
DOSSIER DOCUMENTAIRE

La formation : un levier de la transformation économique et sociale

Martigues

Le 9 avril 2009

CARIF Espace Compétences
Centre de documentation, ressources multimédia
Centre de Vie Agora, Bât A - ZI Les Paluds, BP 1002
13781 Aubagne Cedex
Tél. 04 42 82 43 20 - Fax : 04 42 82 43 32
Site Internet : www.espace-competences.org

Région



Provence-Alpes-Côte d'Azur

CARIF Espace Compétences - Mission Documentation - Veille

Le CARIF Espace Compétences anime et développe un centre de documentation multimédia à l'usage des acteurs intervenant dans le domaine **Emploi Formation de Provence-Alpes-Côte-d'Azur** et notamment les partenaires institutionnels et les professionnels de l'emploi, de la formation, de l'insertion, de l'orientation et de la validation des acquis.

Le centre de documentation collecte, valorise et diffuse sur place ou à distance des références spécialisées dans le champ de la formation, de l'orientation, de l'insertion professionnelle, de l'emploi, de la gestion des ressources humaines,...etc.

Sont à votre disposition des ouvrages, des revues spécialisées, une outillière, des ordinateurs en libre accès.

Nous vous accueillons **sur rendez-vous**, le **vendredi uniquement** de 13h30 à 17h30.

Les Services

Le centre de documentation anime, gère et alimente un système **de diffusion sélective de l'information (DSI)**, disponible sous la forme d'un abonnement gratuit sur le portail du CARIF Espace Compétences

<http://www.espace-competences.org/actualite/AbonneInscription.aspx>

➤ Vous pouvez ainsi vous inscrire et **recevoir par courriel régulièrement l'annonce des manifestations** (colloque, congrès, formation, etc.) **et de l'actualité selon les centres d'intérêt** que vous aurez définis. Pour une plus grande réactivité nous faisons évoluer le système, et de nouveaux thèmes disponibles à l'abonnement verront le jour au fil de l'émergence de nouveaux sujets dans l'actualité.

➤ Vous pouvez aussi vous abonner à notre service de **veille sur les appels d'offres** lancés en Provence Alpes Côte d'Azur sur le secteur de l'emploi et de la formation professionnelle.

➤ Dans le même espace d'abonnement, le centre de ressources documentaires vous propose de vous inscrire pour recevoir **ses bulletins**, informant sur les dernières acquisitions empruntables et/ou téléchargeables, et proposant des revues de presse thématiques.

L'équipe de documentalistes vous **aide dans vos recherches, répond à vos demandes d'information et élabore des produits documentaires à la demande** : Bibliographies, Dossiers documentaires, Sitographies spécialisées

Les ouvrages sont empruntables après dépôt d'une caution pour une durée de 3 semaines. Afin de couvrir le territoire régional, **le prêt peut s'effectuer à distance**.

Les Productions

- Le centre de documentation alimente, gère au quotidien et met à disposition **une base de données documentaire** contenant **près de 20 000 références** bibliographiques d'ouvrages, de rapports d'études, d'actes de colloques, d'articles, de textes officiels, ... <http://alex.espace-competences.org/>

- Certains **dossiers documentaires thématiques, bibliographies ou études** réalisés par le centre de ressources sont disponibles sur http://www.espace-competences.org/documentation/dossiers_documentaires.asp

- **Un annuaire de sites Internet utiles** aux acteurs intervenant dans le domaine Emploi Formation est disponible sur <http://www.espace-competences.org/documentation/baseLien/>

- Le centre de documentation réalise aussi **un travail de recensement des outils pédagogiques**. Outre l'organisation de journées de présentation d'outils pédagogiques et d'accueil des éditeurs, il propose une base de données non exhaustive recensant des outils pédagogiques existants sur <http://www.espace-competences.org>

Pour nous joindre

Courriel

documentation@espace-competences.org

Où?

Centre de vie Agora Bât A—ZI les Paluds—BP 1002—13781 Aubagne

Ce dossier a été réalisé pour les participants à la journée thématique « La formation : un levier de la transformation économique et sociale », organisée par le Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur le 9 avril 2009 à l'hôtel de Ville de Martignes.

*Ce dossier rassemble uniquement des références récentes (2005-2009) sur les thèmes suivants :
Le territoire et les politiques mises en œuvre régionalement, notamment en matière de GPEC, les structures de prospective, d'observation et de décision*

*Ces références ne sont pas exhaustives, mais elles sont toutes **disponibles** et peuvent **vous être communiquées** par le centre de documentation du CARIF Espace Compétences.*

Vous pouvez consulter la totalité des 20 000 références sur le portail documentaire <http://alex.espace-competences.org>



SOMMAIRE

I : Le territoire, un échelon à prendre en compte

Les Ouvrages et Rapports ----- Page 7

Les Articles ----- Page 10

II : Politiques, dispositifs et outils à disposition des acteurs économiques territoriaux

2.1 Les politiques et les structures chargées de leur mise en œuvre

Les Ouvrages et Rapports ----- Page 15

Les Articles ----- Page 18

2.2 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Les Ouvrages et Rapports ----- Page 21

Les Articles ----- Page 24

Documents annexes :

Circulaire DGEFP-DRT n°2005-47 du 30 décembre 2005 relative à l'anticipation et à l'accompagnement des restructurations

Loi n°2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale (Art.72)

Circulaire DGEFP n°2006-18 du 20 juin 2006 relative à la mise en œuvre d'une politique de soutien au développement de l'emploi, des compétences et de la qualification dans les territoires

Décret n°2007-101 du 25 janvier 2007 relatif au dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Décret n°2007-603 du 25 avril 2007 pris pour l'application du II de l'article L. 320-2 du code du travail

Circulaire DGEFP n° 2007-15 du 7 mai 2007 relative à l'anticipation des mutations économiques et au développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (programme 103, accompagnement des mutations économiques, sociales et démographiques, action 1)

Instruction DGEFP n°2009-05 du 6 mars 2009 relative à l'accompagnement des mutations économiques et au développement de l'emploi

EDEC mode d'emploi (brochure du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi)

Accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

I : Le territoire, un échelon à prendre en compte

Les Ouvrages et Rapports

Cette rubrique regroupe une sélection non exhaustive d'ouvrages disponibles à l'emprunt au centre de documentation, ressources multimédia du GIP Espace Compétences

L'administration décentralisée du territoire : choix et perspectives ouverts sous la cinquième république

BOUET Jean-Baptiste

10/2008, pp. 1-821

Résumé : Les choix et perspectives ouverts par l'administration décentralisée du territoire sous la Cinquième République montrent une continuité. La continuité réside dans la construction progressive de l'Etat unitaire décentralisé depuis 1958 et l'adoption de la Constitution de la Cinquième République. Deux étapes marquent cette évolution : les lois de 1982-1984 et la révision constitutionnelle de 2003, même si elles sont insuffisantes pour la décrire. Les lois adoptées et les débats parlementaires montrent globalement un consensus sur l'idée de décentralisation entre les différents partis politiques et une opposition souvent superficielle. La République décentralisée se caractérise aujourd'hui par son organisation à trois niveaux (commune, département, région), la multiplicité des instruments de coopération entre collectivités, les moyens juridiques, financiers et humains donnés aux collectivités territoriales et l'importance grandissante accordée à la démocratie locale.

Lien Url : <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/33/14/19/PDF/TheseJBBouet.pdf>
thèse, mémoire - Réf : 10.41-21

Les territoires de l'emploi et de l'insertion

BARON Cécile ; BOUQUET Brigitte ; NIVOLLE Patrick ; BALZANI Bernard ; BERTHET Thierry ; BRUN François ; BUREAU Marie-Christine ; CHEVALIER David ; DEFALVARD Hervé ; FERRY Vincent ; GLEMAIN Pascal ; GOMEL Bernard ; GUITTON Christophe ; HILLAU Bernard ; LAZUECH Gilles ; L'HORTY Yannick ; MERIAUX Olivier ; PAGES Alexandre ; TROMBERT Christophe ; WUHL Simon

L'Harmattan, 09/2008, pp. 1-326

Résumé : La territorialisation de l'action publique en matière d'emploi, de formation et d'insertion, s'est imposée progressivement avec la montée du chômage de masse.

L'Etat central délègue certaines compétences aux collectivités territoriales afin de mieux amortir les effets sociaux et économiques du chômage par des réponses locales au plus près des besoins individuels. Variable d'ajustement, l'emploi devient l'affaire de plusieurs niveaux de décisions : Union européenne, Etat central et collectivités territoriales. La proximité apparaît facteur d'efficacité de l'action publique, sans que l'Etat se dessaisisse complètement de nombre de ses prérogatives.

Mais la refonte progressive des systèmes de décisions déstabilise en profondeur la distribution des rôles et rend plus complexe la coordination des acteurs chargés de leur mise en œuvre, devenus à la fois plus

nombreux et plus diversifiés. Cet ouvrage représente, après le volet action sociale, le second volume d'une réflexion sur la territorialisation des politiques nationales et l'irruption d'initiatives locales autonomes.

A partir de connaissances issues de différentes enquêtes et travaux empiriques, il apporte un regard critique sur la capacité des territoires à concevoir de nouvelles articulations entre logique économique et logique sociale, ou encore à imaginer de nouvelles régulations des marchés locaux du travail favorisant l'emploi durable, en particulier celui des personnes les plus exposées aux risques d'exclusion. (Résumé tiré de l'ouvrage)

Ouvrage - Réf : 10.0-50

Innovation et compétitivité des régions

MADIES Thierry ; PRAGER Jean-Claude

Conseil d'Analyse Economique, 08/2008, pp. 1-393

Résumé : L'innovation est devenue l'« ardente obligation » des autorités publiques dans tous les pays avancés et dans l'Union européenne à travers la stratégie de Lisbonne. Mais la place de l'innovation dans les territoires pose de nombreuses questions abordées dans le présent rapport : quelle est la part du facteur géographique pour la croissance et l'innovation dans les pays avancés ? Comment se situent les régions françaises dans les faits ? Quel est le rôle des autorités publiques régionales dans une économie mondialisée de la connaissance ? Les autorités publiques peuvent-elles espérer pouvoir peser sur l'évolution économique de leurs régions ? Peut-on cibler les politiques en termes de secteurs d'activité avec un minimum d'efficacité ? Comment éviter les risques désormais établis d'un interventionnisme excessif ? Quelles sont les bonnes structures de gouvernance territoriale de l'innovation ? Quelles recommandations formuler sur le niveau de délégation territoriale ? De quelles institutions se doter pour promouvoir l'innovation dans les territoires ? Les auteurs débattent de ces sujets en mobilisant les derniers résultats de la science économique et en analysant les expériences conduites dans diverses régions du monde. Ils formulent quelques recommandations : "désadministrer" l'innovation dans les régions, construire des stratégies sélectives des régions, recentrer la politique des pôles de compétitivité...(Résumé tiré du site internet)

Lien Url : <http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/084000589/0000.pdf>

Rapport - Réf : 9.12-52

La République et ses territoires : La circulation invisible des richesses

DAVEZIES Laurent

Editions du Seuil, **01/2008**, pp. 1-110

Résumé : Le territoire français est le lieu de tous les paradoxes: c'est dans les régions les plus riches que la pauvreté augmente le plus ; et certaines des régions les moins productives sont aussi celles où le bien-être social semble le mieux réparti.

À l'écart des idées simples qui circulent aujourd'hui en boucle, l'auteur explore les ressorts d'un divorce inaperçu: la séparation dans l'espace des logiques de croissance et des logiques de développement. (Résumé tiré de l'ouvrage)

Ouvrage - Réf : 9.12-50

Intelligence territoriale : Repères théoriques

HERBAUX Philippe

L'Harmattan, **03/2007**, pp. 1-192

Résumé : Si la mondialisation est la dernière aventure culturelle de l'Homme, elle apparaît chez le citoyen dans une montée des incertitudes au sein du " local ".

L'État montre ses limites et la décentralisation n'a pas encore convaincu chacun de la capacité des Régions à le suppléer. Au delà de l'affrontement économique mondial, ce siècle témoigne d'une autre guerre : celle de l'information. Le pays devient alors pour l'habitant un cocon protecteur des violences à venir. Quelle sera l'étendue des champs d'informations accessibles par l'acteur territorial ? Pourquoi le développement local est-il une organisation à construire par de l'information ? En quoi l'intelligence territoriale, par sa capacité à mutualiser le signe et l'indice, peut-elle devenir un outil d'anticipation des ruptures affectant le territoire ? Point de gouvernance sans conduire une nécessaire évolution de culture des organisations qui fera de l'environnement local un territoire " apprenant ".

