

Le Greta Géforme 93 pilote depuis 2004 des projets européens partenariaux axés sur les compétences et les territoires.

2004 – 2008 : dans le cadre du programme « Equal REVALTECO (revalorisation territoriale des compétences) » l'expérimentation a été conduite sur le territoire de Plaine de France (ouest du 93 et est du 95). Ce projet concernait majoritairement les demandeurs d'emploi et visait la recherche d'une meilleure adéquation entre le besoin des entreprises et les compétences des résidents et des étudiants, en échec à l'université de Villetaneuse. Cependant, en 2008, l'identification et le transfert de compétences entre salariés ont été expérimentés dans 3 entreprises.




2009 : dans le cadre de « Compétitivité régionale et Emploi » région Île de France, département de la Seine Saint Denis, territoire de Plaine Commune, 17 postes ont été étudiés dans des PME ou TPE pour identifier des compétences (particulièrement stratégiques) à transférer entre détenteur et un ou deux receivers.

2010 : dans le cadre de « Compétitivité régionale et Emploi, actions innovantes et transnationales » en Bretagne, Île de France, Languedoc Roussillon, Midi Pyrénées et la région Nord du Portugal (BRAGA) est conduite une action d'identification et de transfert de compétences dans les entreprises (40/45 postes, en France et 15 au Portugal). Les partenaires : Expoente, Portugal ; Plaine Commune et les maisons de l'emploi de Plaine Commune ; Cafoc de Toulouse et Montpellier ; Greta de Bretagne occidentale, de Salagou et de Toulouse ; CNAM ; Université de Paris 13 ; Saïd Arezki, consultant.

Beaucoup de moyennes, petites et micro entreprises sont confrontées à la problématique ressources humaines (données confirmées à l'occasion de la conduite du projet départemental sur ce thème en 2009). Le remplacement de seniors qui vont partir à la retraite ou de salariés dont le départ est programmé ou non, une volonté interne de mobilité professionnelle / géographique, le besoin de recruter des personnes avec des compétences très spécifiques pour des secteurs en tension, pose fréquemment problème à l'entreprise.

Ce manque de connaissance fine des compétences indispensables entraîne une difficulté pour anticiper les changements (ressources humaines, technologiques/techniques, organisationnels), pour être à même d'offrir des opportunités d'évolution, de mobilité, voire de reconversion aux salariés et pour sauvegarder ou développer la rentabilité de l'entreprise et son maintien sur le marché et ne permet pas aux territoires d'améliorer l'adéquation territoriale entre besoins et ressources.

Le projet a comme enjeu en France :

-  **La politique de l'UE, « Europe 2020 et la croissance intelligente et inclusive**
-  **Le niveau local avec la gestion prévisionnelle territoriale des Emplois et Compétences**
-  **Les entreprises et les salariés : développement méthodologique et valorisation des domaines de compétences de chacun**

Et comme objectifs :

∅ **Participer à la mise en oeuvre au niveau territorial de dispositifs permanents de gestion préventive des emplois et des compétences, en se centrant sur l'entrée compétences stratégiques et transfert de compétences.**

∅ **Promouvoir l'égalité femmes hommes dans les entreprises, en alertant les managers et les salariés sur les stéréotypes qui souvent sont à l'origine du choix d'une femme ou d'un homme pour un poste, sans que les compétences nécessaires au bon fonctionnement soient prises en compte.**



Pour cela est réalisé :

∅ **La recherche d'entreprises confrontées à une problématique d'identification, de transmission et/ou de d'acquisition de compétences stratégiques pour l'entreprise (compétences dont le manque ou l'absence risque de mettre l'entreprise en difficultés pour satisfaire les besoins de ses clients ou/et freiner son développement).**

∅ **La conduite d'interventions dans des PME/TPE, du territoire concerné, pour aider l'entreprise à décrire les compétences mises en œuvre sur un poste stratégique, à l'aide d'une analyse d'activité du poste de travail et ainsi faciliter le transfert dans le cadre d'un départ ou en vue d'une évolution du contexte de travail...**

