



Pour des organisations vivantes

Ateliers de sensibilisation : la GPEC sur les territoires

Synthèse atelier Eure & Loir

Chartres – 24 septembre 2012



- 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 (Reliencés)
- Annexes

- 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



- 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 (Reliencés)
- Annexes

- 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



- 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 (Reliencés)
- Annexes

- Des expériences dans quelques secteurs cibles
 - Métallurgie
 - Automobile
 - Centres d'appels
- Principalement organisées autour de
 - Forums de l'emploi
 - Une offre de formation
 - Le recrutement de nouveaux salariés

- Etre une passerelle entre jeunes et monde de l'entreprise : créer des liens
 - Travail de communication combler une méconnaissance des métiers de l'industrie par les jeunes
 - Certains jeunes vont vers l'industrie
 - Des jeunes qui sont de plus en plus en situation d'emploi
- Réorientation des personnes : les actifs peuvent évoluer dans l'échelle de l'entreprise
 - J'ai réussi à rebondir, j'ai de nouvelles compétences
 - Epanouissement personnel
 - Réorientation professionnelle
 - Meilleure rémunération
- Accès à emplois durables et reconnaissance de mes compétences voire évolution vers manager
 - La qualification permet d'aller plus haut

- Mettre autour de la table des gens qui ne se parlent pas
 - Favorise la rencontre entre de nombreux acteurs de l'emploi, mais une multiplicité d'intervenants qui est source de manque d'efficacité
 - Des actions qui sont de plus en plus regardées

- Risque de non rencontre entre l'offre et la demande = risques de rupture, de sortie du monde professionnel
 - Echec = personnes qui ne sont pas recrutées de façon durable et restent en dehors du système
 - Des entreprises qui cherchent le « mouton à 5 pattes » et expriment des exigences bien supérieures à leurs besoins réels
- Réorientation des personnes
 - Des passerelles incomplètes ou des entreprises qui n'ont plus besoin des compétences actuelles
 - Je n'ai pas trouvé ma place = pas de solution pour mon avenir professionnel
- « On tourne en rond »
 - L'argent ne suffit pas : parler du projet avant de parler d'argent
 - Des financements consacrés à des formations sur de nouveaux métiers porteurs mais qui ne trouvent pas de candidats
 - Des entreprises difficiles à mobiliser

- S'il n'y a pas une veille permanente et si les acteurs ne sont pas concernés il ne se passe rien (il faut avoir la volonté de se parler)
 - Il reste beaucoup à faire pour faire connaître les métiers de l'industrie (en dehors de la production notamment)
- Des institutions et des élus qui cherchent à se mettre en avant au détriment des autres partenaires
- Une position de service public parfois difficile à assurer car au centre des conflits tout en n'arrivant pas à traiter l'espace entre les offres (compétences) existantes et la demande des entreprises



- 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 (Reliencés)
- Annexes

Objectifs partagés de la GPEC du Territoire

Ensemble des publics souhaitant apporter leurs compétences existantes et / ou à enrichir aux entreprises

Richesses des compétences sur le territoire

L'entreprise et ses différentes activités & compétences

Pôle transport

Pôle pharmacie

1 poste = 1 compétence

Transfert des compétences des seniors vers les plus jeunes

Diagnostic des compétences existantes et des besoins à partir du savoir-faire de l'observatoire

Passerelle permettant à de nouvelles compétences de rejoindre les compétences existantes dans l'entreprise





- 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 (Reliencés)
- Annexes

Les moyens et outils au service de la GPECT

Mobiliser la volonté
des acteurs

Organiser l'immersion
en entreprises

Informar les publics en
recherche d'emploi

Identifier les besoins
de formation

Observatoires

Faire le lien entre la
formation et les
besoins des
entreprises

Analyser de
données

Communiquer
sur les besoins
identifiés et
adapter l'offre

Avoir des lieux
d'échanges
(SPEL)

Information des
branches et des
entreprises

Organiser des
groupes de travail
par projet y.c. avec
les entreprises

Définir le qui fait
quoi dans les
structures



Axe 1 : impliquer les entreprises

Approcher différemment les entreprises

- Associer de manière forte les entreprises ou leurs représentants à nos travaux (SPEL ou groupes de travail)
- Que penserait une entreprise qui aurait participé à cette journée ?

