

# LES GPEC TERRITORIALES

## DANS LES BRANCHES DU COMMERCE

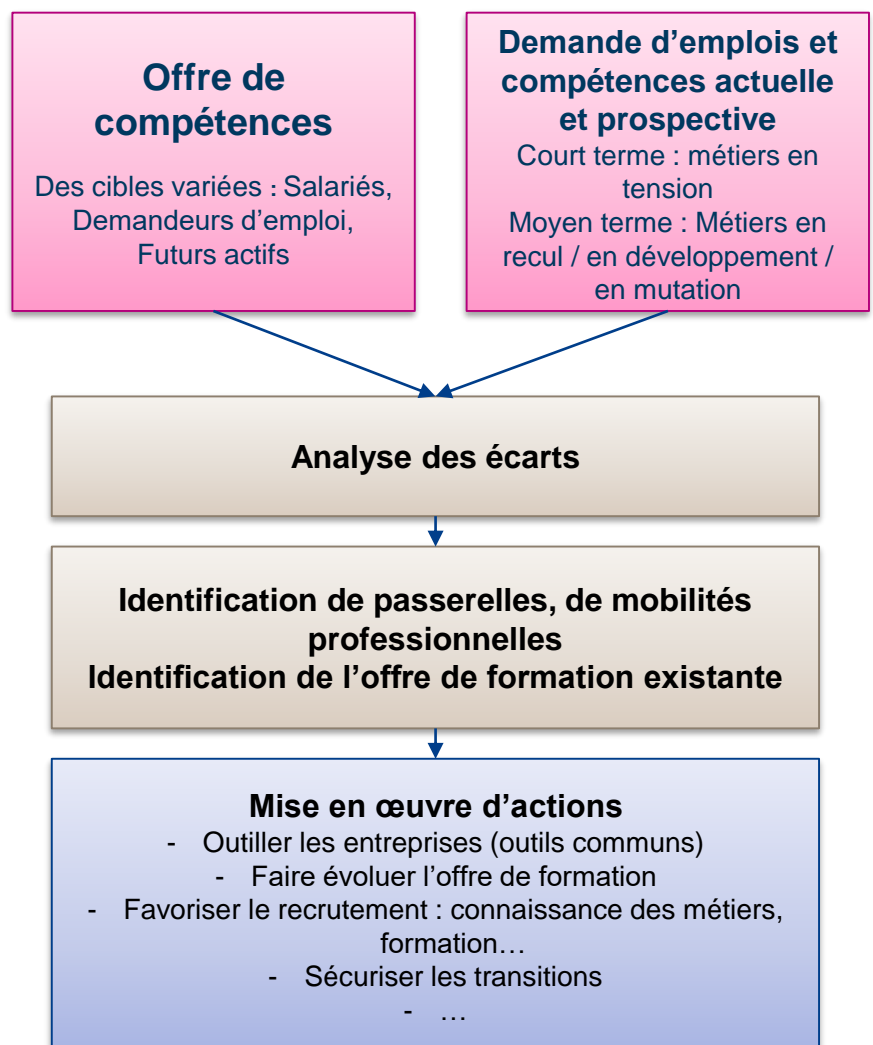
### La GPECT : du diagnostic à l'action

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) territoriale est un outil de mobilisation et de concertation en matière d'emploi et de compétences permettant de dépasser le cadre de l'entreprise ou d'une branche professionnelle.

Elle implique une démarche qui intègre de manière synthétique 3 étapes :

