



Jun 2014

# *Dispositif Etat – Région de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) Territoriale à destination des PME*

## *BILAN (SYNTHESE)*

---

*Directe Nord - Pas de Calais*

*Direction de la Formation Permanente - Conseil Régional Nord-Pas De  
Calais*

*ARACT Nord-Pas-de-Calais*

---

# *Synthèse du bilan sur le Dispositif Etat-Région de GPEC Territoriale*

*Afin de renforcer l'accompagnement des petites et moyennes entreprises (PME) et de leurs salariés, l'Etat et la Région Nord-Pas-de-Calais ont décidé, dans le cadre du Contrat de projets Etat-Région 2007-2013, de favoriser la mise en œuvre d'actions collectives en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Le principal objectif consistait à inciter les PME à développer des pratiques de GPEC et à investir dans la formation de leurs salariés pour faire face aux mutations socio-économiques.*

## *1. Le choix d'une dynamique à l'échelle du territoriale*

*Pour garantir durablement l'installation d'une véritable politique de ressources humaines dans les entreprises, le déploiement des actions collectives de GPEC poursuivait également l'objectif de favoriser l'ancrage des entreprises dans leur territoire par la structuration et le renforcement des coopérations au niveau local entre les acteurs économiques (branches professionnelles, consulaires, syndicats d'employeurs et de salariés) et ceux de l'emploi – formation (OPCA, Maisons de l'emploi, PLIE etc.). Autrement dit, amener les acteurs locaux à construire des projets de GPEC territoriaux.*

*Le périmètre retenu pour le déploiement des actions a été initialement celui du bassin d'emploi. Pour la mise en œuvre, il s'est d'abord agi de constituer un partenariat entre l'Etat, la Région et une structure (ou association de structures) « porteuse » du projet d'action collective de GPEC.*

*Le dispositif s'est fondé sur une double modalité d'intervention auprès des entreprises :*

- une prestation de conseil individualisée, assurée par un consultant extérieur, spécialisé sur les problématiques compétence-organisation avec une méthodologie permettant l'association et l'expression de l'ensemble des acteurs de l'entreprise*
- et l'organisation de regroupements collectifs de dirigeants permettant une réflexion commune sur un programme co-construit.*

*Le dispositif a été pensé en 4 phases consécutives mises en œuvre sur une période d'environ 18 mois:*

*la construction de l'action collective,*

*la caractérisation des problématiques GPEC et le cadrage de l'intervention dans les entreprises, la phase d'appui conseil avec en parallèle les animations collectives le suivi et d'évaluation.*

## ***2. Une orientation du dispositif en vue de le rendre plus efficace***

*Pour concevoir le dispositif, les leçons ont été tirées des expériences antérieures mises en place en Nord-Pas-de-Calais au travers des actions de sensibilisation à la GPEC.*

*En proposant une démarche globale, le dispositif visaient une plus grande efficacité grâce à :*

- une détection ciblée des entreprises qui repose sur un porteur de projet légitime à leurs yeux, et en mesure d'apprécier la « maturité » des entreprises à intégrer une telle action et à participer à la mise en place d'une dynamique collective*
- Une entrée non pas par « les outils » mais par l'introduction dans les entreprises d'un principe de « management par les compétences », qui vise à faire le lien entre la stratégie de l'entreprise, l'organisation du travail, les compétences et le management. Une démarche qui doit être portée avant tout par le dirigeant de l'entreprise et qui s'incarne par la mise en place de pratiques de gestion des ressources humaines*
- Un enchaînement entre la phase de sensibilisation et la phase d'appui-conseil qui facilite l'installation de la démarche dans l'entreprise, l'élaboration du plan d'action et sa mise en œuvre*
- Une dimension collective de l'action, pour les entreprises (animations collectives de dirigeants) et pour les acteurs locaux du territoire (co-pilotage du projet, comité de pilotage des partenaires) visant à dynamiser et renforcer le partenariat entre les entreprises et entre les acteurs du territoire.*

## ***3. La déclinaison territoriale***

*Lancé en septembre 2007, le dispositif a connu une extension progressive sur l'ensemble des 15 bassins d'emploi de la Région Nord-Pas-de-Calais. Il a d'abord concerné 5 bassins d'emploi au cours des années 2008 et 2009 : Avesnes, Cambrai, Valenciennes, Béthune et Boulogne-Montreuil et s'est ensuite diffusé sur l'ensemble des autres bassins d'emploi en 2010 et 2011. Au total, 460 entreprises ont été accompagnées dans le cadre du dispositif Etat-Région de GPEC.*

