6- formuler le sens, les objectifs poursuivis pour le territoire : la vision se précise.



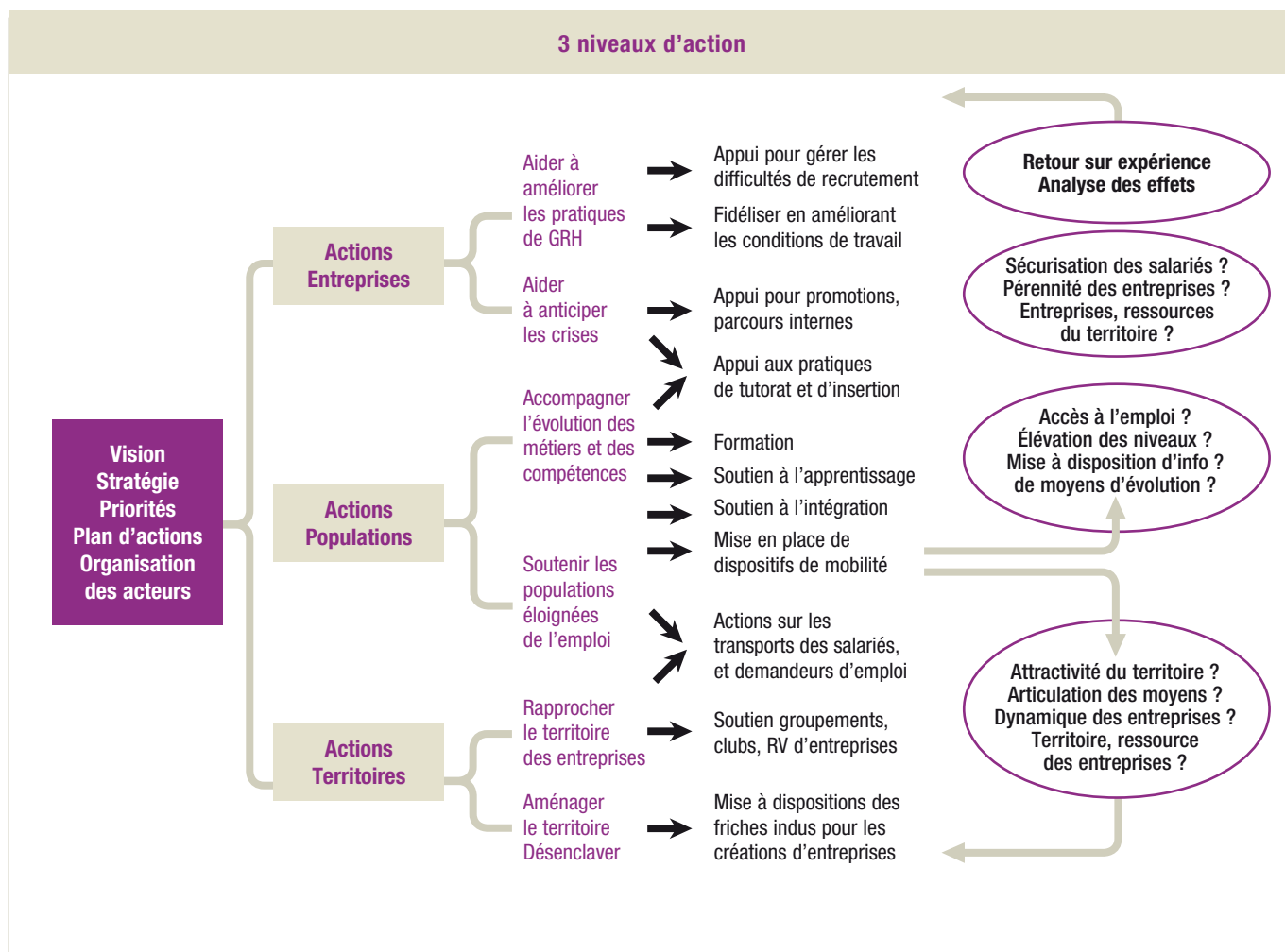
Il est possible de décaler l'approche de la GPEC-T vue comme une machinerie vers une approche par l'échange et la construction collective.