Les champs théoriques des processus d'information traités dans cet ouvrage sont les pré-requis nécessaires à l'étudiant, l'ingénieur ou l' élu pour comprendre, envisager et initier un processus de traitement de l'information au sein du territoire.

Ouvrage - Réf : 9.12-34

La formation-développement : Comprendre-Pratiquer-Transmettre

Chronique Sociale, **2007**, pp. 1-174

Résumé : La formation-développement est une méthode qui forme des porteurs de projets et mobilise le territoire pour leur réussite.

En retour, la réussite des projets contribue au développement des activités et de l'emploi du territoire. S'appuyant sur une pratique de plus de vingt années et sur de nombreuses actions, cet ouvrage décrit un savoir-faire. Il comporte trois parties : comprendre la formation-développement : les principes fondateurs, les caractéristiques, l'intérêt pédagogique de la méthode, les conditions nécessaires à la réussite d'un projet coopératif ; pratiquer la formation-développement : le déroulement d'une formation-développement, la clarification des fonctions des différents acteurs concernés ; transmettre la formation-développement : pourquoi, où, et comment transférer ? Le transfert au

monde urbain, aux pays entrants dans l'Union européenne et aux pays en voie de développement.

Chaque partie s'appuie sur de nombreux exemples et sur la parole d'acteurs de terrains. Cet ouvrage est un outil efficace au service de la réussite des projets locaux de développement.

Ouvrage - Réf : 9.12-32

Vieillesse, activités et territoires à l'horizon 2030

GODET Michel ; MOUSLI Marc

Documentation française, **10/2006**, pp. 1-293

Résumé : Les premiers baby-boomers, nés en 1946, ont fêté en 2006 leur soixantième anniversaire.

C'est un non-événement économique, puisque la majorité d'entre eux a cessé de travailler avant l'âge légal. Mais le symbole reste fort. C'est le signal officiel de sortie du monde du travail de classes à fort effectif. La relève est assurée par des jeunes en moins grand nombre, ce qui risque de poser quelques problèmes de main d'œuvre dans les secteurs les moins attractifs de notre économie. Cette modification profonde de la structure démographique de la France, et plus généralement de l'ensemble des pays européens, nous fait progressivement entrer dans un monde inédit où les plus de soixante-cinq ans seront plus nombreux que les moins de vingt ans et auront devant eux une espérance de vie de près d'un quart de siècle.

Les enfants seront déjà à la retraite lorsqu'ils hériteront de leurs parents... s'ils héritent, le coût des soins de fin de vie risquant d'écorner gravement les successions. Tous les domaines seront touchés, depuis le logement, l'urbanisme, la vie des associations et la représentation politique jusqu'à la conception des voitures, la consommation de cosmétiques, la transmission des entreprises ou le management des hommes.

Et si elles prennent modèle sur l'Arizona, le Wisconsin ou la Floride, certaines régions se livreront une concurrence sévère pour attirer les retraités - fortunés de préférence. La Diact (ex-Datar) et le Conseil d'analyse économique ont demandé à un groupe de prospective animé par le professeur Michel Godet, titulaire de la chaire de prospective au Conservatoire national des arts et métiers, d'étudier les conséquences de ce vieillissement démographique, notamment sur l'activité des petites entreprises dans les territoires français.

Composé d'universitaires et de praticiens expérimentés, ce groupe a réuni une masse imposante de données et en a tiré des conclusions parfois surprenantes. Il a construit trois scénarios contrastés mais plausibles, à l'horizon 2030, et fait une quarantaine de propositions pour faciliter les choix de vie, indépendamment de l'âge, et maintenir, voire développer, l'activité dans les territoires. Le rapport fait une large place à ce qui sera pour beaucoup de lecteurs une découverte des plus stimulantes intellectuellement : l'économie " présenteielle ", à peu près totalement négligée par les économistes traditionnels, bien qu'elle tienne une place considérable dans toutes les Régions de France et qu'elle doive encore progresser avec l'accroissement du nombre de retraités.

C'est une clef de tout premier ordre pour comprendre pourquoi les territoires qui se développent et où l'on vit le mieux sont ceux que l'on considérerait comme les plus pauvres à l'aune du sacro-saint PIB (Produit intérieur brut), et à quel point un artisan breton ou un restaurateur languedocien peut vivre fort bien tout en ignorant superbement la mondialisation !

Lien Url :

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/064000785/0000.pdf>

Rapport - Réf : 9.12-33

Connaissance, solidarité, création. Le cercle d'or des territoires

GUESNIER Bernard ; LEMAIGNAN Christian

L'Harmattan, **01/2006**, pp. 1-299

Résumé : Dans les années 80, les territoires se sont préoccupés d'accroître leurs Connaissances, leurs domaines de compétences, dont les ressources provenaient des résultats de la recherche : Sciences de la vie, Sciences de l'ingénieur, Sciences cognitives, voire Sciences juridiques et sociales, économiques, de gestion...L'avantage concurrentiel se bâtissait sur des spécialisations différentielles. Dans les années 90, les territoires ont compris l'importance de l'organisation, de l'animation des acteurs du territoire, des effets réseaux, de la place du milieu local. De nouvelles Solidarités se manifestaient, non seulement pour réinsérer un large public d'exclus (insertion par l'économique), mais principalement pour partager un Projet de Territoire, nouveau moteur de développement local (Pays, Agglomération).

Dans les années 2000, de nombreux territoires sont en rupture d'activités : reconversion d'un bassin d'emplois, mutations économiques, passage difficile vers le tertiaire supérieur, recentrage de grands groupes sur leurs métiers... Aussi, sur la base des acquis antérieurs (maîtrise des connaissances, renouvellement des solidarités), les territoires incitent les citoyens à exploser de Créativité dans tous les domaines : artistiques (art contemporain, arts de la rue...), culinaires (les saveurs des terroirs), artisanaux (soutenus par une politique patrimoniale), naturels (parcs, jardins...), entrepreneuriaux (nouvelles activités liées aux TIC, liées aux biotechnologies, aux industries de pointe). Elus et animateurs territoriaux se retrouvent donc aujourd'hui, avec la société civile, dans une gouvernance qui vise l'excellence territoriale.

Cette recherche d'empathie est illustrée par le " cercle d'or " des territoires qui symbolise les liens entre le monde interne d'un territoire et son environnement. Le cercle évoque naturellement le concept d'alliance, de confiance, de pérennité et de cercle vertueux. Il peut, certes, se concrétiser de manière spontanée mais, dans une économie cognitive il sera le résultat d'une volonté territoriale. **Ouvrage - Réf : 9.12-31**

Distribution des emplois entre les territoires français dans un contexte de concurrence internationale

GAIGNE Carl

Commissariat Général du Plan, **06/2005**, pp. 1-53

Résumé : Dans le cadre de son rapport concernant l'impact de la libéralisation des échanges sur la

localisation des activités, le groupe Perroux a réalisé plusieurs études dont quatre sont présentées dans le Cahier du Plan n°5. Dans ce Cahier n°6, l'étude réalisée par Carl Gagné, membre du groupe Perroux, mesure les facteurs déterminants de la répartition des activités entre les territoires français (coût du travail local, relations verticales locales, localisation de la demande finale) en tenant compte des spécificités sectorielles. Il semble au vu de ces résultats que la proximité des demandeurs ou offreurs de biens intermédiaires est un facteur important d'agglomération des activités qui, quelle que soit leur nature, semble incitées à se localiser là où la demande ou l'offre de biens de consommation intermédiaires est élevée. Le regroupement d'activités complémentaires sur la base de relations amont-aval, de filières définissant des sortes de "clusters" ou de districts locaux, peuvent donc constituer une force d'agglomération des activités. En revanche, le coût du travail joue plutôt en faveur de la dispersion des activités vers les périphéries en particulier dans les secteurs fortement concurrentiels à faibles barrières à l'entrée. L'une des conclusions de l'étude est que la transmission des chocs sera très probablement localisée car les firmes intervenant à différents niveaux du processus de production sont regroupées géographiquement. Ainsi, un secteur subissant un choc négatif (baisse de sa demande) ou bénéficiant d'un choc positif (accroissement de ses débouchés) se propagera dans les autres secteurs d'activité implantés dans la même région. La mobilité sectorielle de la main-d'œuvre dans une région ne sera pas probablement suffisante pour absorber un choc négatif ou positif, puisque ces derniers risquent de se propager dans l'ensemble des secteurs d'activité présents dans la région. En termes de politique économique, l'auteur rejoint l'une des préconisations du groupe Perroux afin que les dispositifs publics favorisent davantage la mobilité des individus entre les bassins d'emploi.

Lien Url :

<http://www.plan.gouv.fr/intranet/upload/publications/documents/CahiersPlan6.pdf> Rapport - Réf : 9.12-24

Les Articles

Cette rubrique regroupe une sélection non exhaustive d'articles **consultables** au centre de documentation, ressources multimédia du GIP Espace Compétences

Acteurs locaux et intelligence économique territoriale : des modalités d'expression de la territorialité

BOUCHET Yannick ; BERTACCHINI Yann

Information Sciences for Decision Making, n°30, 07/2007, pp. 1-11

Résumé : La coopération et la collaboration, du point de vue de l'intelligence économique territoriale, concernent tous les acteurs, qu'ils soient : individus, entreprises ou institutions. En fait, la dynamique de proximité est un processus complexe d'interaction stratégique entre les acteurs. La réussite de ces échanges et de la mutualisation passe par la volonté de chacun de contribuer au " système d'IET". Pour cette raison dans cette communication, il s'agit d'identifier les conditions de mobilisation des individus à l'action collective. (Résumé des auteurs)

Lien Url : <http://isd.univ-tln.fr/PDF/isd30/Y.Bouchet.pdf>

Territoires et formation

BRUNEAU Nadia ; FERRAND Jean-Luc ; MORIN Francis ; BERGERE Jean-Marie ; COUTELLIER Françoise ; GIROD François ; BARRANCO Cyril ; DELSERT Jack-Yves ; ESPARRE Sylvie ; ESTABLIE Marie-Pierre ; METIVIER Valérie ; BOURCIER Frédéric ; NASSER Catherine

Actualité de la formation permanente, n°206, 01/2007, pp. 1-72

Résumé : À l'heure où les Régions sont dotées d'une compétence générale en matière de formation professionnelle, la question de la mise en œuvre des politiques liées à la formation se pose avec force au niveau local. Les initiatives régionales sont riches et diversifiées et, malgré la complexité existante dans l'articulation de "territoires" (bassins d'emploi, communautés de communes, pays, etc.) et "formation", certaines Régions ont réussi à mettre en place des dispositifs et des outils pour répondre aux besoins de leurs territoires. Ce dossier thématique permettra d'illustrer au mieux ces pratiques régionales dans leur diversité. Un rappel historique de la formation professionnelle continue en France permettra tout d'abord de comprendre les conditions dans lesquelles on est passé d'une conception nationale et centralisée de la formation à une conception décentralisée au niveau régional. Ensuite, les pratiques régionales seront illustrées au travers des régions Rhône-Alpes, Franche-Comté et Nord-Pas-de-Calais. Ces dernières ont montré, à plusieurs reprises, une réelle volonté d'investir leurs territoires. Nous évoquerons ensuite le souci des villes de favoriser le développement de leur territoire, en misant sur leurs ressources humaines et celui des Opcas à construire une approche territorialisée des problématiques liées à la formation et aux compétences, et donc à l'emploi. Enfin, nous évoquerons le rôle de l'État, qui reste responsable des dispositifs dédiés à des publics en difficultés

(personnes handicapées, illettrées, apatrides, etc.). (Résumé de François Picard)

" Mecanic vallée " : interactions entre système productif local et formation

HAAS Joachim

Formation emploi, n°97, 01/2007, pp. 9-21

Résumé : Cet article étudie le phénomène de renforcement interactif de la politique de formation et du système productif local. Il s'intéresse plus particulièrement aux mécanismes concourant au développement des coopérations interentreprises et entre les sphères publique et privée locales. Le processus de renforcement mis en exergue suit le principe de la boucle récursive. Selon ce modèle, la progression des coopérations induit des investissements dans le domaine de la formation locale, et inversement, les investissements en matière d'infrastructures de formation font progresser les coopérations. Le projet de système productif local " Mecanic Vallée " est exemplaire à cet égard. (Résumé de l'auteur)

Petites entreprises et territoire, un lien surestimé ?

