Pour des organisations vivantes

Ateliers de sensibilisation : la GPEC sur les territoires

Synthèse atelier Loir & Cher

Blois - 26 septembre 2012

Région Centre

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
DIRECCTE CENTRE

l'Europe s'engage en région Centre avec le FSE

reliences

Sommaire

- Objectifs de l'atelier
- Démarche
- La notion de GPECT à partir de l'expérience
- Les objectifs de la GPECT
- Quelles actions ?
- Quelques points clés et pistes de travail (Reliences)
- Annexes

Objectif de l'atelier

- Permettre aux acteurs des territoires de
  - Exprimer et partager leurs interrogations et leurs projets
  - Définir les problématiques à résoudre, à titre individuel & collectif
- Mettre en évidence les défis et enjeux du territoire et leur traduction en termes de problématique ou projets (définis ou à définir)
- Identifier les acteurs (socio-économiques, politiques, institutionnels …) et les éléments tangibles et intangibles potentiellement contributifs aux projets
- Exprimer les besoins de professionnalisation des acteurs

Sommaire

- Objectifs de l'atelier
- Démarche
- La notion de GPECT à partir de l'expérience
- Les objectifs de la GPECT
- Quelles actions ?
- Quelques points clés et pistes de travail (Reliences)
- Annexes

Démarche

- Utilisation de la méthodologie et des outils LEGO® Serious Play® (cf. annexes)
- Une démarche en 4 étapes
  1. Introduction à la méthode
     - Présentation individuelle des participants
  2. Représentation individuelle de la notion de GPECT à partir des expériences et/ou projets des participants
  3. Construction et partage des objectifs d'une GPECT
     - Représentation individuelle des objectifs
     - Modèle partagé : les objectifs communs aux participants
  4. Construction des actions, outils et moyens au service des objectifs
  5. Enseignements de la journée de travail

Sommaire

- Objectifs de l'atelier
- Démarche
- La notion de GPECT à partir de l'expérience
- Les objectifs de la GPECT
- Quelles actions ?
- Quelques points clés et pistes de travail (Reliences)
- Annexes

Retours d'expériences & projets
(cf. détails des retours d'expérience et projets en annexe)

- Plusieurs projets en cours sur l'ensemble du territoire
  - Du diagnostic à la mise en place d'actions concrètes
  - Projets territoriaux ou par filière
  - Avec des partenaires nombreux et diversifiés
  - Certains projets au périmètre plus restreint sur des filières cibles (ex. BTP, déconstruction automobile)
- Des contraintes partagées
  - Un manque de prospective et de vision long terme
  - Une certaine difficulté à mobiliser les entreprises sur la durée
  - La faible mobilité géographique et professionnelle des salariés et demandeurs d'emploi tant en matière de formation que de changement de poste ou d'entreprise

Les aspects positifs, négatifs et les craintes / expériences ou projets (1/6)

En termes de développement du territoire
Aspects positifs
Une plus value pour le territoire et les habitants
Obliger les acteurs à être innovants (ex : filière déconstruction ou micro projet) : quand une catastrophe arrive elle oblige à être innovant et permet de repartir sur des choses différentes
Fort potentiel de développement touristique dans la région Prise de conscience des élus de la nécessité d'aller vers de nouvelles activités
Aspects négatifs ou craintes
Eléments externes non maîtrisés (évolution de l'agriculture, développement de l'urbanisme…)
Manque : compétences non étudiées Quid de l'attractivité de l'offre sur les populations du territoire ?

Les aspects positifs, négatifs et les craintes / expériences ou projets (2/6)

Vis-à-vis des entreprises
Aspects positifs
Favorise le développement de l'entreprise
Une réponse globale apportée en une fois à l'entreprise avec tous les partenaires nécessaires = réactivité et réponses opérationnelles
La GPEC par filière fonctionne bien …
Aspects négatifs ou craintes
Risques : perte des marchés de l'entreprise et donc risques pour les personnes embauchées
Contexte économique, difficile pour les entreprises qui ne souhaiteraient plus s'engager dans le projet
Contexte économique = entreprises fermées et ont peur de s'engager, risque de repli
Question : où va-t-on chercher les entreprises ?