LES ACTIONS CONCRÈTES

Que peut apporter concrètement une démarche GPEC-T aux acteurs de l'entreprise ?

Une organisation des acteurs pour répondre à des problèmes difficiles, une cohérence des moyens, des réponses au niveau du territoire et des liens entre les entreprises...

La diversité des actions est très grande. Le schéma n'en cite que quelques unes. **Il s'agit de travailler aux trois niveaux d'action** en fonction des problématiques locales.



LA GPEC-T POUR FAIRE FACE À LA CRISE OU LA PRÉPARATION À LA RÉACTIVITÉ

Les crises s'enchaînent de plus en plus vite. Cela oblige à une gestion de plus en plus fine des compétences. Cela revalorise l'idée de gestion des compétences, non pas dans le sens de rupture avec les accords salariaux, mais dans le sens du développement du potentiel du territoire : des nouveaux savoir-faire collectifs, des évolutions qui permettent inventivité et solidarité face au contexte agressif...

Les enjeux des démarches de GPEC-T par rapport aux crises :

- préparer la capacité de réactivité grâce à l'organisation des acteurs ;
- développer la capacité des acteurs à s'approprier les mesures nouvelles afin de ne pas toujours tout recommencer, mais s'adapter aux moyens nouveaux (ou privilégier certains moyens) ;
- lier les dispositifs : GPEC, Revitalisation, Plateforme de mobilité etc. ;
- créer une intelligence collective locale permanente qui permettra de faire face à diverses situations.

CONCLUSION

LE TERRITOIRE EST VIVANT

Il est le produit d'une histoire, toujours en train de se faire. Il n'est donc pas déterminé une fois pour toutes. Le territoire se construit avec des personnes, des groupes, face à des situations spécifiques, de la localisation et des entreprises. Dans le territoire, doivent être considérés : le passé, les évolutions, les répartitions d'activités, (suprématie d'un secteur d'activité sur l'autre), les rapports sociaux, les rapports de forces, les mouvements de populations. Avec les démarches de GPEC-T et de RH globale territoriale, il apparaît clairement que le territoire est un objet de travail et de valeur.

Il n'y a donc pas de démarches GPEC-T clés en main. Les « Ateliers de la GPEC-T » ont déconstruit les idées reçues et l'image d'un processus bordé. Pas de duplicata ! Ni de stabilité : la dynamique est permanente. Le modèle ne peut être que souple. Il faut toujours croiser les points de vue, construire de l'échange, mettre en place des actions diverses, formuler ce qui s'apprend. La notion d'ancrage ne signifie pas déterminisme mais incite à partager, rendre compte et garder la mémoire.

Ainsi le territoire se transforme mais pas du jour au lendemain et pas en vase clos. Penser aux liens avec les autres territoires voisins car l'autarcie est aussi risque de sclérose. Pour certains projets, un territoire voisin s'associe ou une partie peut s'associer. Les frontières doivent rester poreuses.

LE DIALOGUE SOCIAL CONSTRUIT LE TERRITOIRE

Jusqu'à ce jour, la place donnée au dialogue social territorial est encore marginale. Il s'agit de lui redonner sa place dans le cadre de ces démarches, **dans la gouvernance territoriale des risques du travail et de l'emploi.**

La gouvernance est une question de concertation et de négociation, les acteurs sont réunis autour de la table. Les partenaires sociaux y ont leur place auprès des élus politiques. Il est aussi question des moyens donc des financements avec les représentants de l'État et de la Région. Il y a donc **plusieurs espaces de concertation et plusieurs tables de négociation** :

- celles qui permettent de penser la vision, d'articuler le politique et le local. Les acteurs réunis y étudient comment les politiques publiques peuvent servir, se décliner et s'inventer au niveau local. En Rhône-Alpes, c'est le rôle des comités stratégiques.
- celles plus techniques, qui permettent aux acteurs de se pencher sur les situations d'entreprises, de se répartir les suivis, d'interpeller les acteurs concernés, de soutenir les partenaires sociaux internes aux entreprises... En Rhône-Alpes, c'est souvent le rôle des « Groupes RH », lieu d'articulation entre entreprises et acteurs pour analyser et agir sur les questions de Ressources Humaines.