*Dans un premier temps, ce sont principalement les Chambres de Commerce et d'Industrie qui se sont mobilisées pour porter les premières actions de GPEC. Puis, la mobilisation d'acteurs s'est élargie à des associations de structures « porteuses » :*

- *sur Lens, le Medef Artois a porté le projet de GPEC en s'associant les compétences de la Maison de l'Emploi de Lens-Henin-Carvin et de la CCI Artois,*
- *sur Grand-Lille, un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) s'est constitué entre la CCI Grand-Lille et le Medef Grand-Lille.*

*Le dispositif s'est adressé principalement aux entreprises de moins de 100 salariés de secteurs d'activités diversifiés.*

## **4. Des effets tangibles dans les entreprises**

*Qualitatifs, ou plus quantitatifs, les travaux engagés depuis le lancement du dispositif pour en apprécier les effets dans les entreprises font état d'un bilan positif dans les entreprises ayant bénéficié de l'accompagnement sur plusieurs axes.*

### **Une évolution du Management des entreprises**

*A commencer par les dirigeants, « Transformés pour certains », selon les porteurs de projet, « Ils savent où ils vont et comment y aller ».*

*Les dirigeants eux-mêmes insistent sur leur propre « prise de conscience » durant l'accompagnement. Une prise de conscience qu'il faut changer les « modes de faire » pour éviter d'être en permanence « le nez dans le guidon ». Ils acquièrent une meilleure compréhension des enjeux de l'entreprise. Des témoignages, il ressort également l'importance du dialogue et de la communication dans l'entreprise afin de partager un projet commun avec les salariés et l'encadrement.*

*Par ailleurs, de nombreux dirigeants trouvent dans cet accompagnement une occasion de réassurance. La vision extérieure qu'apporte le consultant permet de mettre en valeur les atouts de l'entreprise, de conforter des choix stratégiques (marché /produit / développement d'une nouvelle activité...).La confiance retrouvée les incite à « se lancer » dans de nouveaux projets de développement. La participation aux animations collectives a également un effet « déculpabilisant »*

*pour les dirigeants qui se rendent compte qu'ils partagent des doutes et problématiques similaires. Il s'agit également de créer un lieu d'échanges et une occasion de travailler son réseau.*

*Ces témoignages sont validés par une enquête menée auprès d'un quart des entreprises accompagnées (120), qui révèle en effet qu'à l'issue de l'accompagnement les dirigeants :*

- *ont pour la plupart clarifié, formalisé et partagé leur stratégie avec les salariés,*
- *se sont entouré d'un staff de direction et créé ou renforcé l'encadrement de proximité et intermédiaire,*
- *passent plus de temps à des activités liées à l'anticipation et à la projection de leur activité sur l'avenir (de leurs marchés, clients) et sur les facteurs externes (réglementation, mutations technologiques) risquant d'avoir un impact sur les métiers et compétences en interne.*

### **Une professionnalisation des structures en matière d'organisation du travail et pratiques de ressources humaines**

*Outre les changements du côté de la direction, c'est l'entreprise toute entière qui se trouve transformée par la démarche GPEC. Les principaux résultats de l'enquête d'impacts auprès des entreprises révèlent que :*

- *Les entreprises sont passées d'une faible structuration souvent source d'inefficacité et de démotivation des salariés à une organisation du travail qui a fait l'objet d'aménagements et de clarifications pour gagner en performance et améliorer les conditions de travail des salariés (organisation de la circulation de l'information, création d'espace pour échanger, clarification des rôles et missions de chacun, partage de règles de fonctionnement de l'entreprise et de règles « métiers »).*
- *la qualité des relations sociales s'est améliorée (climat social, relations de travail, renforcement des collectifs). Basée sur une démarche participative qui associe les salariés à chaque étape du projet (pré diagnostic, élaboration et mise en œuvre du plan d'actions, préconisations), l'accompagnement GPEC a été une opportunité pour mettre l'entreprise en « mode projet » et ainsi lui transmettre une culture et des méthodes d'amélioration continue fondée sur le dialogue dans l'entreprise. L'accompagnement GPEC n'a en revanche pas eu d'effets significatifs sur la qualité du dialogue social au sens de la représentation dans l'entreprise.*

- les indicateurs économiques et sociaux des entreprises suite à la GPEC ont évolué positivement : activité, rentabilité, portefeuille client, qualité en progression voire stable dans la majeure partie des entreprises malgré un contexte de récession économique.