Nécessité d'engager les différents partenaires dans nos actions

- Etablir des partenariats élargis au delà des instances connues et existantes
- Besoin de concertation entre les acteurs du territoire et avec les entreprises
- Etablir des passerelles, organiser et structurer la relation avec les entreprises et leurs dirigeants

Axe 2 : organiser la diversité des acteurs

Mieux connaître les acteurs publics de l'emploi

Opérationnaliser les organisations

Comprendre et gérer la diversité des acteurs compte tenu de leur nombre important

Axe 3 : construire une vision / des objectifs commun(s)

Besoin de définir un objectif commun

Se mettre d'accord sur les notions (ex. objectifs)

Compréhension et définition commune d'une démarche de GPEC territoriale

Savoir travailler ensemble

Axe 4 : gérer et développer l'outillage afin de mieux adapter l'offre à la demande

Réaliser un diagnostic territorial préalable

- Comprendre, observer et analyser les données du territoire
- Etablir la liste des besoins des entreprises et des compétences de la main d'œuvre du territoire avec une vision prospective

Utiliser les expériences et outils de chacun afin de les « rentabiliser » vs « recréer de nouveaux dispositifs inutiles et coûteux »

Mieux articuler l'offre et la demande

Besoin de créer un outil informatique commun à tous pour capitaliser les diverses actions développées et en restituer les résultats

Axe 5 : piloter et mesurer

Importance d'un chef de fil

Avoir un pilote dans le (du) projet

Mesurer l'efficacité des expériences

Renforcer la communication

Et maintenant, on fait quoi ?...



- 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 (Reliencés)
- Annexes



- Une bonne qualité d'échanges entre les différents participants malgré
 - Leur forte diminution l'après-midi
 - L'absence de représentants des entreprises et des salariés
- 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 des points d'accord
 - Une difficulté cependant à identifier les objectifs de la GPEC Territoriale (que veut-on atteindre ?) et ses finalités (à quoi cela contribue-t-il ?)
- 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.

- 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 5 grands axes définis dans la partie « quelles actions »
 - Impliquer les entreprises
 - Prendre appui sur les structures associatives existantes et les partenaires sociaux pour organiser des espaces de rencontres fédérateurs sur des problématiques territoriale
 - Faciliter l'accès à l'information et la sensibilisation des entreprises sur les enjeux de l'employabilité de leurs salariés
 - Les orienter vers / imaginer des dispositifs adaptés à leurs contraintes (type d'activité, nature des compétences, mobilité des salariés ...)

- Sur les 5 grands axes définis dans la partie « quelles actions »
 - Organiser la diversité des acteurs
 - Mettre en place des dispositifs d'échanges d'expérience permettant de donner de la cohérence à l'échelon du territoire, de visualiser les projets dans l'ensemble du système territorial et d'optimiser les moyens
 - Construire une vision / des objectifs commun(s)
 - Partir de la présentation des résultats de cette journée afin de poursuivre un travail structuré à l'échelle du territoire en y associant plus de parties prenantes
 - Intégrer les objectifs de la GPEC dans un cadre plus vaste autour de la stratégie de développement du territoire
 - Gérer et développer l'outillage afin de mieux adapter l'offre à la demande
 - Cf. Axe 2
 - Piloter et mesurer
 - Définir clairement les rôles entre les différents intervenants
 - Organiser plus simplement la synergie entre les intervenants
 - S'assurer de la cohérence des messages afin de valoriser le territoire dans un même sens



- 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 (Reliencés)
- Annexes : détail des retours d'expériences et projets

- Considérations générales sur la GPEC Territoriale
 - Contribuer à élever les compétences des gens et amener au travail des gens qui n'y sont pas
 - Une base solide et savoir ce que l'on veut. On a l'impression de ramer. Il y a le risque de ne pas avancer mais il faut quand même y aller. Il faut avoir un pilote, un objectif et aller tous dans le même sens : c'est un gage de bon fonctionnement d'un projet.