MICHUN Stéphane

Formation emploi, n°97, 01/2007, pp. 37-49

Résumé : Le cas de l'accès des petites entreprises à la formation professionnelle continue (FPC) est emblématique de la survalorisation du territoire. Face à l'incapacité du système français à réduire significativement les inégalités d'accès à la formation au profit des salariés des petites entreprises, il semble aller de soi qu'il suffit de démultiplier au niveau local les intermédiaires de l'emploi et de la formation, en y déclinant les " bonnes pratiques " observées dans les entreprises les plus formatrices. Nous montrerons que ce type de démarche néglige d'une part, les spécificités et la diversité des petites entreprises, et d'autre part, l'importance des relations affinitaires (irréductibles à la seule proximité spatiale) pour les petites entreprises traditionnelles (de loin les plus nombreuses). (Résumé de l'auteur)

Formation et territoire : des liens multiples et complexes, mais décisifs

LARCENEUX André

Formation emploi, n°97, 01/2007, pp. 81-88

Résumé : La liaison entre la formation et les territoires est devenue une question émergente tout au long du processus de décentralisation connu depuis près de 25 ans et du changement des processus socio-économiques. L'article examine la notion de territoire, la nature des liens entre les territoires et les entreprises, les enjeux qui sous-tendent un approfondissement de ces derniers.

Le "territoire", paysage à définir

FERRAND Jean-Luc

Actualité de la formation permanente, n°206, **01/2007**, pp. 7-15

Résumé : Depuis les années 1980, le "territoire" est à la mode dans la formation professionnelle. Il se définit davantage par la dynamique qu'il met en œuvre, que par une délimitation spatiale figée. Tenter de rapprocher la demande des entreprises et des individus en termes de formation suppose d'avoir une connaissance fine et fiable du fonctionnement des métiers et des mobilités professionnelles sur les territoires. Or, l'utilisation de bases de données socio-économiques et d'indicateurs statistiques est une constante pour tout le monde, mais pas nécessairement à partir des mêmes outils. La mise en cohérence de ces bases et indicateurs serait nécessaire et urgente. La "pierre angulaire" du problème est la mise en correspondance des "logiques horizontales" de terrain où interagissent les opérateurs locaux, avec les "logiques verticales" d'application locales de politiques de niveau départemental, régional, national, etc. L'absence de ce type de liaison amène beaucoup de projets à échouer. Mettre les individus et les parcours professionnels "au cœur du système" est loin d'être évident, pour cause de cloisonnement des structures administratives, ou encore du peu d'habitude à travailler ensemble des acteurs de la formation. De plus, la formation initiale et continue devraient logiquement agir de concert sur un territoire. Élaboré sous l'égide de la Région, le PRDFP (plan régional de développement de la formation professionnelle) constitue un outil permettant d'aller dans cette direction. (Résumé de François Picard)

La formation professionnelle : penser "global" et agir "local", ou bien l'inverse ?

BERGERE Jean-Marie

Actualité de la formation permanente, n°206, **01/2007**, pp. 21-23

Résumé : La qualité de la main d'œuvre ne cesse de prendre de l'importance pour les entreprises. Ainsi, la présence d'organismes et lieux de formation est un atout majeur pour les territoires. Dans le domaine, la concentration, le seuil critique, la spécialisation territoriale, les cultures professionnelles locales, jouent un grand rôle. Cet atout peut être mobilisé sur chaque territoire, pourvu qu'il s'organise en conséquence. La réussite est autant une question de "gouvernance" que de volume. L'innovation est affaire de rencontres, d'échanges, de relations informelles, d'envie de travailler ensemble. Pour les responsables de la formation professionnelle, il s'agit de faire vivre des interactions au quotidien entre l'appareil de formation et les activités économiques. Les formations en alternance, mais aussi la validation des acquis de l'expérience, ont tout à gagner de ces proximités qui ne peuvent exister sans elles. Des conventions locales peuvent apporter des solutions à des questions qu'aucune PME ne peut régler seule. Exemple : les conventions paritaires locales, accords avec des entreprises d'intérim pour assurer le remplacement des salariés absents pour cause de formation, montage de programmes spécifiques par des collectivités, des

acteurs territoriaux, professionnels, et dans lesquels les Opca régionaux peuvent jouer un rôle déterminant. Mais la régionalisation, la territorialisation, l'ancrage local ne doivent jamais dériver vers le "localisme", l'enfermement dans les traditions et les frontières. (Résumé de François Picard)

Les programmes intégrés territoriaux de l'Agefos-PME

METIVIER Valérie

Actualité de la formation permanente, n°206, **01/2007**, pp. 48-52

Résumé : La notion de "territoire" est aujourd'hui omniprésente. Mais dès 1995, le réseau d'Agefos-PME expérimentait ses "programmes intégrés territoriaux" (PIT) dans 11 délégations régionales. Leur responsable, Valérie Métivier, explique qu'ils consistent en une approche globale des problématiques d'emploi et de formation sur un périmètre défini, avec mise en œuvre de projets partenariaux répondant à des enjeux diagnostiqués. 80 PIT ont été effectués dans toute la France et l'Agefos-PME possède un vrai savoir faire en matière d'approche territorialisée de la formation et de l'emploi au service des acteurs locaux. Compte tenu des divers démarches et dispositifs d'aménagement et de développement territorial mis en place depuis leur lancement ("pays", pôles de compétitivité), la démarche des PIT n'est plus recherchée. Cependant, la méthodologie qu'ils ont permis de développer au sein du réseau Agefos-PME contribue à assurer la légitimité des actions territoriales qu'il met en œuvre. La délégation de Rhône-Alpes a mis en place un PIT à Courchevel pour fidéliser les saisonniers en les formant (relation à la clientèle, etc.). En Martinique, la formation a rendu plus attractive la Communauté d'agglomération du centre de la Martinique. Grâce au partenariat entre associations de commerçants, la CCI de Rochefort et plusieurs communes, des professionnels ont renforcé leur savoir-faire, dans la vente notamment. D'autres initiatives ont été menées autour de Dijon et dans la station du Lioran. (Résumé de François Picard)

Formation et territoire : des approches renouvelées

BEL Maïten

Formation emploi, n°97, **01/2007**, pp. 67-80

Résumé : Dans un contexte de décentralisation, les travaux portant sur l'approche territorialisée des relations entre l'emploi et la formation se multiplient. Les analyses présentées dans ce dossier ont en commun le rejet d'une vision adéquationniste de cette relation, mais postulent qu'elle relève d'interactions diverses. Ces travaux mobilisent des notions telles que territoire, réseau, intermédiaire, souvent sans en préciser le contenu. Sans prétendre à l'exhaustivité, le texte propose la présentation de l'usage de ces notions par différentes disciplines qui abordent la question de l'articulation entre l'emploi et la formation. Il met en avant leur caractère polysémique qui nécessite de définir le sens mobilisé lors de leur usage dans l'analyse. (Résumé de l'auteure)

Collectivités territoriales et entreprises : nouvelles compétences ou nouvelles politiques ?

MARTY Frédéric

n°12 et 13 janvier 2006, **12/01/2006**, pp. 1-19

Résumé : L'objectif de cette contribution est de mettre en évidence les possibilités d'action des collectivités territoriales en matière de développement économique, d'en identifier les enjeux, les difficultés et de tracer des pistes quant aux marges de manoeuvres effectives dont elles peuvent disposer eu égard notamment aux règles européennes de concurrence et à la limitation des ressources budgétaires publiques.

Lien Url : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/72/76/PDF/competences_eco_collectT_MARTY.pdf

Dispositif d'intelligence économique territoriale et gouvernance hybride

BOUCHET Yannick

Information Sciences for Decision Making, n°27, **2006**, pp. 1-13

Résumé : Avec la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique territoriale, le territoire est perçu comme un système organisé d'échange d'informations. Mais ce système dynamique évolue dans un environnement où l'hétérogénéité des acteurs est grande. Dès lors, une problématique émerge : celle de l'échange de savoirs entre les parties prenantes, sous l'impulsion d'une gouvernance hybride. (Résumé de l'auteur)

Lien Url : http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm27/isdm27_bouchet.pdf

Les entreprises doivent cultiver des liens avec les territoires

QUEUNIET Violette

Entreprise & carrières, n°788, **06/12/2005**, pp. 32-33

Résumé : Selon Marie-Noëlle Chalaye, responsable du Master GRH de l'IAE de Bretagne Occidentale, l'insertion d'une entreprise sur son territoire présente un certain nombre d'avantages en terme de compétitivité, qu'ils soient liés à la formation, au développement durable, au profil culturel des salariés. Pour ce faire une bonne cohésion sociale interne est nécessaire et c'est la condition de sa reconnaissance extérieure.

l'organisation et la compétitivité des districts industriels. A la fin des années 80, les districts industriels et le modèle de la spécialisation flexible popularisé par Piore et Sabel ont été considérés comme une alternative au modèle de la grande entreprise intégrée. Mais, dans les années 90, les conditions de la concurrence internationale se sont durcies, et ce modèle a été mis à mal. Des zones géographiques florissantes quelques années plus tôt ont perdu des emplois, des activités ont été délocalisées. La concurrence internationale requiert aujourd'hui des caractéristiques que ne possèdent pas nécessairement les districts (niveau des volumes à produire, savoir codifié, standardisable, innovation radicale...). De plus, ces zones ont été investies par des entreprises extérieures qui y introduisent de nouvelles relations et qui n'hésitent pas à délocaliser la production, une fois captées les compétences qu'elles étaient venues chercher. Tout l'enjeu pour ces zones est de renouveler leurs compétences clés, de construire des ressources spécifiques intransférables qui résistent aussi bien à la concurrence des nouveaux pays producteurs qu'au " nomadisme " des entreprises multinationales. En prenant l'exemple de l'industrie aromatique et de la parfumerie de Grasse dans le sud est de la France, il s'agit ici de montrer que ce passage vers de nouveaux facteurs de compétitivité fait appel à de nouveaux modes de régulation ou de gouvernance de ces zones. Ces nouveaux modes de régulation suivent une double logique conjointe d'encastrement et de désencastrement. Désencastrement car l'évolution du district passe par une codification des savoirs, une formalisation des relations qui met à l'épreuve l'enracinement des relations économiques dans l'organisation sociale traditionnelle ; encastrement car de nouveaux acteurs se mobilisent pour maintenir l'activité, valoriser les compétences clés, en construire de nouvelles, souvent en capitalisant à partir des anciennes. (Résumé de l'auteur)

Lien Url :

http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2005ArielMendezVol3Num2pp756-786.pdf

La formation, un levier pour la reconversion des territoires ?

LAMANTHE Annie

Formation emploi, n°92, **10/2005**, pp. 21-33

Résumé : L'article s'intéresse aux relations entre formation et développement économique territorial. Il s'appuie sur une recherche ayant porté sur le devenir des ressources en formation, qualifications et compétences attachées à des tissus productifs anciens inscrits dans des processus de reconversion ou d'adaptation. Trois études de cas issues de cette recherche montrent, d'une part, comment la formation a été un enjeu central et l'objet d'une importante mobilisation des acteurs locaux ; d'autre part, elles permettent d'identifier les limites rencontrées par ces acteurs dans la création et/ou l'adaptation de ressources spécifiques locales. (Résumé de l'auteur)

Prospective territoriale et action publique

BAILLY Jean-Paul

Futuribles, n°314, **12/2005**, pp. 53-67

Résumé : L'auteur plaide ici pour la mise en œuvre d'une politique prospective dans un schéma de développement territorial et prenant en compte les politiques publiques, non seulement étatiques mais également celles développées par le mouvement de décentralisation.

Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels

MENDEZ Ariel

Revue internationale sur le travail et la société, n°2, vol.3, **10/2005**, pp. 756-786

Résumé : Cet article se propose de réfléchir, à partir d'un cas français, aux effets de la mondialisation sur

Politique de formation et développement de clusters industriels : l'exemple de la Mécanic Vallée

HAAS Joachim

Notes du LIRHE (Les), n°426, **10/2005**, pp. 1-19

Résumé : L'étude met en relief l'interaction entre le développement du cluster industriel et la politique locale de formation. Dans ce modèle la politique de formation est à la fois une résultante de la progression du processus cluster, et également une force motrice car elle prolonge le processus dans une logique de boucle récursive. Le modèle est analysé à travers le système productif local en émergence "Mécanic Vallée" localisé dans le sud-ouest du Massif Central (200 PME/PMI liées essentiellement à l'aéronautique et l'automobile). Pour la période de 1988 à 2004 quatre boucles récursives ont pu être identifiées ; celles-ci tournent autour de l'instauration d'un IUT, du parrainage interentreprises, de la valorisation de la filière professionnelle et de la diffusion locale des technologies

Lien Url : <http://lirhe.univ-tlse1.fr/publications/notes/426-05.pdf>

Collectivités, régions, EPCI : Une nouvelle gouvernance territoriale

ATTANE Chantal

Entreprises formation. Magazine des professionnels de la formation, n°151, **09/2005**, pp. 39-42

Résumé : L'article décrit l'étude menée par Algoé ainsi que des témoignages recueillis lors de la matinée du 21 juin 2005 consacrée au " Développement économique et emploi, une nouvelle donne dans les collectivités, régions et Epci " autour du thème des problématiques d'accès à l'emploi. Les politiques de l'emploi dans les collectivités s'expriment entre autres par des Plans régionaux emploi, dans les agglomérations par des "partenariats et des mises en réseau", dans les régions par la mise en œuvre de nouveaux services. Il s'agit d'accompagner les mutations en effectuant une mise en cohérence entre les politiques de l'emploi et les dispositifs territoriaux.

Les politiques régionales de formation en faveur des entreprises

GAUTIER-MOULIN Patricia ; GESBERT Maryline ; FARCHY Isabelle ; DENANOT Jean-Paul

Actualité de la formation permanente, n°198, **09/2005**, pp. 19-89

Résumé : La proximité avec les publics concernés et avec les entreprises fonde la pertinence du transfert aux Régions de la compétence "formation professionnelle". Toutes expriment leur volonté de développer des politiques contribuant en même temps à l'épanouissement des hommes et des femmes, à la compétitivité des économies et au développement équilibré des territoires. Elles s'appuient sur les plans régionaux de développement des formations (PRDF), outils de programmation dont chacune se dote, mais aussi sur les schémas régionaux de développement économique, qui associent de manière étroite l'ensemble des acteurs économiques et dont les entreprises sont parties prenantes. Les Régions n'ont pas reçu du législateur le plein exercice de la compétence en matière de développement

économique, mais la liaison "emploi-formation" étant incontournable. Ainsi, les Conseils régionaux, en concertation permanente avec l'ensemble des acteurs locaux, travaillent-ils à l'adaptation de l'appareil de formation aux besoins exprimés.

Mobilisation d'acteurs et enjeux de qualification et de formation dans le renouvellement du tissu productif régional

LAMANTHE Annie ; GARNIER Jacques ; LANCIANO Caroline ; MERCIER Delphine ; RYCHEN Frédéric **2003**, pp. 1-19

Résumé : La communication s'intéresse au renouvellement du tissu productif dans quatre sites d'une région du sud de la France, historiquement structurés par une activité productive. Dans chacun d'eux, la présence de ressources en connaissances et savoir-faire (situées ici dans les professionnalités et qualifications des personnes, l'offre de formation, les spécialités et savoir-faire des entreprises et des dirigeants) apparaît comme un enjeu central de leur compétitivité mais qui pose partout problème. C'est un levier de l'action locale et l'objet d'une mobilisation collective s'inscrivant au coeur d'une dynamique visant à favoriser des forces centripètes (attirer et maintenir des activités) mais dont la portée est confrontée à des forces centrifuges, effets directs des processus de globalisation par lesquels ces sites sont traversés et à des effets de dépendance de sentier, issus de leur histoire. Ces terrains invitent à considérer que " les capacités collectives locales à construire et à faire évoluer une ensemble de ressources " doivent être entendues au regard des rapports entretenus par les forces en présence, qui en rendent les issues incertaines. Cette tension entre forces centripètes, forces centrifuges et de dépendance de sentier nous apparaît être au coeur de l'évolution de certaines formes d'économies locales " traditionnelles " comme celles qui nous intéressent ici. (Résumé des auteurs)

Lien Url : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/79/85/PDF/mobacteurs.pdf>

Du gisement des compétences locales et de leur transfert: quelles modalités ?

BERTACCHINI Yann

Décembre 2001, **06/12/2001**, pp. non paginé

Résumé : Pour prétendre à la dynamisation spatiale de leur contenu, les collectivités locales détectent puis combinent les compétences disponibles, localisées et/ou mobiles. Ce travail d'inventaire est opéré en vue de structurer leur capital de ressources et d'intelligences dans l'optique de faire aboutir une politique de développement. [Bertacchini, 2001] La connexion de ce capital latent ou révélé ne s'obtient pas dans tous les cas. Ce tissu relationnel, physique ou virtuel, permet la mobilisation des compétences locales autour d'un objectif partagé et dans l'hypothèse de compétences complémentaires à réunir, à faciliter leur acquisition par un mode d'apprentissage approprié.". Si nous pensons que c'est la territorialité, véritable phénomène informationnel, qui permet de transformer l'espace en territoire ce dernier, ne peut être construit qu'à l'aide du transfert des compétences locales identifiées. Or, la constitution des gisements de

compétences et leur transférabilité repose sur l'engagement croisé des acteurs locaux. (Résumé de l'auteur)

Lien Url : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/23/38/PDF/sic_00000863.pdf

II Politiques, dispositifs et outils à disposition des acteurs économiques territoriaux

2.I Les politiques et les structures chargées de leur mise en œuvre

Les Ouvrages et Rapports

Cette rubrique regroupe une sélection non exhaustive d'ouvrages disponibles à l'emprunt au centre de documentation, ressources multimédia du GIP Espace Compétences

La gouvernance régionale de la formation professionnelle

BERTHELON François

Assemblée des Conseils Economiques et Sociaux Régionaux de France, **12/2008**, pp. 1-38

Résumé : Le présent document est le fruit d'une démarche collective. Il a été préparé par un groupe de travail animé par François BERTHELON, Président du CESR de Bourgogne et Vice-président de l'ACESRF. Compte tenu du panorama pour le moins complexe de la gouvernance territoriale de la formation professionnelle, il a choisi d'orienter son étude sur ce thème, avec pour axe de réflexion l'orientation, les parcours professionnels et la validation des acquis de l'expérience (VAE). De fait, faute d'une coordination des interventions de ces différents acteurs, la décentralisation ne s'est pas traduite par l'émergence d'une gouvernance cohérente du système. La finalité de ce travail commun est de déboucher sur des évaluations pertinentes et des propositions pour améliorer les dispositifs existants.

Lien Url :

<http://www.arf.asso.fr/index.php/content/download/2759/37647/file/RAPPORT%20ACESRF%20CAEN%202008.pdf>

Rapport - Réf : 10.40-25

L'ambition des Régions pour un service public régional de la formation professionnelle : Bilan et perspectives

Association des Régions de France, **12/2008**, pp. 1-60

Résumé : L'Association des Régions de France revient sur la question des services publics de formation professionnelle dans les régions françaises. Le contexte politique de la décentralisation de la formation, les objectifs poursuivis par les politiques régionales de formation, la mise en œuvre de politiques visant à créer des services publics de formation professionnelle régionales sont ainsi examinés par ce rapport.

Lien Url :

<http://www.arf.asso.fr/index.php/content/download/2708/37307/file/RAP267CA%20-%20ARF%201dec08.doc>

Rapport - Réf : 10.40-24

La formation continue : un service social d'intérêt général

Association des Régions de France ; Conseil Régional PACA ; Fédération nationale des Urof ; Espace Compétences, **10/2008**, pp. 1-100

Résumé : Les actes du colloque consignant la journée de réflexion du 02 juillet 2008 à l'Hôtel de Région PACA reviennent sur la notion de Services Sociaux d'Intérêt Général (SSIG) issue du Traité de Lisbonne. Les interventions s'axent donc sur la Stratégie européenne d'inclusion active et les enjeux de la formation professionnelle, le cadre juridique communautaire applicable à la formation professionnelle dans le cadre des Services sociaux d'intérêt général, la déclinaison des SSIG sur le terrain, les pistes d'évolutions pour les Régions françaises.

Lien Url :

http://www.regionpaca.fr/uploads/media/actes_colloque_ssig.pdf

Actes, Compte-rendu - Réf : 10.40-26

La fonction d'observation emploi – formation en région : Les OREF en 2008

Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie, **09/2008**, pp. 1-125

Résumé : Cet état des lieux des observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF) permet d'actualiser grandement celui réalisé en 1995. Les évolutions ont été importantes, tant dans l'organisation des structures que dans les missions confiées; l'énumération des différentes organisations régionales permet ensuite de s'attarder sur la mission d'observation, construite au fil des évolutions politiques puis sur l'activité des OREF en 2008. La place des OREF dans les paysages socio-économiques et politiques régionaux est étudiée, de même que les perspectives d'évolution.

Lien Url :

http://www.cnfptlv.gouv.fr/pdf/OREF_en_2008

Rapport - Réf : 7.41-3

Les relations formation-emploi en 55 questions

PAUL Jean-Jaques ; ROSE José ; AMOSSE Thomas ; AGULHON Catherine ; ARRIGHI Jean-Jacques ; BEDUWE Catherine ; BOUDER Annie ; BROCHIER Damien ; CADET Jean-Paul ; CALMAND Julien ; COLIN Thierry ; COMBES Marie-Christine ; COUPPIE Thomas ; DIETRICH Anne ; DUPRAY Arnaud ; DURU-BELLAT Marie ; ECKERT Henri ; EPIPHANE Dominique ; FOURNIER Christine ; FRICKEY Alain ; GASQUET Céline ; GERME Jean-François ; GIRET Jean-François ; GUEGNARD Christine ; GUITTON Christophe ; GRASSER Benoît ; GRELET Yvette ; HILLAU Bernard ; KIRSCH Jean-Louis ; LABRUYERE Chantal ; LE DOUARON Pierre ; LEMISTRE Philippe ; LOCHET Jean-François ; LOPEZ Alberto ; VERNOUX-MARION Isabelle ; MAILLARD Dominique ; MERON Monique ; MOBUS Martine ; MONCEL Nathalie ; MONTCHATRE Sylvie ; MORA Virginie ; MOULLET Stéphanie ; PRIMON Jean-Luc ; ROMANI Claudine ; ROUSSET Patrick ; ROUX Valérie ; SAVOYANT Alain ; SIGOT Jean-Claude ; SIMON-ZARCA Georgie ; SULZER Emmanuel ; STROOBANTS Marcelle ; THERY Michel ; VENEAU Patrick ; VERDIER Eric ; VERO Josiane

Editions Dunod, **10/2008**, pp. 1-350

Résumé : Plus de 50 spécialistes, dont de nombreux chargés d'étude du Céreq, présentent les résultats de travaux à même d'enrichir la réflexion, de remettre en cause les idées reçues et de fournir des repères pour l'action, en 55 questions articulées autour : des transformations de l'emploi ; de l'évolution des formations initiale et continue ; des liens formation-emploi ; de l'insertion, des mobilités, des acteurs ; de la qualification, des compétences.

Chaque question traite d'un sujet du débat politique et social, propose un état de la recherche, explicite les concepts, présente les tendances principales et avance des pistes d'interprétations. Cet ouvrage s'adresse particulièrement aux responsables des collectivités publiques et des ministères, aux responsables d'entreprises et d'organisations syndicales et professionnelles, aux formateurs et intermédiaires de l'emploi, ainsi qu'aux enseignants et étudiants en sciences de l'éducation.

(Résumé tiré de l'ouvrage)

Ouvrage - Réf : 10.0-48

Etat des lieux des comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP) : des textes...aux réalités régionales

Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie, **10/2008**, pp. 1-125

Résumé : Cet état des lieux relatif aux Comités de coordination régionaux de l'emploi et de la formation professionnelle (CCREFP), réalisé sur la base d'un questionnaire, s'attache à retracer l'historique de ces organismes avant d'indiquer les missions et compétences qui leur sont confiées. La composition, l'organisation et le fonctionnement des CCREFP sont également explicités.