Les aspects positifs, négatifs et les craintes / expériences ou projets (3/6)

Vis-à-vis des entreprises (suite)
Aspects négatifs ou craintes
Crainte : convaincre les chefs d'entreprises d'adhérer à l'idée des boucles saisonnières + arbitrages juridiques pour que ce soit possible = travail de longue haleine
Entreprises qui abandonnent en cours de route (simple désistement ou difficulté économique)
Manque d'ouverture des entreprises / GPEC
Pas de contrats de travail en fin de parcours
Mettre les moyens pour que les entreprises prennent des stagiaires = que devons-nous faire quand une entreprise hésite ?
… mais impact de la crise sur le nombre d'entreprise disponible

Les aspects positifs, négatifs et les craintes / expériences ou projets (4/6)

Vis-à-vis des salariés et demandeurs d'emploi
Aspects positifs
A permis à des gens d'évoluer dans leur carrière + corde de rappel
Aspects négatifs ou craintes
Frein : salariés pas présents forcément tous les jours dans l'entreprise = il faut intégrer ce changement dans l'organisation de l'entreprise
Difficulté à amener les demandeurs d'emploi à se projeter sur un autre métier que celui d'origine, une autre entreprise ou un autre poste de travail. On est souvent démunis dans ce cas. Question : comment s'y préparer en amont et être mieux établir les connexions avec les entreprises demandeuses

Les aspects positifs, négatifs et les craintes / expériences ou projets (5/6)

En termes de mise en œuvre
Aspects positifs
Sur un territoire très feutré les échanges ont été très intéressants et permettent aux gens de sortir de leur réserve
Instaurer une veille pour mesurer les effets des actions mises en place : suivi post actions et adaptations
Intégration de nombreux partenaires sur le pilotage global et le fonctionnement
Des partenaires complémentaires qui peuvent accompagner les projets

Les aspects positifs, négatifs et les craintes / expériences ou projets (6/6)

En termes de mise en œuvre (suite)
Aspects négatifs ou craintes
Sous évaluation des enjeux, des attentes = sources possibles d'échec
Temps économique différent du temps administratif = délai très long vis à vis de l'évolution des besoins des entreprises (qui sont eux très rapides) + délai de mise en œuvre et de recours…
Obstacles économiques ou liés à une filière en décroissance. Partenaires qui font contrepoids
Difficulté à adapter les dispositifs et expériences sur la durée / rigidité des financements établis pour une durée précise, sur des formats que l'on ne peut moduler et avec des engagements qui ne supportent pas l'expérimentation

Sommaire

- Objectifs de l'atelier
- Démarche
- La notion de GPECT à partir de l'expérience
- Les objectifs de la GPECT
- Quelles actions ?
- Quelques points clés et pistes de travail (Reliences)
- Annexes

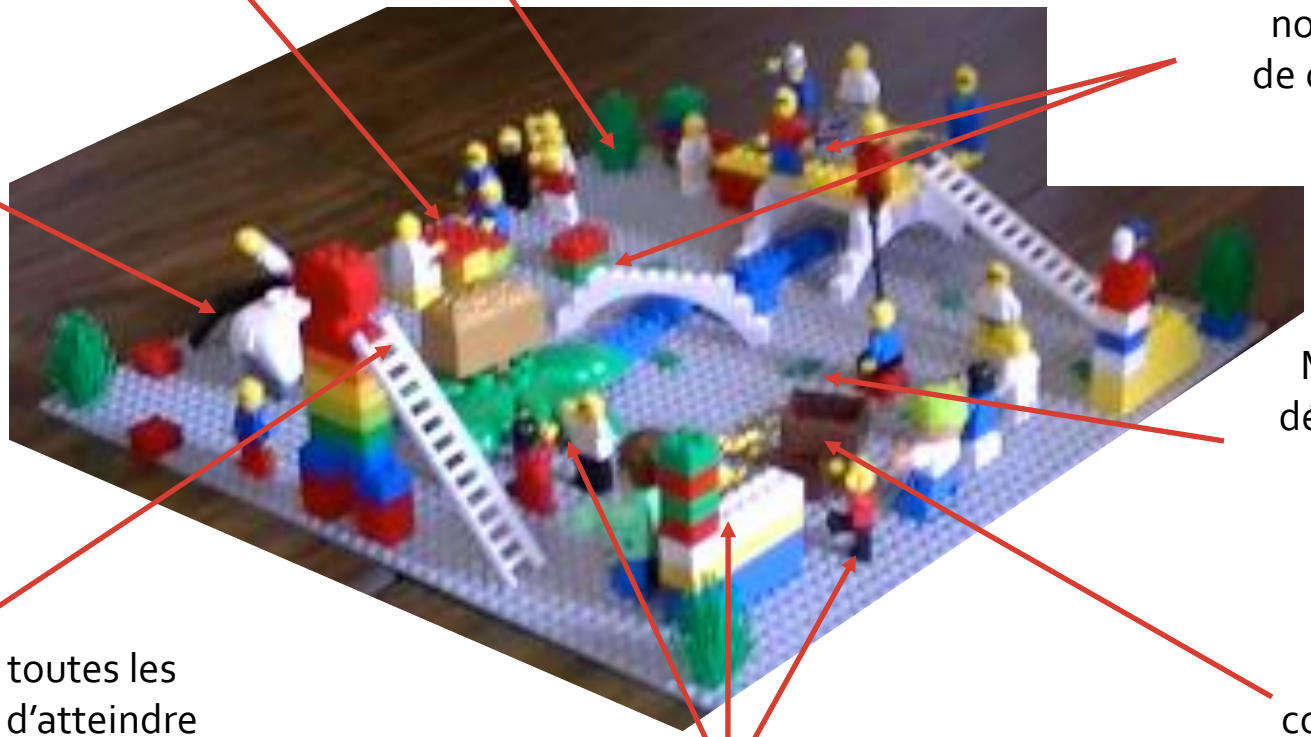
Objectifs partagés de la GPEC du Territoire (1/2)