### **Une montée en compétences des salariés et une évolution des pratiques de formation**

La démarche GPEC a permis aux dirigeants de se familiariser avec le système de la formation. Au-delà de la question des obligations, ils intègrent les enjeux de la formation pour développer les compétences des salariés dans l'entreprise. En effet, alors que les chefs d'entreprises étaient plus de 40% à déclarer avoir peu recours à la formation professionnelle et ne pas avoir de politique de formation dans leur entreprise avant l'accompagnement GPEC, ils sont 89% après la GPEC à afficher qu'une priorité est donnée à la formation.

Le travail de prospective sur les compétences est réalisé avec le consultant. Il se traduit généralement par un enrichissement des métiers et par la mise en place de plans de formation adéquats.

Une enquête complémentaire menée auprès de trois OPCA a montré que : les dépenses de formation ont augmenté de façon conséquente dans beaucoup d'entreprises et que les pratiques autour de la formation professionnelle à l'issue des accompagnements GPEC ont évolué dans la plupart des entreprises (élaboration d'un outillage GPEC, contacts plus réguliers entre l'OPCA et l'entreprise, accompagnement par la formation de salariés dont les fonctions ont évolué, nouvelles pratiques de formation de type : management, mise en place de parcours professionnalisant, périodes ou contrats de professionnalisation, formations de tuteurs, et utilisation du DIF).

## **5. Un dispositif qui a impulsé une dynamique des partenariats mais qui a atteint ses limites dans la construction de projets de territoires**

Sur le volet territorial, les effets du dispositif sont plus complexes à mesurer que sur les entreprises. Les vagues successives de projets se sont construites sur la recherche d'une mobilisation des partenaires par les porteurs de projet sur les territoires. Mais les effets sur le rapprochement entre acteurs, les rôles joués et les coopérations qui en ont découlées sont disparates d'un bassin d'emploi à un autre.

Le dispositif GPECT a été mis en œuvre dans les 15 bassins d'emploi de la région. A cette occasion, il a donné lieu à des nouvelles formes de coopérations d'acteurs pour tenter de répondre aux besoins

des entreprises. Ces nouvelles formes de coopération dénommées « plateformes d'appui aux mutations économiques » se sont organisées plus particulièrement sur les territoires de :

- Boulogne,
- Avesnes, Valenciennes et Cambrai (CRPDC).
- Lens- Liévin-Hénin- Carvin,
- Arras.

Sur les autres territoires, le dispositif n'a pas donné lieu à la construction d'un collectif d'acteurs pérenne.

## **6. Les axes d'amélioration pour le déploiement d'actions de GPEC T**

- **Une articulation de la GPEC T avec les outils de branche**, en particulier la construction d'un partenariat plus fort avec les OPCA et les partenaires sociaux
- **Des repères sur les principes et conditions de la dimension « territoriale » des projets à construire entre les acteurs** : liens avec les outils de diagnostics développés sur les territoires, prise en compte des spécificités des territoires, détection et analyse des problématiques des entreprises pour construire une vision du territoire et un ancrage territorial des actions
- **Des critères de sélection des projets à revisiter** pour favoriser les pratiques d'innovation auprès des porteurs de projets.
- **Des thèmes de travail à enrichir dans l'accompagnement des entreprises visant la sécurisation des parcours professionnels des salariés**: le développement des parcours professionnels, les conditions favorables de travail pour assurer le maintien dans l'emploi et la prévention de l'usure professionnelle
- **Une animation régionale des consultants à renforcer** : un cadre d'animation à proposer aux consultants, des échanges de pratiques à organiser et à pérenniser.
- **Une meilleure prise en compte des besoins des entreprises** dans la programmation des actions : adapter les temporalités du projet (détection des entreprises, lancement des actions, échéances pour réaliser les accompagnements et bilans) au rythme de l'entreprise (démarrage du projet, temps de maturation et d'appropriation de la méthode, mise en œuvre, suivi).