Lien Url :

http://www.cnfptlv.gouv.fr/pdf/Etat_des_lieux_des_CCREFP.pdf

Rapport - Réf : 10.42-4

L'Etat social ne fonctionne plus

STROHL Hélène

Albin Michel, **03/2008**, pp. 1-220

Résumé : Qu'il s'agisse de mesures sanitaires, de la protection des enfants, de l'aide aux chômeurs ou de la prise en charge des personnes âgées et des malades mentaux, l'auteur pointe l'absurdité d'un système qui ne considère les sujets que comme des administrés. A défaut d'imaginer de nouveaux enjeux collectifs, l'administration sociale s'est repliée sur sa fonction statistique : elle compte, mesure, traduit en catégories abstraites une réalité diverse et chatoyante, faite de personnes et de situations uniques.

Or pour mieux vivre ensemble, d'autres modes de participation des usagers et des professionnels, d'autres façons d'élaborer les décisions et de nouvelles formes de consensus doivent être recherchés. Cela nécessite un changement profond des organisations politiques et administratives. Avec ce livre, l'auteur, invite le lecteur à repenser un système à bout de souffle et tente d'ouvrir des pistes de réflexion pour sortir de l'impasse. (Résumé tiré de l'ouvrage)

Ouvrage - Réf : 10.0-47

Anticipation et accompagnement des restructurations d'entreprises : dispositifs, pratiques, évaluation

BEAUJOLIN-BELLET Rachel ; CORNOLTI Christophe ; KERBOUCH Jean-Yves ; KUHN Antony ; MOULIN Yves

Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques, **10/2006**, pp. 1-96

Résumé : A partir de la réalisation de trois monographies de restructurations d'entreprises et de la mobilisation d'un comité d'experts, l'étude apporte des éléments d'analyse sur les dispositifs français d'accompagnement des restructurations donnant lieu à la mise en oeuvre de plans sociaux (en termes d'accompagnement des trajectoires professionnelles des salariés licenciés et de revitalisation de bassins), et aboutit à une réflexion sur les freins actuels à la mise en oeuvre de démarches anticipées en la matière. Les trois restructurations d'entreprises

étudiées s'inscrivent dans des contextes proches : il s'agit d'entreprises de taille moyenne, relevant de groupes multinationaux en restructuration, positionnées sur des marchés fortement exposés à la concurrence internationale. En outre, ces entreprises sont implantées dans des bassins d'emploi fortement touchés par les restructurations et ce, depuis de nombreuses années ; simultanément, ces entreprises se caractérisent par un fort ancrage territorial. Dans le cas " Chaussette " il s'agit de la cessation d'activités d'une entreprise se traduisant par la suppression de 189 emplois dans le département B* (2001) ; dans le cas " Chaussure ", il s'agit d'un plan social dans le cadre d'un dépôt de bilan amenant la suppression de 526 emplois dans le département A* (2002) ; dans le cas " Tuyaux ", il s'agit de la fermeture d'un établissement industriel amenant la suppression de 220 emplois dans le département C* (2003). En ce sens, nous pouvons considérer que ces configurations de restructurations sont emblématiques de " restructurations lourdes " accompagnées de plans sociaux et inscrites dans des groupes en reconfiguration permanente. En outre, dans ces trois cas, les pratiques de gestion des ressources humaines et de l'emploi antérieures sont caractéristiques de pratiques de " fixation de la main-d'œuvre ". Les trois monographies ont tout à la fois porté sur les processus de décision des restructurations, sur les jeux d'acteurs lors de la mise en oeuvre des décisions de restructuration (en particulier lors des processus d'information-consultation liés à la mise en oeuvre de plans sociaux), sur les dispositifs d'accompagnement des salariés et de revitalisation de bassin ainsi que sur l'évaluation qui peut en être portée, et sur l'analyse des formes d'anticipation des restructurations. Ces études ont donc analysé l'ensemble des processus de restructuration, d'amont en aval, tout en intégrant l'analyse des modes d'intervention des acteurs locaux lors de ces restructurations. Il s'agit ainsi de monographies portant sur la double dimension de processus de restructuration d'entreprises dans des bassins d'emplois.

Il ressort des monographies réalisées, emblématiques de configurations de restructurations " lourdes " accompagnées d'un plan social, et de leur confrontation à l'analyse des experts mobilisés dans le cadre de l'étude, que les dispositifs actuels d'anticipation et d'accompagnement des salariés et des territoires touchés par ces restructurations relèvent, dans le cas français, d'un modèle parcellaire, plaçant les différents acteurs impliqués dans des situations paradoxales, sans que soient initiés des processus d'évaluation et d'apprentissage de

ces situations, malgré les multiples recommandations en ce sens qui ont été énoncées depuis plusieurs années. Néanmoins, dans cet univers du pilotage des processus de restructuration, des " îlots de réussite " peuvent être identifiés, significatifs de la volonté locale de certains acteurs de ne pas subir les événements et d'être " acteurs " dans des mécanismes dont une grande part leur échappe. Derrière ces éléments de diagnostic, des recommandations sont émises visant en premier lieu, à étendre les périmètres de mise en oeuvre de dispositifs spécifiques visant l'accompagnement des trajectoires professionnelles de l'ensemble des salariés concernés par une restructuration ; en second lieu, à soutenir, à structurer, à coordonner, et à inscrire dans la durée la construction de dispositifs locaux d'anticipation, de soutien au dialogue social, d'accompagnement des salariés et des territoires, et d'évaluation et de capitalisation des restructurations ; et en troisième lieu, à renforcer la constitution de cadres institutionnels locaux.

Enfin, une lecture juridique des monographies est proposée, centrée sur l'analyse de la perte de qualification professionnelle en situation de restructuration : elle apporte une double réflexion sur les cadres légaux français en matière d'assurance des salariés contre le risque de perte de qualification professionnelle, et en matière de prévention des risques de perte de qualification professionnelle. (Résumé des auteurs)

Lien Url : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/IMG/pdf/DE119restructurationRMS.pdf>

Rapport - Réf : 10.30-33

Les Articles

Cette rubrique regroupe une sélection non exhaustive d'articles **consultables** au centre de documentation, ressources multimédia du GIP Espace Compétences

Formation professionnelle : plaidoyer pour un nouveau service public

SEILER Carine ; SOLDINI David

AMNYOS Consultants, n°Communication pour le 4ème Forum de la formation en Poitou Charentes, **04/2009**, pp. 1-30

Résumé : Cette communication s'appuie sur les résultats de plusieurs travaux conduits sur la problématique de la commande publique en matière de formation et sur la faisabilité de la création d'un service public régional de la formation.

Contrairement à une idée reçue, les qualifications de marché et de service public peuvent coexister et, si la formation professionnelle est effectivement une activité d'intérêt général, elle n'en constitue pas moins un marché, c'est-à-dire une activité économique. Cette qualification explique que les Régions soient soumises au droit de la concurrence lorsqu'elles interviennent dans le domaine de la formation, notamment en tant que financeur. Cependant, s'il ne fait aucun doute qu'il existe un marché de la formation professionnelle, il faut cependant également admettre les spécificités propres à cette activité. La création d'un service public régional de la formation professionnelle peut être le point de départ de cette conciliation, au profit d'un meilleur service pour les citoyens. Il faut pour cela se fonder sur une conception renouvelée de la notion de service public, centrée sur la personne et capable de réconcilier des logiques qui sont souvent présentées comme contradictoires : la satisfaction d'un intérêt général et le respect des règles d'égalité et de transparence, propres au droit la concurrence. (résumé des auteurs)

Lien Url :

<http://www.amnyos.com/IMG/pdf/4eme-forum-formation-seiler-soldini-2.pdf>

"La flexicurité doit plus que jamais prendre corps"

GUINOCHET Fanny

Liaisons Sociales Magazine, n°97, **12/2008**, pp. 6-7

Résumé : Gérard Larcher, président du Sénat et co-président de la Mission sur la flexicurité, revient sur le rapport d'observation qu'il a rendu, avec Vladimir Spidla le Commissaire européen, sur le sujet. Il plaide pour la mise en pratique d'une série de dispositifs adaptés aux conditions de chaque pays mais qui permettrait de sécuriser les parcours professionnels, d'anticiper les évolutions, de

donner des marges de manoeuvre aux entreprises. Il insiste sur le caractère essentiel de la formation professionnelle pour tous et les dispositifs (GPEC, CTP, CRP) déjà mis en oeuvre ou expérimentés. La situation des seniors doivent également être pris en compte dans les politiques qui seront menées.

L'expertise formation-emploi à l'épreuve des territoires

Relief - Echanges du Céreq, n°26, **06/2008**, pp. 1-94

Résumé : Dans le cadre des premières rencontres de l'Intercarif-Oref, de la Dares et du Céreq à Marseille, ce document examine les effets du processus de décentralisation dans le champ emploi-formation et interroge simultanément la complémentarité des interventions entre les niveaux national, régional et territorial et entre les différents métiers et institutions de l'expertise. Il s'agit donc de mettre en perspective un certain nombre d'expériences aux finalités diverses (orientations professionnelles, sécurisation des parcours professionnels, accompagnement des branches professionnelles...) préfigurant des coopérations appelées à se développer.

Lien Url : <http://www.cereq.fr/pdf/relief26.pdf>
<http://www.espace-competences.org/intercariforef>

La gouvernance des politiques sociales au prisme des espaces hybrides de la postmodernité

BERTHET Thierry

n°n Les nouveaux espaces de la régulation politique : stratégies de recherche en science politique, Berthet Thierry, Costa Olivier, Gouin Rodolphe, Itçaina Xabier et Smith Andy (dir.) (Ed.) (2008) 173-201, **2008**, pp. 173-201

Résumé : Ce texte vise à proposer l'hypothèse selon laquelle les analyses de la postmodernité et de la modernité avancée peuvent fournir des perspectives d'enrichissement pour la science politique en établissant des cadres réflexifs permettant de réinscrire l'analyse des politiques dans des questionnements sociétaux. L'ambition n'est bien sûr pas ici de ressusciter les macrothéories du social comme fondement à la réflexion théorique, mais de rappeler qu'en plus de travailler à l'aiguisage de paradigmes méso ou microanalytiques, la recherche en science politique devrait s'intéresser à de nouvelles modalités d'articulation des niveaux d'analyse et réintégrer dans ses préoccupations les modes d'interface entre

évolutions sociales et activité politique. Cette hypothèse théorique sera testée à travers l'interprétation d'une série d'observations empiriques conduites dans le champ des politiques sociales. La mise en cohérence de ces observations repose sur le désir de progresser dans la compréhension de la gouvernance des politiques sociales et des recompositions qu'elle signale dans la conduite de l'action publique. Ce texte est construit en trois temps. Un bref retour sur les théories postmodernes, général et synthétique, s'impose dans un contexte de relative méconnaissance de leurs principales propositions. Une seconde partie vise à entrer plus directement dans les constats portés au regard des évolutions contemporaines de la régulation politique qui permettra d'esquisser, dans un troisième temps, une opérationnalisation en cinq récits analytiques relatifs aux politiques d'emploi et de formation. (Résumé de l'auteur)

Lien Url : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00332874/fr/>

Construction et évaluation des politiques régionales de formation

OURLIAC Guy

Notes du LIRHE (Les), n°458, **07/2008**, pp. Non paginé

Résumé : Ce texte s'inscrit dans le cadre d'une coopération qui associe l'Ecole Doctorale SHES de Poitiers et le Comité Consultatif Régional (CCRF) de Poitou Charentes. Il se propose d'inscrire le travail des étudiants dans le contexte élargi d'une réflexion sur le pilotage et l'évaluation d'une politique régionale de formation. La première partie tente de montrer les difficultés inhérentes à une évaluation des politiques de formation à partir de critères « externes », comme des mesures d'accès à l'emploi ou des indicateurs de qualité de l'insertion professionnelle. La seconde partie s'interroge sur ce qu'est une politique régionale de formation professionnelle. Elle montre que les mesures de décentralisation ont essentiellement fourni un cadre d'intervention aux acteurs régionaux, mais que les marges de manoeuvre sont importantes. La définition et la conduite de véritables politiques de formation sont possibles et dépendront de la volonté politique des décideurs, du niveau de prise de conscience des enjeux, de l'investissement dans l'action, dans la mise en œuvre de méthodes, dans la mobilisation de moyens etc.. La troisième partie revient sur la question de l'évaluation à la lumière conditions de mise en œuvre d'une politique de formation. Evaluer une politique, ce n'est pas seulement évaluer ses résultats. Ce peut être aussi évaluer la manière dont les acteurs s'emparent des opportunités qui leur sont données. Opportunités politiques, techniques,

organisationnelles etc. Il y a là un vaste champ d'interrogation qui peut donner au comité un champ d'évaluation considérable et pertinent. (résumé tiré de la revue)

Lien Url : <http://lirhe.univ-tlse1.fr/publications/notes/458-08.pdf>

Le SCoT du pays de Rennes : La prospective territoriale, levier de renouvellement de la planification urbaine

BOISMENU Isabelle (de)

Futuribles, n°342, **06/2008**, pp. 55-65

Résumé : En 1995, la loi Pasqua introduisait dans la législation française la notion de « pays » et invitait les territoires à l'expérimentation. La loi Voynet, en 1999, consacrait les pays comme espaces fédérateurs des acteurs publics et privés autour d'un projet et d'un contrat, en étendant les compétences et coopérations sur des territoires homogènes et plus vastes que les nombreuses intercommunalités (communauté urbaine, communauté d'agglomération, communauté de communes), jugées parfois trop petites. Profitant de cette nouvelle possibilité, le pays de Rennes a vu le jour dès 1999, dans le but de renforcer les complémentarités et les solidarités entre la ville et les espaces périurbains et ruraux.