Contrat : entre partenaires & acteurs ou entreprises & salariés

Territoire rural

Ensemble des partenaires pilotes des projets. Proches des préoccupations du territoire, cherchent à construire de nouveaux blocs de compétences

Mobilité



Maintenir et développer la richesse du territoire

Permettre à toutes les populations d'atteindre la satisfaction de leurs besoins

Briques de compétences

Parties prenantes : territoires, entreprises, habitants, salariés et demandeurs d'emploi

Objectifs partagés de la GPEC du Territoire (2/2)

Financement : organismes ou Etat

Préservation environnement

Offre de service / aide directe ou indirecte (aide à mobilité)

Pièges dans la démarche

Orientation des acteurs

Gestion pyramide des âges et transferts de compétences

Réussite de la GPEC : carrefour offre & demande

Pilotage GPEC par un bloc de partenaires experts besoins des différentes parties prenantes

Offre de formation

Entreprise avec personnel en difficulté ou moyens financiers / GPEC

Amélioration des conditions de travail / attractivité du territoire

Parcours de formation et développement des compétences pour adapter l'offre / demande (au sein de l'entreprise ou dans une autre)

Objectifs partagés de la GPEC du Territoire

- Finalités de la GPECT
  - Maintenir et développer les richesses du territoire, sa dynamique économique
  - *« Permettre à l'entreprise et aux habitants de travailler ensemble sur un même territoire pour contribuer à sa richesse, y compris environnementale. Une réussite sociale, économique et environnementale. »*
  - *« Créer des passerelles entre une population active, avec ou sans emploi et les entreprises avec leurs besoins. »*
  - *« Donner une vision du territoire que l'on veut avoir. »*

Objectifs partagés de la GPEC du Territoire

- Objectifs de la GPECT
  - Analyser les besoins : travaux de prospective à renforcer pour identifier les véritables enjeux et ne pas répondre uniquement en formation & réaction
  - Augmenter les compétences et la progression dans l'échelle sociale en mettant en place les outils nécessaires
    - Construire de nouveaux blocs de compétences / Favoriser les transferts de compétences et de savoir faire entre les générations
    - Transformer la demande d'emploi vers un avenir valorisant pour le salarié en réponse à l'évolution des besoins des entreprises en qualification
  - Attirer entreprises et salariés sur le territoire par des conditions de travail attractive
    - Redonner envie aux gens et les mettre en sécurité
    - Maintenir la population et inverser la pyramide des âges
    - Favoriser l'emploi des salariés et la création d'entreprise : développer et garder les compétences, attirer des compétences clés (jeunes diplômés).

Objectifs partagés de la GPEC du Territoire

- Objectifs de la GPECT
  - Favoriser l'émergence de nouveaux modes de travail
  - Organiser le maillage entre les 3 principales parties prenantes
    - Elaborer des stratégies RH avec les entreprises
    - Rendre les hommes pro-actif de leur vie professionnelle
    - Faire que l'Etat puisse accompagner les entreprises et les hommes dans cette rencontre
  - Démystifier la GPEC aux yeux de tous
  - Permettre aux acteurs de résoudre ensemble des problèmes insolvables isolément.

Sommaire

- Objectifs de l'atelier
- Démarche
- La notion de GPECT à partir de l'expérience
- Les objectifs de la GPECT
- Quelles actions ?
- Quelques points clés et pistes de travail (Reliences)
- Annexes