- Secteur de la métallurgie
 - Travail avec les acteurs de la branche sur des engagements de développement d'emplois et de compétences.
 - Implantation d'une entreprise sans main d'œuvre qualifiée répondant à ses besoins sur le territoire (métallurgie lourde) et des personnes non formées qui arrivent un peu de partout.
 - On a monté des formations pour qu'ils puissent travailler dans cette entreprise (financées par le Pôle Emploi, en fonction du cahier des charges de l'entreprise et de ses besoins.
 - C'est un projet en cours, il y a encore 3 tranches prévues et pour l'instant cela correspond à 40 recrutements et 100 en tout à terme.

- Secteur automobile

- Un projet sur l'évolution de l'emploi dans l'industrie (dont l'industrie automobile notamment)
 - Il y a besoin de rouages entre tous les partenaires et acteurs locaux. Il y a aussi l'idée d'un pilote et d'un travail partenarial pour que cela avance...
 - Dans l'automobile on a fait un forum, un club d'entreprises pour accompagner et associer les entreprises aux organismes institutionnels et aux organismes de formation (y compris ce qui concerne l'orientation scolaire vers ces métiers) et on a établi un plan d'actions pour aider ce secteur dans ses besoins de recrutement.
- Une vision très orientée entreprise, celle d'une GPEC dans l'automobile.
 - Cela concernait la R&D qui avait des difficultés avec des profils de type bureau d'étude ou dessinateurs.
 - Le constat a été fait par un cabinet extérieur (diagnostic des compétences, fiches de postes) et la question était celle de la possibilité de transférer des compétences R&D vers d'autres secteurs de l'entreprise (ex : achats).
 - Le projet a ensuite été mené en interne dans l'entreprise, sans ouverture vers l'extérieur.
 - Ce qui a manqué c'est l'interactivité entre les collectivités et l'entreprise.

- Secteur des centres d'appels
 - Implantation d'une entreprise et besoin de trouver des personnes sur le territoire = occasion de les insérer
 - Cibles : jeunes des quartiers à qui on veut pouvoir donner un accès à un emploi durable comme première étape d'un processus pour aller vers d'autres métiers.
 - Ce projet existe depuis environ 2,5 ans et les recrutements se font en continu.
 - Cas concret : nouvelle entreprise arrivant sur le département et les réponses n'existent pas sur le territoire => identification des profils types à recruter
 - Recrutement de 150 à 200 CDI

- Autres expériences
 - Partenariat entre l'Education Nationale et le monde industriel.
 - L'objectif est de rapprocher les deux et construire une bonne articulation entre les deux.
 - Les portes restent ouvertes pour représenter le fait que l'on veut attirer les jeunes vers l'industrie.
 - On a fait une action via un forum de rencontres physiques entre des entreprises industrielles de Châteaudun, qui ont été très participatives et des collégiens de 3ème. Cela s'est déroulé en avril et il y en a un prochain en novembre de prévu.
 - Qualification par VAE, projet qui existe depuis 10 ans.
 - On travaille avec les employeurs et différents partenaires pour valider les compétences et diplômes (pour des populations pas qualifiées au départ).

- Autres expériences
 - Mise en place de forums de l'emploi
 - Ex. à Dreux : secteurs de la construction, de la menuiserie, des espaces et industries verts
 - Un manque d'organismes de formation et d'écoles sur le territoire qui font que les jeunes vont se former dans les métropoles avoisinantes et ne reviennent pas sur le territoire

- 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 (Reliencés)
- Annexes : l'approche LEGO® Serious Play®

Quel est le niveau d'attention à vos réunions ?