∅ **Un travail d'élaboration d'une méthodologie de transfert des compétences afin de permettre la meilleure adéquation possible entre les besoins et ressources d'une entreprise, d'un territoire et des populations actives. Commencer à pouvoir constituer des typologies de transfert, même si le nombre d'expérimentations sera encore insuffisant pour être tout à fait pertinent.**

Le projet a comme enjeu au Portugal :

-  **Le maintien à court terme d'un maximum d'entreprises / activités sur le territoire**
-  **Le développement à moyen terme des entreprises locales au Portugal, en Europe et dans le monde (exportations)**

- 🌍 **Le développement des qualifications et des compétences des chefs d'entreprises et des salariés.**

Et comme objectifs :

- 🌍 **Développer les compétences des salariés**
- 🌍 **Promouvoir l'adaptabilité et la productivité**
- 🌍 **Implanter des process d'affaires pour moderniser les PME**
- 🌍 **Accroître le niveau d'emplois qualifiés dans la région**
- 🌍 **Développer des stratégies pour accompagner l'internationalisation des PME**

Pour cela a été réalisé :


- 🌍 **Une prospection large, des entreprises qui se déclarent volontaires et s'engagent à dégager du temps des chefs d'entreprises et des salariés**
- 🌍 **Un diagnostic global de l'entreprise, à partir de deux outils : le benchmarking et le bilan de compétences de l'entreprise**
- 🌍 **Le développement des compétences dans toute l'entreprise grâce à des actions de coaching ou de formation collective**

Ensemble :

Mettre en commun tout ce qui est possible et s'enrichir des expériences des autres.

Ensemble nous avons conduit des actions pour construire des savoirs, mettre en œuvre des savoir-faire à l'occasion d'expérimentations et faire partager, par la diffusion nos résultats et nos difficultés.

Construction de savoirs :



Nous avons établi un diagnostic sur la connaissance des managers de PME des compétences mises en œuvre (surtout sur les postes stratégiques) dans leur entreprise (ils savent ce que le poste produit, mais ils savent mal comment cela est produit) et de leur niveau de connaissances des compétences disponibles dans leur structure.

Nous avons développé des connaissances (formation des acteurs et mise en commun des connaissances) et bâti des outils pour identifier les compétences des salariés détenteurs et des receveurs quand ils sont connus (carte d'identité de l'entreprise, entretiens d'explicitation, analyse de l'activité, méthodologie de transfert de compétences...)

Nous recherchons les modalités qui permettront de définir des typologies de transfert (prenant en compte les caractéristiques des détenteurs, des receveurs et de l'entreprise) afin de pouvoir mieux aider dans cette phase les entreprises et les territoires.

Mise en œuvre des savoir faire :



Nous intervenons dans des entreprises pour expérimenter nos modalités et nos outils et nous les adaptons au fur et à mesure, si nécessaire.

Nous transmettons les contextes des entreprises dans lesquelles nous intervenons, les contenus issus de l'analyse de l'activité et la synthèse du consultant décrivant les activités effectuées par le détenteur du poste, les connaissances à avoir, les savoir-faire à maîtriser, les comportements permettant d'être efficace et autonome sur le poste de travail (la capacité à gérer les aléas avec ou sans des ressources extérieures) aux salariés concernés, au responsable de l'entreprise et à l'équipe qui élabore la méthodologie de transfert.

Nous faisons, à partir des éléments recueillis, des hypothèses de compétences à transmettre et proposons à l'entreprise les modalités qui nous paraissent le mieux adaptées à un transfert dans le cadre de leur entreprise.

Nous faisons le lien avec le territoire concerné, par des contacts avec les institutionnels, grâce au partenariat avec les communautés de territoires / communes / pays, les maisons de l'emploi, des organismes de formation...

La diffusion de nos pratiques :



La publication de rapports et comptes-rendus.