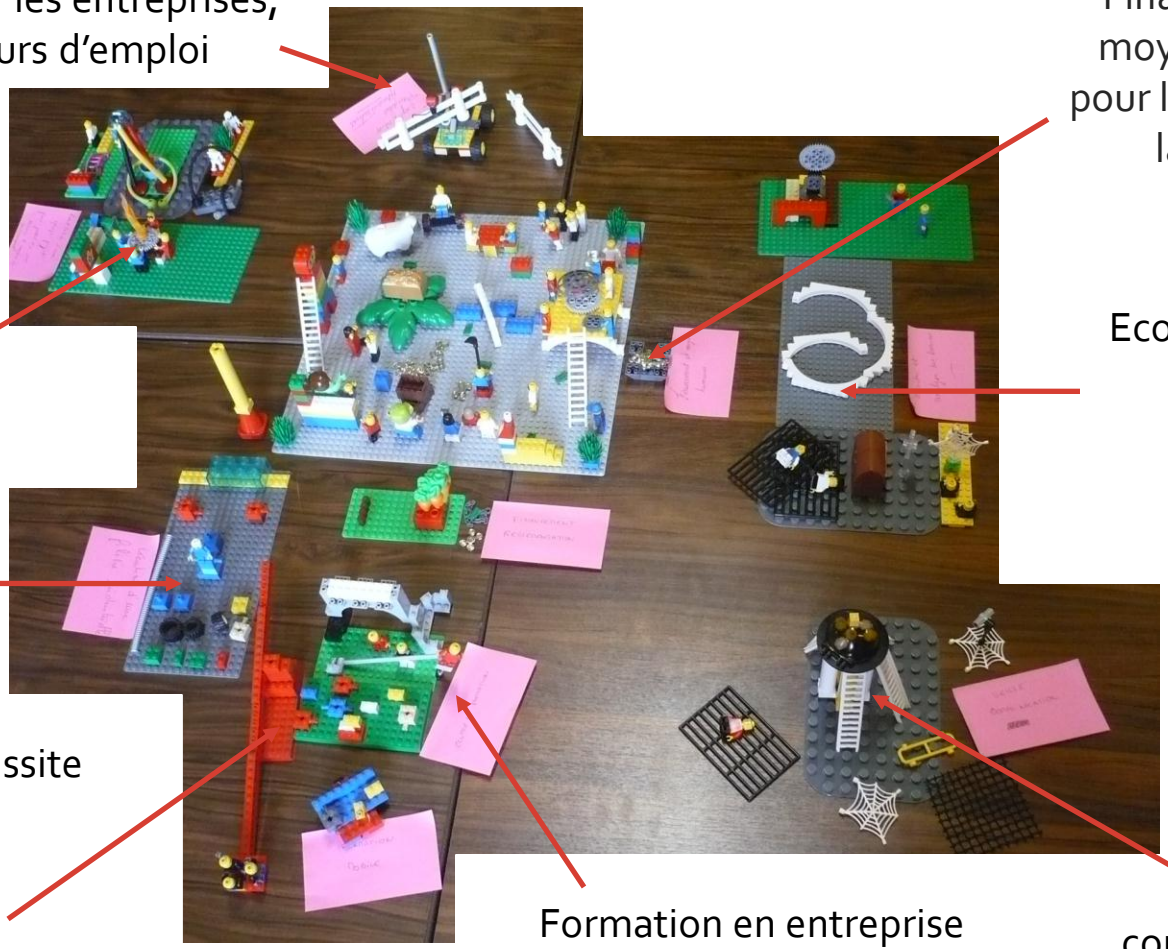
Le paysage des objectifs et actions partagés (1/2)

Simplification des procédures administratives pour les entreprises, salariés et demandeurs d'emploi

Financements et moyens humains pour le pilotage de la GPEC sur le territoire

Equipe projet avec prestations sur mesures et souplesse de fonctionnement

Ecoute et bonne analyse des besoins



Création de filière

Catapulte vers la réussite des objectifs et la montée en compétences des entreprises et personnes

Formation en entreprise ou centre de formation

Veille et communication

Le paysage des objectifs et actions partagés (2/2)

Formation

Diagnostic de compétence permettant des formations adaptées (contenu et durée) à l'écart compétences nécessaires / existantes