Une réunion traditionnelle



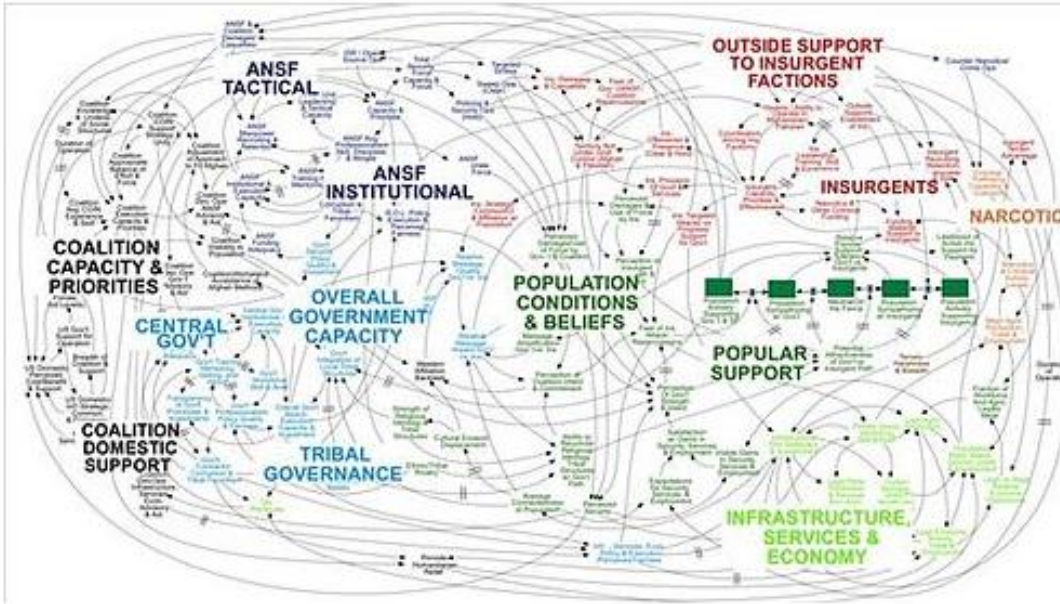
**20% de participation
pour 80 % de contenu**

Une réunion LEGO® Serious Play®



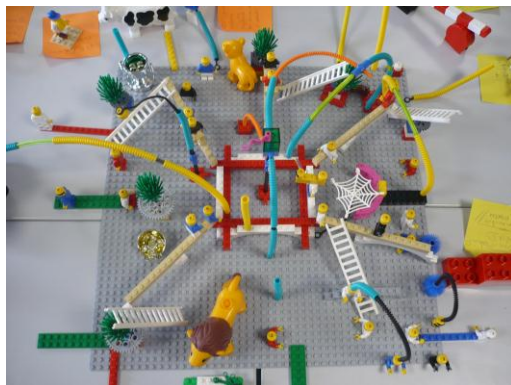
**100% de participation
pour 100% de contenu**

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

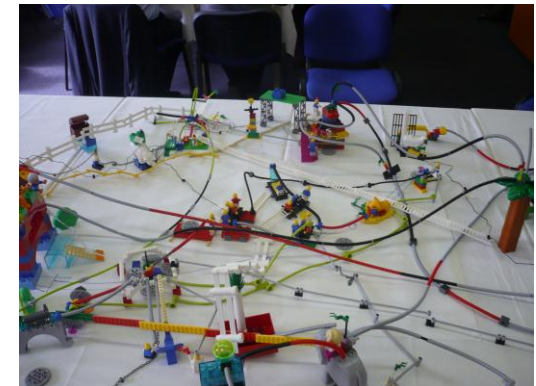


« Lorsque nous aurons compris cette diapo, nous aurons gagné la guerre. »

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 ?



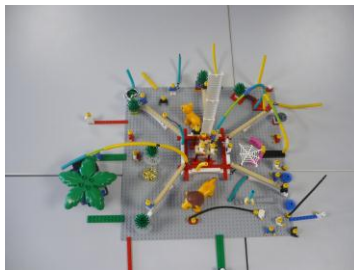
« Réfléchir avec ses mains et ... »

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



*Des objectifs
ambitieux*

*Un leadership
agile*



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'Étain

37000 Tours

Tél: +33 2 47 38 58 46

www.reliences.fr

www.reliences-seriousplay.fr