Une rencontre régionale, entre institutionnels, experts, partenaires, en juillet 2009, dans les locaux de Plaine Commune à Saint-Denis, pour faire savoir nos résultats, nos difficultés, nos attentes en terme de développement.

Un événement national / transnational » en décembre 2010 pour approfondir le savoir des uns et des autres sur ce thème et s'ouvrir de nouvelles pistes de travail.

Fin 2012 sur le territoire de Plaine Commune :

(Prévu initialement fin 2011, mais retardé à cause de la « crise économique »)

A Villetaneuse (près de l'université), les politiques, avec l'aide de divers financeurs (FSE, région, départements, communauté d'agglomérations...) ont décidé la construction d'une **Maison de l'Emploi, de la Formation et des Compétences (MEFC), partenariale et à vocation territoriale.**

Le projet Revaltéco avait parmi ses objectifs la détermination des services à offrir, les modalités de mise en œuvre et le fonctionnement du partenariat pour la MEFC.

Cette « Maison » comprendra tous les services accueil, accompagnement, formation, validation des acquis utiles sur un territoire pour les demandeurs d'emploi et les salariés (reconversion, évolution professionnelle ou / et géographique, promotion...). Mais, bien avant le nouveau cahier des charges des maisons de l'emploi (arrêté du 21 décembre 2009) plaçant l'anticipation des mutations économiques au cœur de leurs missions, **la MEFC avait déjà prévu un service permanent, accessible aux D.E, aux salariés et aux entreprises, de gestion préventive et territoriales des compétences.**

Points de repères et expériences sur le sujet :

Un constat récurrent est que l'offre de services en gestion des ressources humaines et la demande des entreprises ont du mal à se rencontrer. D'un côté, les entreprises manquent de visibilité sur les acteurs chargés de les accompagner et les compétences spécifiques qu'ils détiennent ; de l'autre côté, les intervenants ne sont pas en capacité de proposer une réponse collective aux problèmes des entreprises.

Une hypothèse forte : la GPECT est une réponse pertinente à la crise et aux mutations économiques. Dans la mesure où les démarches GPECT visent à renforcer les compétences des salariés et les capacités d'adaptation des organisations, elles permettent aux entreprises de faire face aux difficultés et de mieux gérer les changements. Dans ce contexte, la mobilisation des acteurs du territoire est un facteur déterminant pour soutenir les entreprises en difficulté, maintenir l'emploi ou développer des activités qui requièrent des qualifications plus importantes

Le territoire apparaît donc comme un cadre d'action en réponse à l'ouverture croissante des économies. L'entreprise isolée est fragilisée, celle qui se définit dans un territoire avec un réseau d'acteurs (Etat, Collectivités territoriales, OPCA, Chambres consulaires...), capables de la soutenir augmente ses chances de résister aux difficultés économiques.

L'accompagnement par les acteurs locaux doit faire le lien entre l'entreprise et son environnement. L'objet de la démarche est de réinscrire la question de la GPEC dans le cadre d'une politique de gestion des ressources humaines intégrée au niveau du territoire ou d'une filière structurée. La GRH se joue donc au niveau du territoire, c'est là que sont posés les premiers jalons de la structuration des ressources humaines, basée sur l'anticipation stratégique des événements liés à la conjoncture économique et aux projections démographiques.

Dans ce domaine, les consultants peuvent intervenir en tant qu'experts dans un rôle d'appui aux entreprises (étude prospective, production de normes organisationnelles, démarche qualité, ingénierie de formation...) ou bien à un territoire déterminé, par exemple une communauté d'agglomération, un bassin d'emploi ou un département.

Il faut en effet savoir identifier les ressources, non seulement au niveau de l'entreprise, mais aussi repérer les compétences disponibles et les besoins de main d'œuvre au niveau du territoire. Et trouver le cadre pertinent d'intervention territoriale. La GPEC est pertinente si on réussit à décloisonner les relations entreprise, branche et territoire. Elle devient alors l'élément structurant d'une politique de gestion des ressources

Septembre 2009