Sur ce même territoire, les différents acteurs locaux ont récemment approuvé un schéma de cohérence territoriale (SCoT), définissant le projet global d'aménagement du pays de Rennes à l'horizon des 15-20 prochaines années. Isabelle de Boismenu, qui a activement participé à son élaboration, présente ici la façon dont cette réflexion a été menée, prenant en compte les contradictions à résoudre, les perspectives démographiques et leurs conséquences possibles sur la demande de logement, les enjeux environnementaux, les évolutions de la mobilité... Un exercice de prospective territoriale au service des habitants actuels et à venir de ce bassin de vie.

(Résumé tiré de la revue)

Observatoire des métiers : Une aide au pilotage de la GPEC

QUEUNIET Violette

Entreprise & carrières, n°904/905, **29/04/2008**, pp. 20-27

Résumé : En signant des accords GPEC dans la foulée de la loi de cohésion sociale, de nombreuses entreprises se sont dotées d'un observatoire des métiers. Les plus opérationnels assurent une meilleure visibilité sur les évolutions de l'emploi, favorisent le dialogue social et ont un impact sur la Gestion des Ressources humaines.

Flexicurité et réforme du marché du travail

LARQUIER Guillemette (De) ; REMILLON Delphine ; L'HORTY Yannick ; REDOR

Dominique ; CELERIER Sylvie ; ECKERT Henri ; MORA Virginie ; MARC Céline ; AMOSSE Thomas ; GOLLAC Michel ; GRIMAUULT Solveig ; BONNECHERE Michèle ; VERDIER Eric ; GAZIER Bernard ; LEFEBVRE Alain ; MEDA Dominique

Travail et emploi, n°113, **03/2008**, pp. 1-149

Résumé : Ce numéro est consacré au lien entre la flexicurité, concept scandinave que l'on tente d'adapter aux spécificités françaises sous l'influence de la conception européenne, et le marché du travail, en pleine mutation. Les différents auteurs abordent donc divers sujets (insertion professionnelle des publics jeunes ou féminins, droit du travail, gouvernance territoriale, mobilité professionnelle, sécurisation des parcours dans le langage syndical) au prisme de cette notion en émergence.

Parcours, sécurisation, flexicurité : De quoi parle-t-on exactement ?

KERBOUCH Jean-Yves

Cadres CFDT, n°425-426, **08/2007**, pp. 15-20

Résumé : Les « parcours », la « sécurisation », la « sécurité sociale professionnelle », la « flexicurité », les « mobilités » sont des néologismes à la mode dont un juriste a naturellement tendance à se méfier. Ces termes révèlent au mieux de bonnes intentions, au pire une tromperie sur les qualités substantielles de la marchandise à laquelle on n'est que trop habitué. Des exemples parmi de nombreux autres : les plans de sauvegarde de l'emploi qui ne sauvegardent surtout pas l'emploi, les plans de reclassement qui s'y intègrent et qui ne reclassent guère les intéressés, les plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui ne prédisent plus rien tant il est vrai qu'à peine les avoir conclus, certaines entreprises compressent leur effectif par externalisation de services entiers en utilisant le très commode article L. 122-12, al. 2 du Code du travail. Aux projets généreux mais utopiques, mieux vaut préférer une approche pragmatique, et partir des nouveaux facteurs de risques dans l'évolution de la carrière professionnelle des cadres en réfléchissant à la façon dont l'action syndicale pourrait s'en saisir.

(Résumé tiré de la revue)

Lien Url : http://www.cadres-plus.net/bdd_fichiers/425-03.pdf

Ruptures et irréversibilité dans les trajectoires : comment sécuriser les parcours professionnels ?

GIRET Jean-François ; GRELET Yvette ; LAVIALLE Christophe ; TIMOTEO Joaquim ; WERQUIN Patrick

Relief - Echanges du Céreq, n°22, **07/2007**, pp. 1-449

Résumé : Depuis le « contrat d'activité » jusqu'aux « marchés du travail transitionnels », en passant par la « sécurité sociale professionnelle » mise en avant par la CGT, la « sécurisation des parcours professionnels » prônée par la CFDT ou la « formation tout au long de la vie » portée par l'Union européenne, nombreux sont aujourd'hui les travaux qui alertent sur la nécessité de sécuriser les mobilités sur le marché du travail. Ce faisant, ils postulent que, derrière l'instabilité accrue des parcours, émerge une nouvelle problématique du risque professionnel, due à la rupture des logiques de marchés internes qui organisaient, à partir du contrat de travail, un échange implicite entre subordination et sécurisation. Sur ce point, les XIIIe journées du longitudinal, organisées à Aix-en-Provence en juin 20061 avaient montré que, plus que l'émergence d'un risque nouveau, c'est la modification des modalités de répartition du risque professionnel qu'il convenait de mieux cerner. Au-delà, il était ressorti des échanges au cours de ces journées, que le véritable risque pour le salarié résidait pour l'essentiel dans les ruptures qui viendraient heurter son parcours professionnel et dans l'irréversibilité des situations auxquelles elles conduiraient ; la vraie sécurisation des parcours professionnels consisterait donc dans la capacité à conserver à tout « état » d'une trajectoire professionnelle son caractère réversible. Dans ces conditions, le triptyque «savoir-risque-mobilité » apparaissait pouvoir constituer les bases d'un nouveau compromis répondant aux besoins de flexibilité des entreprises et à l'exigence de sécurité des individus.

C'est cette hypothèse que les XIVe journées du longitudinal, organisées à Orléans par le Laboratoire d'économie d'Orléans (UMR CNRS 6221), se proposaient d'explorer en organisant les réflexions autour de trois grands questionnements : la nature des ruptures professionnelles et sur leurs déclencheurs, les ruptures qui perturbent les parcours tout en les façonnant, la définition du rôle et des outils des pouvoirs publics ainsi que celui des entreprises et des salariés eux-mêmes dans ce processus.

Lien Url : <http://www.cereq.fr/pdf/relief22.pdf>

Anticiper les restructurations : l'Europe innove

BEAUJOLIN-BELLET Rachel ; TRIOMPHE Claude-Emmanuel

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 68-70

Résumé : Focus sur le programme européen MIRE (Monitoring Innovative Restructuring in Europe) qui observe les pratiques européennes en matière de restructurations économiques. Des pistes de réflexion sont proposées afin d'adapter au mieux ces observations au cas français.

2.2 La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)

Les Ouvrages et Rapports

Cette rubrique regroupe une sélection non exhaustive d'ouvrages disponibles à l'emprunt au centre de documentation, ressources multimédia du GIP Espace Compétences

Emploi, qualifications et compétences

Act Méditerranée ; Pôle Services à la Personne PACA, **12/2008**, pp. 1-31

Résumé : Ce guide se veut être un support technique et une aide à destination de toutes les organisations du secteur des services à la personne agréées afin de leur permettre de faire face aux exigences de professionnalisation et de qualité de services. Présentant un plan d'action spécifique au secteur, ce guide pratique constitue également la trame d'une réflexion et d'une analyse permettant aux responsables de diagnostiquer forces et faiblesses de leurs structures et de créer leur propre plan d'action GPEC. Le plan d'action proposé recouvre les principales activités du secteur :

- aide à domicile auprès des personnes âgées et des familles,
- garde d'enfants,
- soutien scolaire/bricolage, jardinage.

Lien Url : http://www.gpec-prides-sap.org/pdf/GPEC_GUIDE.pdf

Ouvrage - Réf : 13.35-27

Développement de la GPEC...enjeux pour la formation : Pratiques et méthodes

MORIER Francis

Etudes du GARF (Les), n°Octobre 2008, **10/2008**, pp. 1-56

Périodique - Réf : 13.35-REV

Gestion des compétences et GPEC

DEJOUX Cécile

Editions Dunod, **09/2008**, pp. 1-127

Résumé : Cet ouvrage propose une synthèse théorique et pratique sur la gestion des compétences, de son origine à aujourd'hui où elle apparaît sous le nom de GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Il répond notamment aux questions suivantes: Pourquoi et comment mettre en place une démarche compétence? Pourquoi le législateur l'impose-t-il aux entreprises? Face à la diversité des pratiques, existe-t-il un modèle de processus? Quels sont les outils disponibles? Pragmatique, ce livre est illustré par de nombreux exemples. Il dresse un panorama complet des démarches compétences et met l'accent sur les bonnes pratiques.

Ouvrage - Réf : 13.35-21

Les actions incitatives de l'Etat auprès des PME pour le développement de la gestion des ressources humaines

JEANNET Agnès ; SCHECHTER François

La documentation Française, **09/2008**, pp. 1-97

Résumé : La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) est définie comme une démarche anticipatrice et préventive pour ajuster dans la durée les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines, en fonction des mutations qu'elle connaît, des évolutions de son environnement et de ses choix stratégiques. Avec l'achèvement de la décentralisation de la formation professionnelle aux régions, la délégation générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP) a renouvelé la promotion dans les entreprises d'une politique de GPEC en réformant le dispositif des «engagements de développement de la formation» (EDDF). C'est par l'ordonnance du 30 juin 2005 que la DGEFP a reconfiguré son action en matière de formation professionnelle pour s'intéresser au lien entre l'emploi et la formation en reconfigurant les outils anciens de la politique dite contractuelle. Cette politique incitative au changement de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les entreprises repose sur une contractualisation entre l'Etat et des branches professionnelles. Le présent rapport fait le point sur ces actions incitatives, les bonnes pratiques, sur la base de deux enquêtes régionales ainsi que de documents présentés en annexe : définitions du concept de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, identification des acteurs de la politique contractuelle (partenaires sociaux, Etat et Conseils régionaux), état des lieux de la contractualisation en termes d'actions conduites et de financements mobilisés, etc.

Lien Url :

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/084000653/0000.pdf>

Rapport - Réf : 13.35-26

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : Le guide stratégique !

LEDOUX Jean-Pierre

Association Française de Normalisation, **06/2008**, pp. 1-230

Résumé : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est une

authentique innovation ! Véritable boussole du management stratégique, elle permet de réduire de façon efficace l'écart entre les besoins de l'entreprise et ses ressources humaines.

Elle va donc accompagner les projets de développement de l'organisme. Fort d'un retour d'expérience de plusieurs entreprises, l'auteur, praticien en GPEC, a rassemblé les outils stratégiques propres à ce concept. Ce livre unique, approche la GPEC comme un projet. Il va vous permettre de générer une véritable dynamique de la gestion des compétences. L'auteur a recueilli les outils conçus et utilisés par des experts qui ont mis en place la GPEC dans leur entreprise et qui vous confient de véritables " kits ", afin de : faire l'inventaire des compétences, définir les contributions, gérer les écarts, dynamiser les compétences. (Résumé tiré de l'ouvrage)

Ouvrage - Réf : 13.35-24

GPEC : Pour une stratégie durable et adaptable !

LABRUFFE Alain

Association Française de Normalisation, **04/2008**, pp. 1-276

Résumé : La GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), si elle repose essentiellement sur les DRH, est devenue une véritable stratégie d'entreprise qui impose d'être réfléchi et réévalué en permanence. Fort du contexte économique actuel (mondialisation, évolution fulgurante des technologies et des emplois) et conscient des attentes individuelles de chaque salarié, l'auteur offre une vision décapante de la GPEC et lui attribue même un nouvel intitulé : Gestion personnalisée de l'évolution des compétences !.