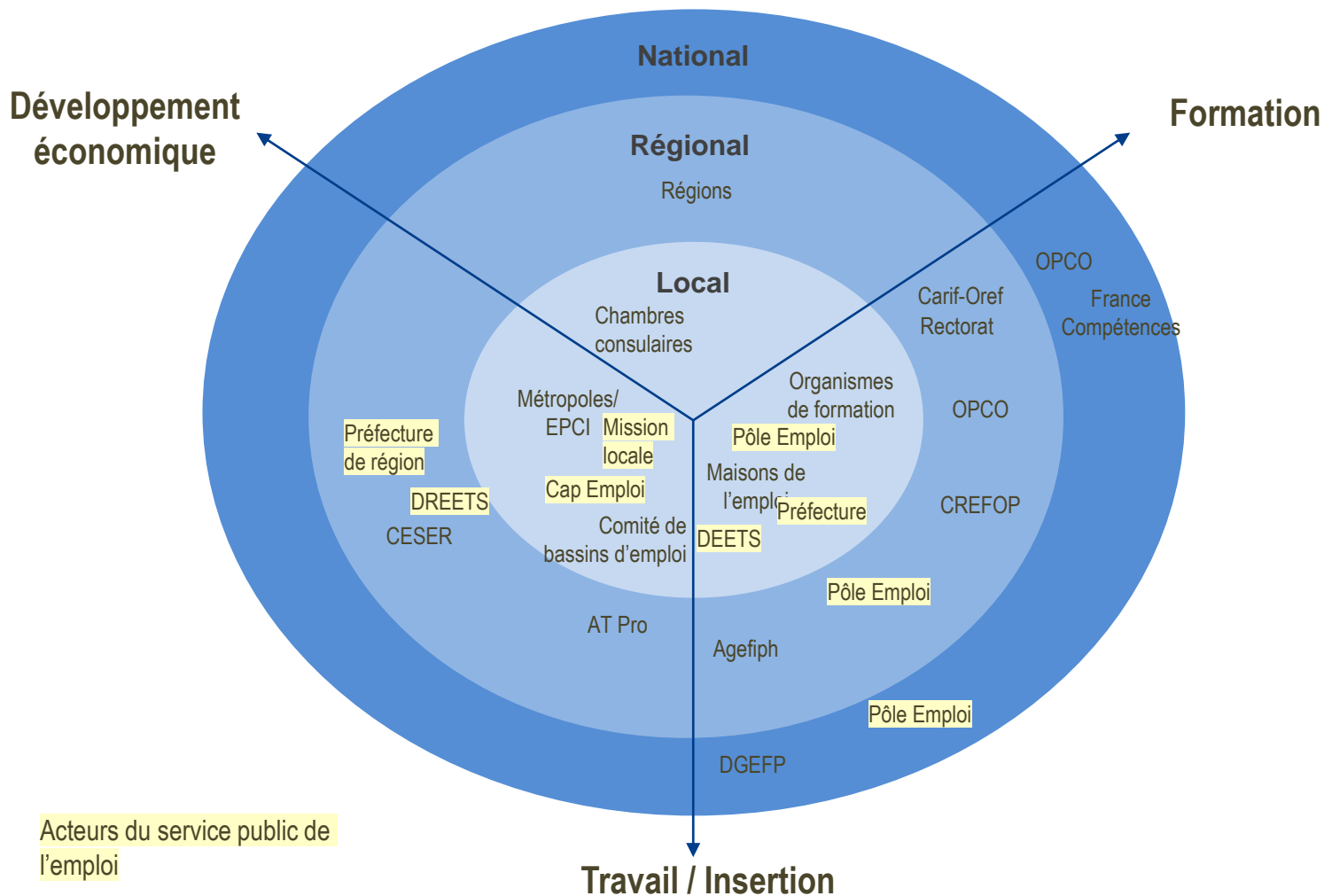
- Un diagnostic de situation (observation) : Il analyse la demande en emplois et compétences des entreprises au regard de l'offre du territoire (caractéristiques des actifs)
- L'analyse des écarts, permettant de mettre en lumière les problématiques du territoire
- L'identification des actions.

La **dimension territoriale** est pertinente tout d'abord parce que le territoire constitue un espace de mobilité géographique (et donc professionnelle) des salariés. Ensuite cette approche territoriale permet d'intégrer les mutations de l'ensemble des activités économiques du territoire. Elle permet enfin d'anticiper les évolutions de la population active : les départs en retraite mais également l'évolution du nombre de jeunes sortants de formation.



# LES GPEC TERRITORIALES DANS LES BRANCHES DU COMMERCE

## Cartographie des acteurs mobilisés dans les GPECT



## UNE PLURALITE D'ACTEURS

### INTERVENANT DANS LES DEMARCHES GPECT

► Deux dimensions majeures retenues pour cartographier les acteurs participant à une démarche de GPECT

D'une part, l'échelon territorial sur lequel l'acteur intervient :

- L'échelon national : peu pertinent quand il s'agit de GPECT hormis pour identifier les têtes de réseaux
- L'échelon régional : échelon important car il correspond au périmètre de plusieurs acteurs majeurs : Conseil Régional (chef de file du développement économique et rôle important en matière de formation et d'orientation), Préfecture de Région, DREETS.
- L'échelon départemental : peu courant pour les GPECT et ne correspondant au découpage que d'une partie des acteurs
- L'échelon local : il peut s'agir d'un périmètre d'EPCI (établissement public de coopération intercommunale), d'un bassin d'emploi, d'une zone d'emploi, d'un arrondissement, ... : périmètre particulièrement pertinent pour une GPECT car il constitue le périmètre de mobilité géographique pour les actifs.

D'autre part, les thématiques d'intervention prioritaires de l'acteur :

Une démarche GPECT intègre des acteurs avec des compétences complémentaires telles que le développement économique, la formation et l'emploi (voire l'insertion). Certains des acteurs disposent de plusieurs de ces compétences.

Parmi les acteurs, certains ont un « niveau d'autonomie de décision ».