Facilité et souplesse d'adaptation des dispositifs à la situation

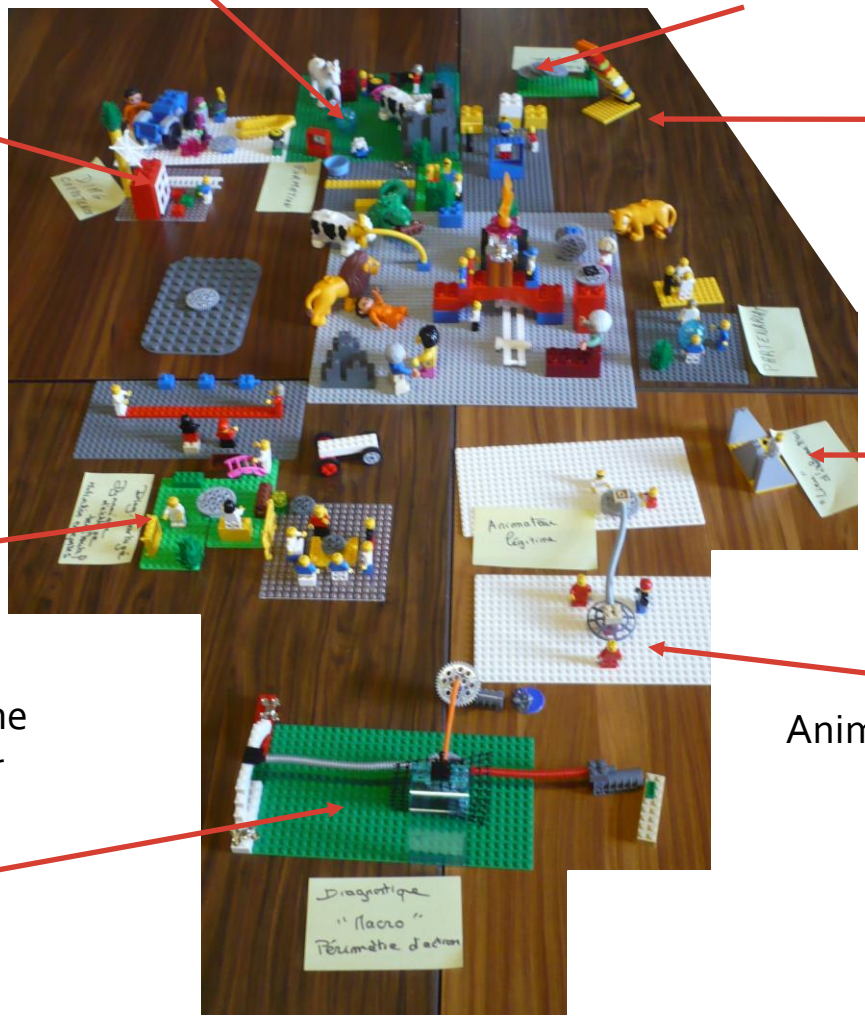
Fragilité des partenariats / rigidité des procédures et lenteur des processus

Diagnostic partagé : dynamique d'échange, identification besoins et motivation chefs d'entreprise

Lieu d'information virtuel et/ou physique commun à toutes les parties prenantes

Macro diagnostic : approche prospective de la GPEC par différents partenaires qui définissent le périmètre d'action

Animateur légitime qui pilote le programme, facilite le fonctionnement et les rencontres



Sommaire

- Objectifs de l'atelier
- Démarche
- La notion de GPECT à partir de l'expérience
- Les objectifs de la GPECT
- Quelles actions ?
- Quelques points clés et pistes de travail (Reliences)
- Annexes

Les points clés de l'atelier

- Une bonne qualité d'échanges entre les différents participants / acteurs qui témoigne d'une habitude, d'une capacité à déjà travailler ensemble et d'une véritable envie collective de réussir
  - L'atelier a renforcé ce niveau d'échange et d'ouverture
- Une bonne intégration des personnes nouvelles ou porteuses de futurs projets
- Un partage enrichissant des aspects positifs et des difficultés rencontrés dans les expériences
- L'ensemble des participants s'est mobilisé dans la construction collective des objectifs en trouvant rapidement des points d'accord
- Des propositions d'actions cohérentes entre les acteurs et par rapport aux objectifs partagés, mais une certaine difficulté parfois, à les rendre explicites et concrètes. On reste souvent plus sur des thématiques que sur des propositions clairement identifiées.

Quelques pistes de travail possibles (1/2)

- Poursuivre ce type d'échanges régulièrement pour faciliter le dialogue entre les acteurs, apprendre à parler un langage commun et à construire des visions partagées
  - Les retours d'expériences, les objectifs et les propositions d'actions manquent parfois de précision et se réfèrent trop souvent à des idées générales ou des concepts. Ce manque de précisions et d'éclaircissement peut constituer un frein tant à la compréhension mutuelle qu'aux coopérations / coordinations
- Sur les grands axes définis dans la partie « quelles actions »
  - Favoriser l'émergence et la formation de pilotes de projets, pour développer la diversité des porteurs de projets tout en maintenant du lien et du sens à l'ensemble
  - Expérimenter de nouvelles formes d'accompagnement au niveau régional accordant une plus grande souplesse des dispositifs de financement et formation pour mieux s'adapter à la réalité des situations et projets, qui s'inscrivent dans une dynamique

Quelques pistes de travail possibles (2/2)

- Sur les grands axes définis dans la partie « quelles actions »
  - Formation
    - Faciliter l'accès à l'information et la sensibilisation des entreprises sur les enjeux de l'employabilité de leurs salariés ➔ œuvrer autant pour développer la formation des dirigeants d'entreprise que celle de leurs salariés
    - Les orienter vers / imaginer des dispositifs adaptées à leurs contraintes (type d'activité, nature des compétences, mobilité des salariés …)
  - Communication
    - Démystifier l'approche en la rendant plus simple et concrète auprès des chefs d'entreprise
    - Proposer à chaque acteur un « lieu unique » d'information et de suivi facilitant l'information des parties prenantes et leur mise en relation

Sommaire

- Objectifs de l'atelier
- Démarche
- La notion de GPECT à partir de l'expérience
- Les objectifs de la GPECT
- Quelles actions ?
- Quelques points clés et pistes de travail (Reliences)
- Annexe : détail des retours d'expériences et projets