EXEMPLE

À « Pragmatique sur Loire », la négociation des partenaires sociaux n'est pas déconnectée des enjeux locaux.

Le territoire, composé d'une majorité d'entreprises tertiaires dont le poids se renforce, reste fortement industriel avec des activités les moins touchées par la crise. Les activités résidentielles, comme la construction, le commerce et les services à la population, tirent profit de la dynamique démographique.

Une action de concertation sociale en 2010 réunit des représentants locaux des organisations syndicales et patronales. Des représentants de terrain sont sollicités et rencontrés individuellement durant plusieurs mois avant que puissent se tenir des réunions mensuelles.

La négociation d'un accord de concertation sociale donne un cadre aux actions qui débutent par des enquêtes afin de construire une connaissance commune des problèmes à traiter, et en priorité, l'évolution des métiers et de l'emploi dans la métallurgie.

À TOUS, MERCI ET BONNE CONTINUATION

Merci aux participants

Céline Agus *Adecco*, Colette Anere *Cabinet Ramboantiana et Lombardi*, Aline Atmajian *anim RH de la MDEF Lyon*, Karine Babule *Anact*, Brigitte Bartoly Bouly *Directte UT 74*, Valérie Battesti-Vericel *anim Rh de Uni-Est*, Matthieu Bodart *CCI 73*, Lise Bouveret *CGT*, Maud Bretones *Directte*, Chantal Brochier *Directte UT 74*, Mathilde Cadic *Région RA*, Loris Carniel *Medef*, Mylène Charre *CGT Afp*, Ghislaine Chedal-Anglais *Directte UT 73*, Catherine Convers *CTEF Loire Sud*, Nadège Corcombet *CTEF EMS APS*, Jean-Pierre Cressy *ITG*, Lina Cutaia *Directte*, Frédéric Danquigny *AES*, Gérard Daul *Manpower*, Bénédicte Denarnaud *Anim RH du CTEF GHS*, Marwan Diab *Directte*, Hervé Dissaux *Katalyse*, Céline Douay *CTEF Forez*, Thibault Duverney-Pret *Région RA*, Caroline Fabre *MDEF Lyon*, Martine Falbo *Syndicat Mixte Sud Grésivaudan*, Zohra Farrugia *CTEF BBVdS*, Eric Farrugia *Directte UT01*, Véronique Fernez *Forthac*, Adeline Fourtet *Optim Ressources*, Yves Frigo *Directte UT 38*, Martine Fromentin *Directte*, Aurélie Gavaille *Opcalia*, Agnès Giangrande *Fafiec*, Christophe Gichtenaere *CIBC42*, Marie-Fabienne Gille *Ciridd*, Géraldine Giroud *CCI 38*, Marie-Thérèse Gontard *Pôle Emploi*, Cyril Gorges *CTEF NI*, Didier Graff *Directte UT 42*, Augustin Guendouz *Rhône Pluriel*, Abderrhman Lachkar *anim RH du CTEF CI*, Magali Lacoste *Allizé Plasturgie*, Anne Le Restif *CGT*, Julien Lois *Cress*, Ingrid Maataoui *Anim RH du CTEF AFMTB*, Stéphanie Maillot *Anact*, Michel Manent *Adecco*, Christine Martin-Cocher *Aravis*, Sophie Mauranges *Algoé*, Sabrina Mayenson *Directte UT 01*, Anne Messegue *Sgar ANLCI*, Abdélatif Mezzouane *Cartesa*, Isabelle Millet *Aider*, Alain Mittard *Directte UT 26*, Valérie Monnier *Doméo*, Catherine Montal Reynaud *Montal*, Sophia Moreau *CTEF Bassin Annecien*, Françoise Nauts *Elantiel*, Philippe Nicolas *Directte UT 38*, Anne Ollivier *Mise CCAS 38*, Jean-Marc Peisey *UPA*, Jacques Perney *CFTC*, Céline Quester *Région RA*, M. Rabot *Montal*, Stéphanie Rene *Région RA*, Antoine Scardamaglia *Pôle Emploi*, Caroline Semail *Capeb 38*, Tristan Vacheron *Forcémat*, Cristelle Vanin *CTEF Tarentaise*, Alain Vareil *France Télécom Orange*, Christèle Venet *Région RA*, Pascale Vilain *Directte UT 26*, Malika Yadel-Gallou *MDEF Rhône Sud*.