Il nous apprend à manier avec aisance et précision les instruments clés de cette discipline. La première partie propose les modes d'emploi pour : élaborer un référentiel de mesure des compétences, établir des cartes de compétences, diffuser et pratiquer une méthode de communication, implanter une démarche qualité. Dans un deuxième temps il livre les méthodologies pour : cartographier les compétences, choisir les compétences lors d'un recrutement, évaluer les compétences chaque année, bonifier les compétences des jeunes et enfin développer celles du management. (Résumé tiré de l'ouvrage)

Ouvrage - Réf : 13.35-23

Repenser la compétence : Pour dépasser les idées reçues 15 propositions

LE BOTERF Guy

Eyrolles Editeur, **03/2008**, pp. 1-139

Résumé : Plus qu'un diagnostic, cet ouvrage propose 15 alternatives de raisonnement pour concevoir de façon efficace les dispositifs de

GPEC et de professionnalisation. Chaque proposition est assortie de conseils pratiques pour faciliter la mise en œuvre de ces nouvelles approches. Pour l'auteur, rien ne sert de se précipiter sur des outils ou des dispositifs, si ces derniers ne s'inscrivent pas dans des raisonnements justes.

Ouvrage - Réf : 13.35-20

Anticiper et concerter les mutations : rapport sur l'obligation triennale de négociation

ROUILLEAULT Henri

Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, **08/2007**, pp. 1-186

Résumé : La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 établit, pour toutes les entreprises de plus de 300 salariés, que "l'employeur engage tous les 3 ans une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du Comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi... La négociation porte également sur la mise en place d'un dispositif de Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, ainsi que des mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis de l'expérience, de bilan de compétences, ainsi que d'accompagnement de la mobilité géographique et professionnelles des salariés". Henri Rouilleault, directeur général de l'ANACT, a été chargé par le Ministre de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement et le Ministre de l'emploi, du travail et de l'insertion professionnelle des jeunes, "d'un état des lieux des bonnes pratiques de négociation et de mise en oeuvre, des difficultés rencontrées, et de différentes préconisations opérationnelles".

Lien Url :

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000505/0000.pdf>

Rapport - Réf : 13.35-9

Guide pour la GPEC. 3ème édition

KERLAN Françoise ; MINVIELLE Yvon

Eyrolles Editeur, **07/2007**, pp. 1-309

Résumé : Ce guide permet aux entreprises d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses besoins et aux attentes des salariés. Reliée aux problématiques de la formation et de la rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour faciliter les mobilités et sécuriser les parcours professionnels. Ce guide se présente comme le trait d'union entre les fonctions RH et formation. En effet, le DRH doit se préoccuper de la formation de ses managers. L'accord sur la formation professionnelle ou la mise en place de nouveaux dispositifs tels que la VAE ou le DIF

aident les dirigeants et les managers à investir et à s'investir dans ces nouvelles démarches tout en prenant les précautions qui s'imposent dans la mise en oeuvre des outils et dans les décisions prioritaires.

Ouvrage - Réf : 13.35-15

La Gestion des compétences : Analyse des pratiques et prospectives

PICARD Jacques

Editions Démos, **10/2006**, pp. 1-123

Résumé : Dix ans de gestion des compétences : quelle réalité ? quels usages ? quels risques et opportunités dans un univers managérial en perpétuelle mutation ? Cet ouvrage n'est pas une méthodologie.

Il vise à faire découvrir, à travers une trentaine d'expériences d'entreprise très diversifiées, les réalités du concept de compétences et à dresser une réelle typologie opérationnelle des approches mises en oeuvre ou du moins abordées dans les différents environnements. A partir du matériau que constituent dix ans de travaux de recherche d'étudiants en gestion des ressources humaines du Celsa et de l'observation des différentes pratiques d'entreprises, cet ouvrage propose une réflexion à caractère opérationnel et théorique sur cet univers en mouvement de la gestion des compétences. (Résumé tiré de l'ouvrage)

Ouvrage - Réf : 13.35-22

La gestion prévisionnelle des ressources humaines

GILBERT Patrick

La Découverte, **2006**, pp. 1-122

Résumé : La question de la gestion prévisionnelle des ressources humaines se pose désormais à chaque structure depuis la prise en compte des nouveaux développements de la démographie et de la situation économique française. L'objectif de l'ouvrage est donc de présenter la GPRH dans ses fondements et de voir comment elle impacte chaque domaine de la gestion des ressources humaines au niveau de l'emploi, des acteurs, des effectifs, des carrières, âges et compétences. Un modèle de référence est présenté de même qu'un bilan concret des applications ou politiques déjà mises en oeuvre.

Ouvrage - Réf : 13.35-6

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Développer les PME et les territoires

BALLERY Elisabeth

Chronique Sociale, **05/2005**, pp. 1-172

Résumé : Face à la globalisation des échanges, aux exigences sans cesse accrues de compétitivité et à la menace du " choc démographique ", la Gestion des Ressources Humaines revêt une dimension tout à fait

stratégique et une importance capitale pour les PME-PMI qui constituent les forces vives du développement économique. À ce titre et dans le cadre du Programme d'Initiative Communautaire EQUAL qui vise à lutter contre toute forme de discrimination et à promouvoir l'égalité des chances, la CGPME Rhône-Alpes et l'AGEFOS PME Rhône-Alpes ont conçu et piloté un projet innovant d' " Ingénierie Territoriale de développement de l'Emploi et des Compétences " (ITEC). Ce dispositif intervient à un triple niveau : celui de l'entreprise, avec la conduite d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ; au plan inter-entreprises, avec le développement de synergies inter PME ; au niveau du territoire et de l'ensemble de ses acteurs. Dédié aux dirigeants des PME-TPE, aux responsables Ressources Humaines, aux acteurs territoriaux et aux praticiens, cet ouvrage : présente la méthodologie mise en place dans le cadre d'ITEC, propose des outils pratiques, donne la parole aux acteurs du projet.

Ouvrage - Réf : 13.35-17

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

BIARD Philippe ; ROUX Dominique

La lettre du cadre territorial, **01/2003**, Résumé : L'évolution de la pyramide des âges, les importantes vagues de départ en retraite, les nouveaux métiers et la difficulté d'y parvenir... Tous ces éléments concourent à rendre indispensable, pour toutes les collectivités, une gestion prévisionnelle de ses ressources humaines. D'autant que la GPEC (ou prospective métiers) n'est pas qu'un outil de gestion. C'est aussi un outil de management qui concerne l'évaluation, l'orientation, la formation, la gestion des carrières et qui participe à la motivation du personnel. Cette démarche n'est toutefois pas simple à mettre en oeuvre car les pratiques de GRH dans les collectivités sont peu adaptées à la gestion des compétences et doivent, de plus, faire avec le poids des textes réglementaires. Elle doit donc se faire progressivement, " par étapes ". Ce dossier a été conçu comme un outil de travail pour piloter ce type de démarche en collectivité. Il permettra à l'encadrement de mettre en oeuvre des démarches prospectives, notamment sur les métiers les plus exposés au changement. Il comprend ainsi de nombreux outils et exemples de démarches en collectivité.

Ouvrage - Réf : 13.35-16

Les articles

Cette rubrique regroupe une sélection non exhaustive d'articles *consultables* au centre de documentation, ressources multimédia du GIP Espace Compétences

Les industriels savoyards convertis à la GPEC

POILLOT Laurent

Entreprise & carrières, n°934, **15/12/2008**, pp. 21

Résumé : Une expérimentation menée par deux syndicats professionnels de Savoie vient d'être reconduite : elle consiste en la mise en oeuvre d'un logiciel de GPEC dont la base de données est collective à 21 entreprises adhérentes. L'objectif est ainsi de mutualiser les données afin de mieux connaître le bassin d'emploi et donc d'anticiper et de réviser l'offre de formation des personnels.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Liaisons Sociales Quotidien, n°15149 - Cahier n°2, **27/06/2008**, pp. 1-81

Résumé : Les entreprises d'au moins 300 salariés ont l'obligation de négocier tous les trois ans sur la GPEC. Si le principe paraît simple, sa mise en oeuvre se révèle particulièrement difficile du fait de la multiplicité des thèmes pouvant être abordés, la complexité des règles juridiques, l'articulation particulièrement ardue avec les autres dispositifs, notamment en matière de licenciement économique. Ce Numéro juridique permet de :

- connaître ce qu'est la GPEC,
- définir le cadre et les thèmes de la négociation,
- concevoir l'architecture d'un accord à partir d'une présentation et d'une analyse des accords existants,
- prévenir les difficultés de mise en oeuvre des accords,
- comprendre l'articulation entre GPEC et licenciement économique.

Le Point spécial est consacré aux obligations de négocier : négociation annuelle obligatoire et autres obligations obligatoires. Ce Numéro juridique tient compte de la nouvelle codification du Code du travail, entrée en vigueur le 1er mai 2008.

La GPEC

Liaisons Sociales Quotidien, n°14973, **16/10/2007**, pp. 1-9

Résumé : Cette synthèse fait le point sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences telle qu'elle a été définie en droit par les multiples textes législatifs. La loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 est le dernier texte qui a consacré la notion. L'obligation de négocier est donc détaillée

(négociation dans le groupe ou la branche), le cas de la GPEC dans les groupes de moins de 300 salariés est examiné (négociation, politique de GPEC obligatoire, aide au conseil GPEC), le lien entre licenciement économique et GPEC est abordé (liens avec le plan de sauvegarde de l'emploi, liens avec la cause réelle du licenciement, congé de mobilité).

La GPEC peine à s'imposer

BARIET Anne

Entreprise & carrières, n°876, **16/10/2007**, pp. 30-33

Résumé : La loi du 18 janvier 2005 sur la cohésion sociale a rendu obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés la mise en oeuvre de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ; une négociation doit donc s'ouvrir avant la mi-janvier 2008, date butoir, dans chaque entreprise qui n'aurait pas encore commencé son cycle de négociations. Cette vision a pour l'instant peu de succès : seuls 200 accords ont d'ores et déjà été signés. Les entreprises et les partenaires sociaux sont réticents au vu d'un texte de loi considéré comme peu clair et peu incitatif, certains ne voyant d'ailleurs dans ce dispositif qu'une logique défensive. Les entreprises ne seraient pas prêtes à dévoiler les stratégies de développement et la prospective s'avère délicate. Deux dispositifs ont donc été mis en oeuvre pour tenter de faciliter les démarches : le congé de mobilité (alternance de formations, d'accompagnement, de travail en vue d'une rupture de contrat par commun accord) assorti d'exonérations fiscales et sociales des indemnités de départ volontaire dans le cadre du congé de mobilité, d'un PSE. Certains entreprises ont commencé à mettre cette GPEC en oeuvre avec succès (Stéria, Arvalis, Alstom) : d'autres ont plus de mal (SFR, Le Printemps). L'évaluation de ce dispositif devra se réaliser dans le temps suivant sa mise en oeuvre progressive.

GPEC : une opportunité pour définir un outil central de GRH; l'exemple précurseur du groupe Rhodia

MATTA Max

Personnel, n°483, **10/2007**, pp. 92-94

Résumé : Les conditions de réussite d'un accord de GPEC dans les entreprises sont ciblées dans le cadre d'un exemple pratique, celui de Rhodia qui a signé un tel accord depuis 2003. La nécessité d'une implication réelle des partenaires sociaux, la prise en compte des bonnes pratiques déjà mises en

œuvre, la prise en compte des réalités de terrain font partie de ces conditions, complétées par la nécessité de favoriser un accord global de GPEC, pour permettre une appropriation collective. Est également conseillé de se rapprocher de l'administration du Travail et d'engager la formation de tous les acteurs.

Le congé de mobilité

Liaisons Sociales Quotidien, n°14918, **20/07/2007**, pp. 1-5

Résumé : Analyse de la loi ayant instauré le congé de mobilité entrant dans le cadre de la sécurisation des parcours professionnels ; ce congé est ouvert aux salariés d'entreprises ayant conclu des accords de GPEC et menacés de licenciement économique. La mise en œuvre de ce congé est détaillée, de même que ses effets. Les fiches de la circulaire 2007/15 sont également proposées.