Retours d'expériences & projets (1/9)

- Approche partenariale (SPEL, cabinet) sur les métiers de l'industrie sur le territoire de Vendôme
  - Conclusion : besoin de qualifier les ressources humaines vis-à-vis des exigences de plus en plus élevées des entreprises alors que la main d'œuvre dans nos fichiers est de moins en moins qualifiée => comment les former, les qualifier et sensibiliser les entreprises à ce problème ? Rendre le territoire performant via la mise en place de formations.
- Démarche GPECT : enquête dans les entreprises, environ 100 sur le territoire pour identifier les besoins de celles-ci
  - Travail avec les partenaires autour des besoins recensés puis formation pré qualifiante pour demandeurs d'emploi dans les métiers de la métallurgie.
  - A la fin de la formation, soit un emploi direct, soit des contrats professionnels ou soit des formations en entreprise. Il faut avoir beaucoup de souplesse pour garder l'objectif commun.
  - Elaboration d'une vidéo de présentation des métiers recherchés, organisation de visites dans les entreprises avec les gens, tests et rencontres avec les chefs d'entreprises pour les demandeurs d'emploi.

Retours d'expériences & projets (2/9)

- Démarche sur le territoire du « Cher à la Loire » (pilotage Chambre des métiers)
  - 1ère phase : prise de conscience à partir d'une enquête auprès de la population et de l'artisanat. Travail avec les entreprises ➔ élaboration d'une charte de territoire avec des engagements
    - Objectif 1 : se servir de toutes les énergies pour construire quelque chose d'intéressant pour les dirigeants d'entreprises et les citoyens dans un but durable
    - Objectif 2 : laisser un outil concret pour permettre au groupe de continuer à travailler ensemble
  - Mise en place d'action
    - Ex. : « job rotation » : nouvelle forme de temps partagé sur des métiers différents – Bourse d'emploi locale

Retours d'expériences & projets (3/9)

- 5 projets de GPECT sur le territoire en ce moment. Un projet en particulier concerne les emplois saisonniers dans l'agriculture et le tourisme. Cela représente 11.000 contrats / an. Les employeurs ont du mal à recruter et font appel à des prestataires étrangers.
  - Gros travail avec la Chambre d'Agriculture pour créer des boucles saisonnières et des emplois stables.
  - L'étude est en phase d'aboutissement et un recrutement en cours pour lancer le projet définitif, qui inclut une dimension logement pour les saisonniers, les aspects liés à leur mobilité et l'affinage des besoins.
- Activités agricoles (vignes, fruits & légumes, élevage) + articulation entre activités agricoles et orientation du territoire vers les activités touristiques : accompagnement des agriculteurs vers l'agritourisme ; nouvelles compétences à acquérir, nouvelles activités, aménagement de leur exploitation, accueil des touristes. Le projet va démarrer.
- Projet d'accompagnement dans les métiers de la métallurgie
  - Coordination POE / Intervention d'un conseil sur la mise en adéquation

Retours d'expériences & projets (4/9)

- Action GPECT - bouchers charcutiers sur Blois qui ont un problème de relève + métier pas très attrayant -> groupe de travail avec le CFA et réflexion sur élaboration d'une formation de courte durée.
  - Objectif : intégrer l'apprentissage par les jeunes.
  - Problème : les référentiels métiers existants ne suffisent plus pour les besoins actuels de la profession => conception de blocs de compétences utiles pour les employeurs et on choisit ce dont on a besoin parmi ces nouveaux savoirs à acquérir -> travail d'un an pour construire cette offre de blocs de formations.
- PME qui fabrique de la maroquinerie haut de gamme et qui manque de main d'œuvre qualifiée (opératrices de couture).
  - 1ère opération = rassembler les personnes et créer des passerelles vers l'entreprise via des blocs de formation ad hoc (dispositif de transmission du savoir). 8 personnes sont aujourd'hui embauchées en CDI.
- Expérience sur la filière bois avec la région comme principal financeur de la formation professionnelle

Retours d'expériences & projets (5/9)

- Projet de formation professionnelle initiale sur le territoire de Romorantin où se trouve Matra Sports mais aussi la société Ressources qui fait de la déconstruction automobile => intégrer cette activité dans la filière automobile du lycée Denis Papin, déjà spécialisé dans l'automobile.
  - L'objectif : créer une filière ad hoc avec l'Education Nationale pour la rentrée 2013 voire 2014.
- Projet en place depuis plusieurs années : diagnostic pour identifier les besoins de recrutements et de formations
  - Accompagnement des entreprises pour définir leurs besoins, faire évoluer leurs salariés et sécuriser les parcours professionnels (pour les entreprises de moins de 10 salariés).
  - Travaille avec les partenaires et des actions individuelles et collectives (dans un même secteur d'activité).
- Lien offre et demande. Travail avec les partenaires sur une plateforme et mise en relation des compétences via l'apprentissage. Va se mettre en place.