RESSOURCES

- www.anact.fr – *Panorama des productions du réseau Anact*. Mot clé : GPEC territoriale
- GPEC et territoire – *note de positionnement du réseau Anact*. 2011. 2 pages
- www.aravis.aract.fr – *Lancer une démarche de GPEC dans les PME en mutations*
- www.emploi.gouv.fr – *Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. Guide d'action* (pdf)

Merci aux témoins (et participants)

- Marie-Claude Bacquer *du Forthac* a présenté Acte – plateforme de mobilité interne et externe du textile du Beaujolais
- Olivier Meriaux *de Amnyos* a présenté les enjeux des acteurs
- Elisabeth Le Gac *de la CFDT* a présenté les enjeux pour les salariés
- Nathalie Maisonneuve et Catherine Raffin-Dewaele ont présenté les enjeux pour la *Région*
- Annick Taton et Lysiane Affriat de la *Directte* ont présenté les enjeux pour l'État
- Jean-Marie Bergere *de Astrées* a présenté leur étude GPEC-T
- Olivier Verhaeghe et Franck Zaeh *de Idact* ont présenté la plateforme du Boulonnais en lien avec les actions du Limousin et de Agefos R-A
- Chantal Brochier et Philippe Dumont de la *Directte – UT 74*, Marie-Laure Wiart et Annie Bouvier de *l'entreprise Salomon*, Odile Gisclard de *l'entreprise Clyde Union*, Chantal Prina de *Aravis* ont présenté Model 74
- Isabelle Fieux de *Algoé* a présenté la démarche d'Ile-de-France
- Catherine Ferland de *Maurienne Expansion* et Nathalie Vernier du *CTEF* ont présenté la démarche de Maurienne
- Marie-Christine Le Nain de *l'Aract du Nord-Pas-de-Calais* a présenté la démarche d'ancrage du NPDC

Merci à Régis Duvert et Nathalie Janin Ouarbia de *Anteor* pour la notion de vision, ainsi qu'à tous les fournisseurs de documents et d'expériences.

Merci aux acteurs anonymes des terrains qui ont inspiré les études de cas :

- « Pragmatique sur Loire »
- « Action sur Campagne »
- « Paradis sur Rhône »

Merci à Stéphane Michun, de *ART-Dev*, centre régional associé Cereq, pour son appui et ses brillantes synthèses.

Les animateurs et organisateurs :

Aravis : Carine Belin, Jérôme Bertin, Estelle Duchemin, Odile Maurice-Desbat, Chantal Prina
Anact : Vincent Mandinaud

Ministère de l'emploi. 2010. 63 pages

Circulaire relative au développement de la dynamique territoriale de GPEC (pdf). DGEFP. 2010. 2 pages

- www.rhonealpes.fr
La territorialisation des politiques emploi et formation, une nouvelle génération de contrats territoriaux emploi formation (pdf)
Délibération du Conseil Régional Rhône-Alpes. 2011. 2 pages
- Michun S. (2012) « GPEC Territoriale : quelques points de repère », *Marseille, Céreq, Relief, n° 38 pp37-46*



Rhône-Alpes Région