Les représentants de l'Etat (DREETS, DEETS, Préfecture, Pôle Emploi...), tout en possédant un certain niveau d'autonomie pour proposer des dispositifs innovants sur leur territoire, ont pour rôle de mettre en œuvre sur les territoires les directives du gouvernement.

Quant aux acteurs élus locaux tels que les EPCI, la Région etc., les politiques mises en œuvre dépendent de la stratégie des élus et peuvent donc différer fortement d'un territoire à l'autre.

A noter que plusieurs structures traitant de l'emploi associent des acteurs de l'Etat et des collectivités locales.

# LES GPEC TERRITORIALES DANS LES BRANCHES DU COMMERCE

## Analyse de cas

### ► Transco et les branches



Sans répondre totalement à la définition d'une GPECT, les plateformes Transco mobilisent les mêmes acteurs de l'emploi / formation et cherchent à identifier les métiers en tension, fragilisés, en émergence

#### Démarche ciblée : TransCo et OPCO EP

Mise en place de **plateformes de transitions professionnelles** dans l'objectif de faciliter la mise en relation des entreprises qui recrutent et/ou ayant des salariés souhaitant se reconvertir et des entreprises qui recrutent

Déploiement du dispositif **depuis janvier 2021 à l'issue d'un AMI** (appel à manifestation d'intérêt) ayant permis d'identifier les territoires et des acteurs pilotes : 98 projets dans le cadre de cet AMI  
OPCO EP a répondu à l'AMI en identifiant **41 territoires pilotes**



#### Intérêts pour les branches :

- Les plateformes Transco sont une opportunité pour l'OPCO et les branches d'identifier des viviers de recrutement.
- L'impulsion OPCO et branches / pilotage Etat permet une forte mobilisation des acteurs tout s'assurant de l'intégration des besoins spécifiques aux branches.



#### Limites pour les branches :

- Les résultats concrets des plateformes restent encore limités en raison d'une structuration en cours.
- La réalité des plateformes est polymorphe, ce qui rend difficile la compréhension des jeux d'acteurs et du potentiel de chaque plateforme.

### ► Les GPECT conduites par des Maisons de l'Emploi



C'est un cas pilotage « classique » de la GPECT, chacune des 79 maisons de l'emploi ayant conduit une démarche de GPECT (rôle 1er d'une maison de l'emploi).

#### Démarche ciblée : Maison de l'emploi de Dijon (Creativ' 21)

Démarche centrée sur le développement des compétences liées à la **relation-client dans le secteur tourisme** dijonnais.

Initiée en 2015 par la Maison de l'emploi de Dijon (Creativ'21) dans un contexte de changements majeurs dans le secteur du tourisme (inscription des Climats du vignoble de Bourgogne et du secteur sauvegardé de Dijon au patrimoine mondial de l'UNESCO, création de la Cité de la Gastronomie et du Vin...)

Les actions et retombées se poursuivent aujourd'hui



#### Intérêt pour les branches :

La conduite de GPECT est l'une des missions centrales des Maisons de l'emploi. Les compétences et les ressources sont dimensionnées et c'est un acteur reconnu pour piloter ce type de démarche et mobiliser les acteurs.



#### Limites pour les branches :

- Les branches ont une moindre maîtrise du périmètre de la GPECT (tant dans le diagnostic que dans le plan d'actions).
- Le nombre de Maisons de l'emploi est important dans les territoires ce qui rend difficile l'identification des projets conduits pertinents pour l'Opcommerce et les branches.

### ► Une démarche territoriale conduite à l'initiative de Branches / OPCO



Il existe peu de cas de démarches conduites à l'initiative de branches, mais ce sont des démarches intéressantes car elles sont pilotées directement par les branches.

#### Démarche ciblée : Pass industries Valence

Mise en place d'une démarche d'accompagnement des entreprises du secteur industriel pour créer des passerelles et répondre aux tensions sur les métiers ; démarche expérimentale conduite sur 2 bassins d'emploi et élargie ensuite à 26 bassins d'emploi (dont Valence)  
Projet porté initialement par **la branche de la métallurgie et les branches de l'alimentaire**, puis élargi à l'interindustrie (OPCO2i / OCAPAT) dans le cadre d'un EDEC



#### Intérêts pour les branches :

- Elle assure la mobilisation et l'écoute des besoins des entreprises et salariés de la branche.
- Une démarche interbranches pertinente pour une réponse adaptée sur les territoires à leurs enjeux communs (recrutement).
- Les branches peuvent maîtriser les actions proposées et conduites.