Retours d'expériences & projets (6/9)

- Objectif de mon action : stabiliser l'UT, les effectifs et le cap pour être fort sur nos bases.
- Paradoxe : difficulté de comprendre les besoins à moyen terme pour les acteurs du territoire car les centres de décision de l'entreprise ne sont plus sur le territoire et dans le même temps, les salariés restent très attachés à leur entreprise et au territoire.
- Formation pour fonctionnaires catégorie C dans la fonction territoriale (cadres)
  - En tant qu'employeur je reçois beaucoup de demandes d'emplois et de stages et je me rends compte que les gens n'ont pas de réseau personnels et qu'ils n'arrivent pas à trouver les bons interlocuteurs dans les entreprises : les parents n'arrivent pas à aider les enfants.
  - De la nécessité du diplôme on est passé à la nécessité du réseau pour connaître la bonne personne, la bonne filière pour continuer…

Retours d'expériences & projets (7/9)

- Objectif : faire monter les gens en compétences
  - Analyse des besoins en formation / compétences futures
  - Avancer vite sur le transfert des compétences, rampe de lancement pour préparer les personnes à des compétences futures
  - Nécessité de convaincre et de faire du « rabattage » pour motiver les demandeurs d'emplois
- Evolution des compétences nécessaires dans le bâtiment avec des personnes qui vieillissent et qui s'usent et l'émergence de nouveaux savoirs.
  - GPEC = connexion entre anciens salariés et plus jeunes qui ont tous un savoir différent et à échanger
- 4 rôles pour la GPEC : passerelle pour établir les liens, rôle d'animation, rôle d'écoute des besoins du terrain, rôle de mise en place des actions collectives

Retours d'expériences & projets (8/9)

- Objectif au sein de la CAPEB : voir plus loin, s'ouvrir et envisager les compétences que les ouvriers doivent acquérir
  - Faire adhérer les entreprises et les accompagner (conseil)
  - Lancement de la démarche d'accompagnement des entreprises volontaires depuis 2007
  - Problème de financement de la démarche par les entreprises
- Une démarche qui commence à bien se structurer
  - Avec des entreprises de différentes tailles
  - Des partenaires variés
  - Un coordinateur / pilote qui peut être d'origine différente selon le territoire

Retours d'expériences & projets (9/9)

- Pas une, mais plusieurs GPEC avec différents partenaires
  - Des problématiques de territoires différentes avec plusieurs projets qui se mettent en œuvre et qui nécessitent la coordination de plusieurs partenaires complémentaires qui partagent ensemble une vue plus intéressante
- La GPEC, un sujet vaste
  - Aujourd'hui encore beaucoup trop restreint sur les métiers en tension. On travaille dans l'urgence et en réaction avec des entreprises difficiles à impliquer dans un processus et à se positionner sur des engagements
  - Un nécessaire travail complémentaire sur sur de la prospective à long terme : quels seront les futurs métiers sur le territoire et les compétences à développer par rapport aux métiers d'aujourd'hui.