La gestion des âges dans les accords de GPEC : des actions en direction des seniors encore trop rares

BERGER Nathalie ; CHAPPERT Florence

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 62-63

Résumé : L'ANACT a analysé 40 accords de GPEC ainsi que des accords d'entreprises traitant de la gestion des âges ; elle a notamment observé la question des effets du vieillissement sur la vie professionnelle, l'allongement des carrières. Sont ainsi observées les différentes étapes et progression d'un certain nombre de thématiques relatives à la question.

Négocier la GPEC : pourquoi ? Comment ?

DORE Damien

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 60-61

Résumé : L'obligation pour les 4000 entreprises tenues de négocier des accords de GPEC est encore une théorie pour beaucoup d'entre elles. Seules 200 ont franchi le pas. L'auteur fait le point sur le ciblage des enjeux (dialogue social, gestion de l'emploi) et les axes de travail pour bien construire un accord (partage des diagnostics, repérage et adaptation des outils existants, négociation du rôle de chaque acteur dans la négociation).

La GPEC dans une moyenne entreprise : Assurer la transmission des compétences

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 58-59

Résumé : Détail d'un accord de GPEC négocié dans une entreprise de 400 salariés : les points portent sur les dispositifs d'accompagnement des salariés (formations complémentaires, aides à la mobilité), la gestion des âges, la transmission des savoirs et des compétences. La mise en œuvre de cet accord se poursuit.

Les accords de GPEC : première analyse

DIETRICH Anne

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 50-53

Résumé : Huit accords de GPEC sont analysés dans cet article et font apparaître des imbrications entre l'aspect juridique et gestionnaire. 2 axes sont mis en évidence : la visibilité des évolutions des entreprises, l'articulation de dispositifs réglementaires et managériaux qui mobilisent de nombreux acteurs. Les entreprises devront dépasser la vision juridique de la GPEC pour s'approprier une vision managériale.

Négociation des accords de GPEC : quelques conseils à une section syndicale confrontée à sa négociation

LEGRAND Henri-José

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 46-49

Résumé : L'analyse juridique des dispositifs de GPEC mis en place par la loi de cohésion sociale est ici développée avec l'examen des diverses notions de GPEC et des différences de définition qui se retrouvent donc sur l'application des articles intégrés dans le Code du Travail. Les enjeux sur la négociation à mettre en œuvre en matière de GPEC se trouvent ensuite posés.

Négociation des accords de GPEC : quelques conseils aux responsables syndicaux et élus des entreprises

GRUMBACH Tiennot

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 42-44

Résumé : Il semble nécessaire, pour bien mettre en œuvre la GPEC, de prendre en compte les expériences des " pionniers " ayant déjà réfléchi à des dispositifs. Les syndicats doivent donc adapter leurs pratiques de négociation afin de prendre part aux accords de méthodes, qu'ils soient offensifs ou défensifs.

Négociation des accords de GPEC : quelques conseils à la direction de l'entreprise

BARTHELEMY Jacques

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 38-40

Résumé : Deux manières existent pour appréhender la GPEC, résultant de manière différentes de concevoir la loi de cohésion sociale. L'une, technicienne, peut dériver vers une approche technocratique éloignée des réalités ; l'autre, orientée vers une approche organisationnelle, peut permettre de mettre en œuvre un outil de gestion prenant en compte l'économique et le social.

De la GPEC à l'anticipation des restructurations : nouvelles ambitions, mêmes freins ?

BEAUJOLIN-BELLET Rachel ; CORNOLTI Christophe ; KUHN Antony ; MOULIN Yves

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 36-37

Résumé : Face à la multiplication des restructurations, une seule solution s'impose : l'anticipation. La GPEC est également mise en avant lors d'ajustement de la main-d'œuvre dans les entreprises. Quel est le lien entre anticipation des restructurations et GPEC ? Quels sont les enseignements à tirer des diverses expériences de GPEC dans le cadre de l'anticipation des restructurations ?

La GPEC entre opportunités et risques

Personnel, n°481, **07/2007**, pp. 34-70

Résumé : Ce dossier est constitué de contributions permettant aux négociateurs de comprendre comment aborder la réglementation et sa jurisprudence, ses incidences sur la stratégie des entreprises, des témoignages de DRH ayant déjà négociés des accords, des analyses (contenu des accords, modalités de négociation, gestion des âges), des expériences européennes.

Les compétences managériales, principale condition de succès de changement

MOSTEFAOUI Ramdane

Revue internationale sur le travail et la société, n°1, vol.5, **06/2007**, pp. 1-15

Résumé : Les résultats des enquêtes restituées dans ce texte portent sur l'introduction de la GPEC dans deux organisations. Dans la première, une entreprise lyonnaise, la démarche s'est soldée par un échec ; dans la seconde, une association picarde, tout au contraire, la greffe semble prendre. Question : d'où ça vient ? Qu'est ce qui est réellement en cause ? Une analyse intime des processus de conduite de ce projet de changement a mis en évidence le rôle joué dans un cas comme dans l'autre par les compétences des managers. (Résumé de l'auteur)

Lien Url :

http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2007V_015Num1pp1-17Mostefaoui.pdf

Les seniors et le maintien dans l'emploi : l'expérience a de l'avenir

TETREL Coryse

Actualité de la formation permanente, n°207, **03/2007**, pp. 38-40

Résumé : Les changements de mentalité vis-à-vis des " seniors " reste difficile à amorcer dans les entreprises : celles-ci s'adaptent aux événements lorsqu'ils se présentent. Or, les salariés de 45 ans doivent s'attendre à rester encore 20 ans en activité. C'est un phénomène qui doit être géré à part entière. C'est pourquoi le réseau Opcalia met à disposition des entreprises des outils et des méthodes pratiques. Il initie des logiques de GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Ses conseillers formation les

aident à articuler les mesures et les financements adaptés. Le travail de terrain permet de mieux identifier et d'analyser les processus d'intégration, de mobilité interne, de gestion de fin de carrière, de transfert des savoirs et savoir-faire, etc. La bonne connaissance des territoires permet aussi de démystifier les freins à la mobilité. Il s'agit aussi d'encourager le dialogue social, de développer la coresponsabilité et le co-investissement, afin de donner à l'individu les moyens d'être acteur de son parcours " dans l'entreprise et de sécuriser ainsi les trajectoires professionnelle des salariés les plus âgés. L'objectif des " acteurs relais " qui interviennent auprès des entreprises est de mettre en œuvre un ensemble de dispositif alliant formation et accompagnement : l'entretien professionnel de seconde partie de carrière, le bilan de compétences, le DIF (droit individuel à la formation), la VAE (Validation des acquis de l'expérience), la période de professionnalisation, le Cif (Congé individuel de formation), ou encore le tutorat. (Résumé de François Boltz)

La GPEC : un puissant levier d'évolution pour...la DRH elle-même !

DUPLAIX Yves

Personnel, n°474, **11/2006**, pp. 65

Résumé : Les évolutions des entreprises nécessitent la mise en œuvre de politiques RH prenant en compte des objectifs qui peuvent être intégrés dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Le référencement des emplois-types et des compétences associées est un préalable. La DRH a donc un rôle essentiel à jouer en relation avec la direction générale et doit travailler avec les autres directions de l'entreprise. Les DRH devront donc se saisir de cette opportunité pour élargir leur champ d'action.

Le congé de mobilité : un nouvel outil pour anticiper une restructuration

BARIET Anne ; VEGA Marie-Pierre

Entreprise & carrières, n°834, **28/11/2006**, pp. 24-26

Résumé : Les entreprises de plus de 1000 salariés ayant négociées un accord de GPEC pourront mettre en œuvre un congé de mobilité pour leurs salariés dans le cadre de restructurations potentielles. Il devrait permettre de faciliter le reclassement de ces salariés tout en exonérant l'entreprise de ses charges sociales. Des syndicats (CGC, CFDT) critiquent la mesure : la GPEC est détournée de son objectif initial ; il ne s'agit plus de préparer l'avenir des salariés dans l'entreprise mais de leur permettre de la quitter sans restructuration lourde. D'autres (CGT, FO) le voient comme un outil supplémentaire de

GPEC qui pourrait même être positif à condition d'abaisser les seuils des bénéficiaires.

" La GPEC est encore dans une phase de démarrage "

BARIET Anne

Entreprise & carrières, n°829/830, **24/10/2006**, pp. 31

Résumé : L'interview de Gérard Larcher revient sur l'avancée des discussions et négociations en matière d'accords de GPEC. Pour lui, les éventuelles résistances à ces négociations peuvent provenir à la fois des entreprises et des partenaires sociaux. Les PME n'ont pas encore initié ces négociations et un dispositif d'aide a été mis en place par l'Etat pour aider à la mise en œuvre d'accords GPEC.

12 questions pour réussir sa négociation

VEGA Marie-Pierre

Entreprise & carrières, n°829/830, **24/10/2006**, pp. 26-28

Résumé : Trois experts abordent les stratégies à mettre en œuvre lors des différentes étapes d'une négociation en matière de GPEC ; avant (présentation de la démarche) ; pendant (contenus, procédure, niveau de négociation, moyens, difficultés, liaison accord de méthode/accord de GPEC, conclusion) ; après (problèmes divers, suivi des accords).

GPEC : Quand la justice s'en mêle

BARIET Anne

Entreprise & carrières, n°829/830, **24/10/2006**, pp. 24-26

Résumé : Deux décisions de justice sont venues troubler les plans sociaux de deux entreprises (l'une n'a pas mis en œuvre de négociation sur la GPEC alors que l'autre n'a pas utilisé les mesures de GPEC qu'elle avait pourtant prévues dans le cadre d'un accord signé). Ces décisions de justice vont sans doute peser sur le déroulement des futures négociations et les DRH doivent désormais faire attention à bien prendre en compte la loi du 18 janvier 2005.

Un nouvel outil pour la GPEC

PERIN Bertrand

Actualité de la formation permanente, n°201, **03/2006**, pp. 22-24

Résumé : L'entretien professionnel (EP) prend clairement place parmi les outils de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Au niveau individuel, il permet de cerner le projet professionnel du salarié et de détecter ses potentiels, afin d'envisager comment ils peuvent s'articuler avec le projet d'entreprise et en déduire des actions d'intérêt commun. A l'échelle collective, les EP donnent une vision générale des compétences et des potentiels humains de

l'entreprise, ce qui permet d'établir un prévisionnel d'évolution des personnes et de déterminer les actions correspondantes à réaliser : formation, mutation, mobilité, etc. L'outil EP s'articule avec les autres outils existants, à savoir : les travaux prospectifs sur l'emploi menés par les observatoires de branche, les référentiels (d'emploi, de compétences, fiches de poste) utilisés dans l'entreprise ; le plan de formation, le droit individuel à la formation et l'entretien annuel d'évaluation. L'EP est complémentaire de ce dernier, axé sur le bilan des actions réalisées et les objectifs à atteindre pour l'année suivante : il ajoute une dimension à long terme concernant le devenir du salarié. Enfin, l'obligation de mettre en œuvre l'EP peut conduire les entreprises qui ne disposent pas encore d'une GPEC à s'en doter, par souci de rentabiliser le temps des entretiens ou par prise de conscience de ses divers avantages : utilisé comme outil de GPEC, l'entretien professionnel peut en effet être source de motivation, de fidélisation, d'économie et de développement. (Résumé par Françoise Loeuillet et François Boltz)

GPEC, GPSE ou GPCE ?

RAY Jean-Emmanuel

Liaisons Sociales Magazine, n°68, **01/2006**, pp. 56-57

Résumé : L'article L. 320-2 du Code du travail de la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005 institue " une obligation triennale de négocier des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ". Jean-Emmanuel Ray, professeur à l'université Paris I et à l'IEP de Paris apporte son analyse des accords de GPEC ou de GPSE (gestion du futur plan de sauvegarde de l'emploi) dans une optique GPCE (gestion prudente de la communication externe).

Anticiper l'emploi : le retour en force de la GPEC

BARIET Anne ; VEGA Marie-Pierre

Entreprise & carrières, n°781, **11/2005**, pp. 16-23

Résumé : La gestion des emplois et des compétences (GPEC) est impulsée par la loi Borloo du 18 janvier 2005 qui oblige une négociation tous les trois ans dans les grands groupes de plus de 300 salariés. Arcelor et Rhodia se sont appuyés sur la GPEC pour prévoir un plan de reconversion pour le premier et afin d' " élaborer un diagnostic annuel métier-emploi " pour le second. Quant aux petites entreprises, l'état a pris des dispositions financières pour les aider et les inciter à mettre en œuvre des plans de GPEC.