#### Limites pour les branches :

- Ce type de démarche demande une mobilisation forte en temps et moyens financiers pour le pilotage et l'animation. Le portage ne pourrait se faire qu'à l'échelle interbranche avec des moyens conséquents.
- Cela soulève la question de la légitimité de l'OPCO à porter ce type de démarche et à mobiliser les partenaires et acteurs clefs (SPE, EPCI...).

### ► Le Service Public de l'Emploi

Le SPE est un acteur majeur de l'emploi sur les territoires et participe à caractériser les besoins en emplois et compétences des entreprises

#### Démarche ciblée : SPE des Hauts-de-France

Démarche spécifique dans laquelle le SPE mobilise non seulement les **représentants de l'Etat mais aussi les collectivités** (Région et EPCI). pour coordonner les politiques publiques sur les territoires et construire une réponse collective sur les problématiques  
Animation conjointe Etat / Région des 25 SPEL sur les 26 arrondissements de la région permettant de mobiliser l'ensemble des partenaires de l'emploi de l'Etat, de la Région mais également des autres partenaires.



#### Intérêt pour les branches :

- Le pilotage Etat / région apparaît légitime et pertinent.
- Le SPEL (Service Public pour l'Emploi Local) et le CPRDFOP (Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles) structurent fortement les actions Etat / Région sur le territoire.



#### Limite pour les branches :

L'organisation de la démarche étudiée est spécifique aux Hauts-de-France.

# LES GPEC TERRITORIALES DANS LES BRANCHES DU COMMERCE

## LES FACTEURS CLES DE SUCCES D'UNE DEMARCHE DE GPECT

- La structure pilote joue un rôle majeur, elle doit assurer la mobilisation et la coordination des acteurs sur la durée, être garante de la méthodologie déployée, s'assurer du cadencement de la mise en œuvre...

### A RETENIR POUR LES BRANCHES

Intégrer les instances de gouvernance pour suivre la démarche et s'assurer qu'elle répond aux attendus de la branche. Le pilotage opérationnel est très chronophage et nécessite des moyens d'animation peu adaptés aux moyens humains des branches de l'Opcommerce



- La question du « bon périmètre » est fonction de la problématique posée (géographique, sectoriel...).
- L'ancrage doit se faire autant que possible dans l'ambition / la politique territoriale pour mobiliser les acteurs et des financements...

### A RETENIR POUR LES BRANCHES

Préalablement à la GPECT, bien cadrer le périmètre et les attendus avec les acteurs parties prenantes pour assurer une démarche orientée vers l'action.

- Le choix doit se porter sur des acteurs impliqués et fiables, en capacité de faire avancer les réflexions collectives.
- C'est un moyen également de s'assurer de mobiliser tous les outils existants et de ne pas « réinventer ».

### A RETENIR POUR LES BRANCHES

Veiller à intégrer les principaux acteurs-clés à la démarche

- à l'échelle régionale : le SPE (DREETS, Pôle Emploi), la Région
- à l'échelle locale : le SPE, les Maisons de l'emploi, les EPCI.

- La démarche de GPECT a vocation à vivre au fil du temps et ne pas s'arrêter au diagnostic.
- L'amélioration continue peut notamment passer par des outils de mesures pour décider d'actions correctives / d'ajuster la démarche si nécessaire.

### A RETENIR POUR LES BRANCHES

Assurer le suivi dans le temps : une démarche GPECT requiert un suivi dans le temps, les phases d'analyse et de construction des actions nécessitant 6 à 9 mois.

## QUELQUES LEVIERS DE MOBILISATION DES BRANCHES DANS LES DEMARCHES DE GPECT

**Rencontre et mobilisation des acteurs clefs** (voir schéma ci-contre) intervenant sur les problématiques emploi / compétence pour faire connaître les branches et identifier les démarches emploi / compétences territoriales

### Modalité de mobilisation des branches dans une GPECT

- Représentation de la branche dans les instances de gouvernance de la démarche
- Apport de données et d'informations sur la branche
- Identification et mobilisation le cas échéant d'entreprises locales de la branche à intégrer dans des groupes de travail...

### Test d'une démarche GPECT régionale à l'échelle de plusieurs branches

### SOURCES ET METHODOLOGIE

Etude menée par le cabinet Katalyse et pilotée par l'Observatoire prospectif du commerce de janvier à mai 2022.

### L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE A POUR MISSION :

de réaliser un état des lieux quantitatif des emplois, des qualifications et de la formation.

de contribuer à adapter l'offre de formation et à faire évoluer l'offre de certification.

d'assurer une veille sur l'évolution des métiers, des qualifications et détecter les métiers en tension ou émergents.



Retrouvez toutes les publications de l'observatoire sur <https://www.lopcommerce.com/l-observatoire-prospectif-du-commerce/presentation/>

Directeur de la publication : Philippe Huguenin-Génie  
Directeur de rédaction : Fanny Coste  
Rédaction : Katalyse