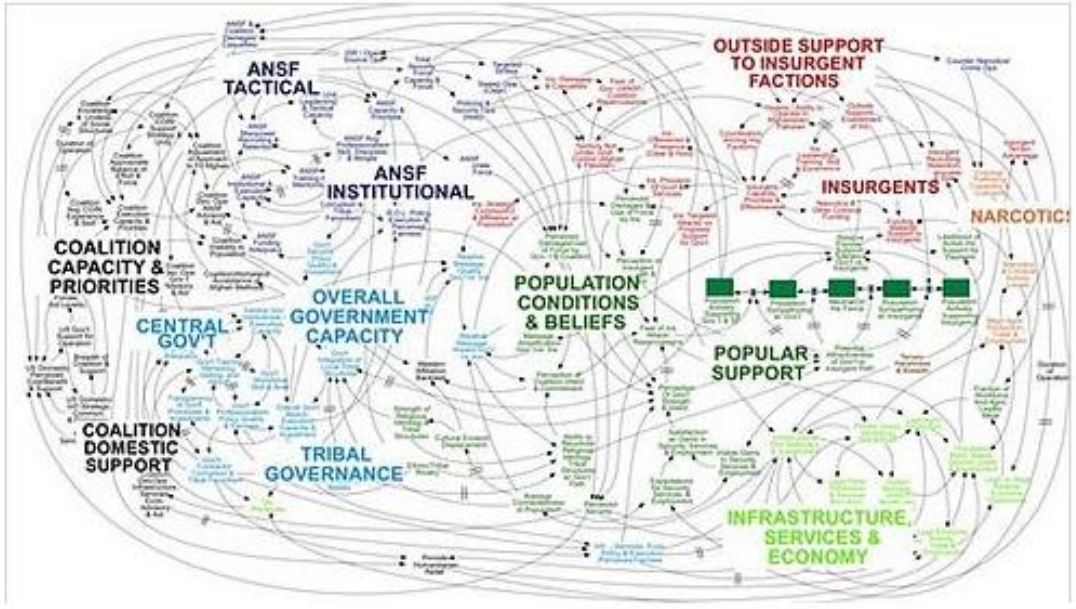
Sommaire

- Objectifs de l'atelier
- Démarche
- La notion de GPECT à partir de l'expérience
- Les objectifs de la GPECT
- Quelles actions ?
- Quelques points clés et pistes de travail (Reliences)
- Annexe : l'approche LEGO® Serious Play®

Quel est le niveau d'attention à vos réunions ?

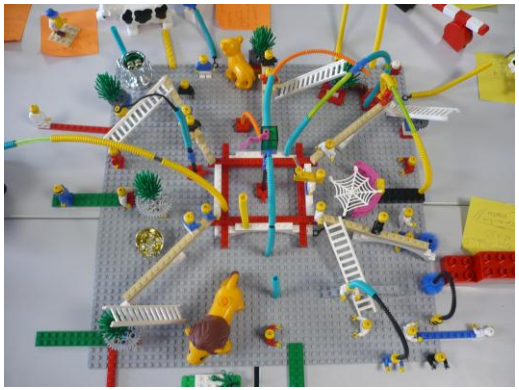
Une réunion traditionnelle	Une réunion LEGO® Serious Play®
20% de participation pour **80 % de contenu**	**100% de participation** pour **100% de contenu**

Quel est le niveau de compréhension et d'appropriation des décisions prises dans vos réunions ?

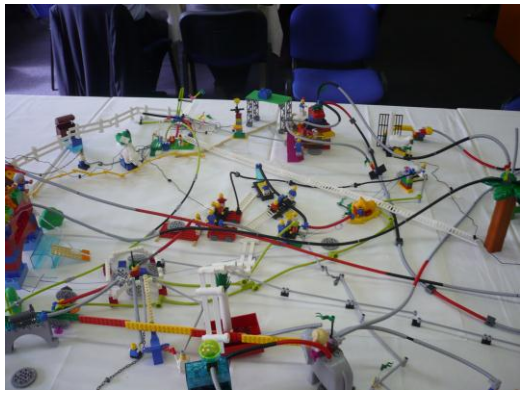


« Lorsque nous aurons compris cette diapo, nous aurons gagné la guerre. »

Général Mc Crystal, commandant des forces américaines en Afghanistan



Avec LEGO® Serious Play® : comprendre & prendre des décisions dans un système complexe en 3D



Qu'est-ce que la méthode LEGO® Serious Play® ?

Une technique de pensée, de communication et de résolution de problèmes pour des groupes de travail

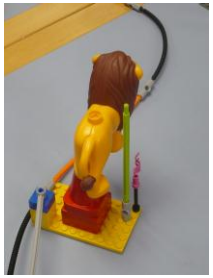
Qu'est-ce que la méthode LEGO® Serious Play® ?

Cette approche repose sur la conviction qu'il existe un vaste potentiel inexploité chez chaque collaborateur d'une entreprise et que, tous ensemble, ils disposent d'une réelle imagination pour résoudre les questions et les problèmes les plus sérieux.

Pourquoi et comment ça fonctionne ?

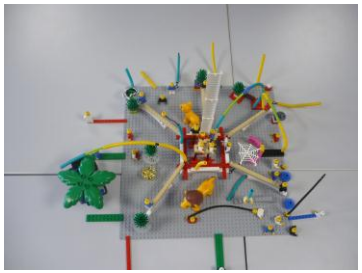
« Réfléchir avec ses mains et … »

« … imaginer et raconter des histoires - ou le pouvoir des métaphores - … »



Un leadership agile

Des objectifs ambitieux



Une nouvelle gouvernance

« … pour construire des modèles qui ont du sens »

- Métier : **écouter, relier, intégrer, mobiliser**
- 3 compétences clés
  - **Accompagner** : combiner 3 modes d'intervention, le conseil, le coaching et la formation
  - **Explorer** : questionner, confronter, accéder à des ressources élargies
  - **Construire** : quitter nos clients avec des leviers pour agir
- 4 domaines d'intervention
  - **Vision** et **politique** : projet de l'entreprise
  - **Décision** et **déploiement** de la **stratégie** : marketing, RH, organisation, qualité …
  - **Organisation** : structure, mode de fonctionnement, gouvernance
  - **Management** : compétences, posture, leadership … aux niveaux individuels et collectifs

Avec la participation aux travaux de

2 rue du Plat d'Etain
37000 Tours
Tél: +33 2 47 38 58 46
www.reliences.fr
www.reliences-seriousplay.fr